

ICESI



INSTITUTO COLOMBIANO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE INCOLDA

MEMORIAS

PRIMER CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPIRITU EMPRESARIAL

PUBLICACIONES ICESI	CALI COLOMBIA	No. 23	p.p. 190	Abril-Junio 1987	ISSN 0120-6648
------------------------	------------------	--------	-------------	---------------------	-------------------

CONSEJO SUPERIOR DEL ICESI

Germán Holguín Zamorano

PRESIDENTE

Adolfo Carvajal Q.

VICEPRESIDENTE

**Jorge Enrique Botero
Henry Eder Calcedo
Rodrigo Escobar Navia
Isaac Gilinski
Luis Fernando Gutiérrez**

**Edgar Lenis
Hugo Lora Camacho
Benjamin Martínez Moriones
Juan María Rendón**

JUNTA DIRECTIVA

**Germán Holguín Zamorano
Francisco Barberi Ospina
Julio Manuel Ayerbe**

**Luis Fernando Gutiérrez
William Murray
Oscar Varela**

DIRECTIVOS DEL ICESI

Alfonso Ocampo Londoño
RECTOR

Franklin Maiguashca G.
VICERRECTOR

Mario De La Calle L.
SECRETARIO GENERAL Y
DIRECTOR DE ADMISIONES Y REGISTRO

Lucrecia Cruz de Arango
DIRECTORA ADMINISTRATIVA

Hipólito González Z.
DIRECTOR DE PLANEACION

Rodrigo Varela V.
DIRECTOR POSTGRADOS Y DE LA
OFICINA DE ESPIRITU EMPRESARIAL

Henry Arango Dueñas
DIRECTOR DE LA CARRERA DE INGENIERIA
DE SISTEMAS E INFORMATICA

Francisco Velásquez V.
DIRECTOR DE LA CARRERA DE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Carlos Fernando Cuevas
ASISTENTE PARA LA CARRERA DE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PLAN NOCTURNO

Mario Tamayo y Tamayo
DIRECTOR DE INVESTIGACION

Inés Elvira Leyva de Calero
DIRECTORA DE PRACTICA Y EMPLEO

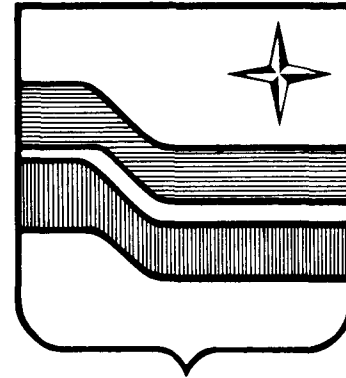
Olga Ríos Restrepo
DIRECTORA DEL CENTRO DE COMPUTO

Pedro Rafael Muñoz
CONTADOR

Martha Cecilia Lora Garcés
DIRECTORA DE LA BIBLIOTECA

Edgar Alfredo Biojó
COORDINADOR DE DEPORTES

ICESI



CONSEJO EDITORIAL

Alfonso Ocampo Londoño
RECTOR

Franklín Maiguashca Guevara
VICERRECTOR ACADEMICO

Mario Tamayo y Tamayo
DIRECTOR INVESTIGACIONES

Rodrigo Varela Villegas
DIRECTOR DE LA ESCUELA
DE POSTGRADOS

Henry Arango Dueñas
DECANO DE INGENIERIA
DE SISTEMAS

Mario De la Calle Lombana
SECRETARIO GENERAL

Administración, Venta y Canje **Oficina de Investigaciones Icesi**

AVENIDA GUADALUPE No. 1B-71
APARTADO AEREO 5407
TELEFONOS: 514322 - 516069 - 516072 - 523798
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".

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACION

DISCURSOS EN LA CEREMONIA DE INAUGURACION

DR. FERNANDO PANESSO
DR. HOWARD A. WALLACK
DR. ALFONSO OCAMPO LONDOÑO
DR. RODRIGO VARELA V.

PONENCIAS

1. "REFLEXIONES ACERCA DE UNA AGENDA DE INVESTIGACION SOBRE EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EMPRESARIAL".
MANUEL RODRIGUEZ BECERRA Y JOHN SUDARSKY ROSE-BAUN.
2. "LA EXPERIENCIA DE UNISARC".
CESAR AUGUSTO OSORIO, HERNAN CARVAJAL Y JUAN CARLOS DIAZ.
3. "REALIDAD DEL PROCESO EMPRESARIAL Y SUS VENTAJAS".
HAROLD ZANGEN.
4. "LA EXPERIENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL: PROCESOS Y LOGROS".
JOSE M. ROMAGUERRA.

5. "REVISION DE LOS ESFUERZOS DE PREPARACION EN INNOVACION INDUSTRIAL Y DEL ESPIRITU EMPRESARIAL EN LAS UNIVERSIDADES CANADIENSES".
ROGER A. BLAIS.
6. "CREACION DE EMPRESAS DE ALTA TECNOLOGIA: LAS EXPERIENCIAS DE PACTO/IA/FEA/USP".
SILVIO APARECIDO DOS SANTOS.
7. "MEDIOS Y ESTRATEGIAS EN LA FORMACION DE EMPRESARIOS: LA EXPERIENCIA DE LA EAN".
ALVARO RUBIO SALAS.
8. "LA EDUCACION PARA EL FOMENTO DE LA INICIATIVA EMPRESARIAL: LA EXPERIENCIA DEL CDEE DEL ICESI".
RODRIGO VARELA V.
9. "HACIA UNA AGENDA DE INVESTIGACION SOBRE INICIATIVA EMPRESARIAL".
HENRY GOMEZ S.
10. "EDUCACION EMPRESARIAL EN GRAN BRETAÑA".
DAVID KIRBY.
11. "EL PAPEL DE CIPE EN LA PROMOCION DEL ESPIRITU EMPRESARIAL EN AMERICA LATINA".
HOWARD A. WALLACK.
12. "POR QUE LA GENTE DECIDE EMPEZAR UNA NUEVA EMPRESA: EL EFECTO DE LOS VALORES CULTURALES EN LOS EMPRESARIOS".
ROGER A. BLAIS Y SARI SCHEINBERG.

PRESENTACION

Al ICESI le es grato presentar en este número 23 de sus publicaciones las memorias del Primer Congreso Latinoamericano Sobre Espíritu Empresarial y ha reservado este espacio para manifestar público agradecimiento a:

Center for International Private Enterprise
Consejo Británico
Centro Internacional para la Investigación y el Desarrollo del Canadá
Fundación para la Educación Superior -FES
Fondo Permanente de Cátedra Universitaria-Union Carbide-Fes
Cartón de Colombia S.A.
Gillette de Colombia S.A.
Industria de Licores del Valle
Rica Rondo S.A.
Club de Ejecutivos de Cali
Café Mejía
Propal S.A.
Oliverio Tours
Personal del ICESI

Quienes con su ayuda lograron hacer posible la realización de este evento.

EL EDITOR.

DISCURSO EN LA INAGURACION DEL PRIMER CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPIRITU EMPRESARIAL

**Por Dr. Fernando Panesso
Viceministro de Desarrollo.**

Me es grato asistir a esta sesión de apertura del Primer Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, organizado en buena hora por el Instituto de Estudios Superiores de INCOLDA, ICESI, en la bella y emprendedora ciudad de Santiago de Cali, y el cual sin lugar a dudas de gran importancia por contar con la participación de empresarios y autoridades universitarias nacionales y extranjeras, a quienes presento un cordial saludo.

Quiero iniciar estas cortas palabras haciendo un reconocimiento al ICESI, por el indiscutible aporte que se le hace al amplio estamento universitario propiciando el intercambio y discusión de temas relacionados con el Espíritu Empresarial.

Permítanme entonces hacer algunas breves reflexiones sobre determinados elementos que configuran el vasto y complicado mundo empresarial.

En algunas ocasiones se critica a la clase empresarial de América Latina de circunscribir su desarrollo a su pequeño mundo de intereses propios de cada país, dándole así la espalda a la cambiante realidad de nuestras naciones. No son este tipo de empresas las que construyeron nuestra economía, tampoco habrán de sacarla

adelante. Se requiere un factor humano beligerante formado desde las aulas, cuyo espíritu empresarial sea el de participar activamente en el proceso de crecimiento económico, modernización social y psicológica y autonomía nacional; subcomponentes estos de un modelo integral de desarrollo. Necesitamos también crear una conciencia para que el excedente económico que producimos se reparta más equitativamente, que la producción deje la propensión a lo conspicuo y se concentre en lo necesario, y que el progreso del capital se haga con y no contra el trabajo.

Tenemos que entender que la verdadera fuente creativa de desarrollo económico la constituye la capacidad de innovación de las directivas privadas y públicas, todo dentro de un contexto de labor conjunta y con la responsabilidad de que el país cambie favorablemente.

Por otra parte, pienso que tenemos que avanzar hacia una nueva concepción de la función social del empresario colombiano, porque no basta con que éste asuma las obligaciones que están directamente derivadas de su actividad, como son la protección al consumidor a través de la elaboración de productos de aceptable calidad y precio, la remuneración justa de los trabajadores, la competencia leal con sus colegas o el cumplimiento estricto de sus obligaciones fiscales para con el Estado. Debemos llegar a un verdadero empresario social que vincule sus expectativas particulares de progreso a las necesidades y angustias de cambio de la comunidad entera, que entienda que su responsabilidad es la de convertir los recursos en resultados sociales y en utilizar esos recursos en establecer la normalidad del medio ambiente social.

Ante un entorno internacional que continua siendo desfavorable el país se enfrenta con tareas que no es posible aplazar. El momento actual prefiere sentar las bases para un crecimiento más estable y duradero, tanto económica como socialmente, que no se desarrolle en perjuicio de los estratos más desfavorecidos de la nación y es alentador que algunos de los más importantes gremios de la producción nacional estén manifestando a través de sus voceros sus preocupaciones sobre estos aspectos y estén invitando a los empresarios a que dirijan sus esfuerzos no solo a maximizar sus utilidades, sino para integrarse decididamente a un crecimiento más equilibrado del país.

Durante los próximos años, el país habrá de consolidar las bases de un nuevo proceso de desarrollo. Corresponde a la Universidad y a sus estudiantes evaluar esa tarea, vincularse a ella y aceptar el compromiso en toda su trascendencia.

Y en tal virtud, creo en la necesidad imperante de integrar la universidad con el complejo pero fascinante mundo empresarial lo que de hecho, algunos centros universitarios vienen adelantando, pero de análoga manera considero que debe desarrollarse en los estudiantes la formación empresarial autosuficiente, y con visión del riesgo, con el fin de crear nuevas industrias cuyas dimensiones sean suficientes para competir dentro de la economía del país, sin que por ello se entienda un

enriquecimiento y crecimiento rápido, sino más bien crear empresas, no importa su tamaño pero que sean sólidas, que generen nuevos empleos, en vez de convertirse el nuevo profesional en empleado de las grandes compañías cuyo generamiento productivo y empleador está ya determinado.

Señoras y señores:

En alguna forma las anteriores reflexiones han querido resumir nuestra forma de ver y entender la necesidad de una nueva concepción del empresario colombiano que el país requiere y necesita y que debe necesariamente formarse en nuestros centros docentes.

Me complace declarar inaugurados hoy los trabajos del Primer Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial y hago votos por el mejor de los éxitos.

Muchas gracias.

DISCURSO EN LA INAGURACION DEL PRIMER CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPIRITU EMPRESARIAL

Por Dr. Howard A. Wallack
Subdirector Programas Latinoamericanos CIPE

Excelentísimo Viceministro de Desarrollo, Doctor Fernando Panesso, estimados miembros del Consejo Superior y de la Junta Directiva del ICESI, distinguidos invitados, señoras y señores:

en nombre de la Junta Directiva del Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE), es mi placer expresarles cuánto nos agrada poder colaborar con el Instituto Colombiano de Estudios Superiores de INCOLDA y el Fondo Permanente de Cátedra Universitaria - FES - UNION CARBIDE DE COLOMBIA, en el auspicio del Primer Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Les felicito y agradezco al ICESI y a los doctores Alfonso Ocampo Londoño y Rodrigo Varela por sus esfuerzos y por la acogida con la cual nos han recibido aquí en Cali.

Aquí en ICESI existe una tradición venerada y loable, la de la última lección. Cada año el rector da siempre la primera y la última lección. Me gustaría darles las bienvenidas a estas jornadas sobre Espíritu Empresarial, acordándoles de una de esas lecciones, que nos servirá hoy como la primera. En la última lección del discurso de grado de junio pasado, el doctor Ocampo Londoño describió a su institución, diciendo que "ICESI quiere sobresalir no sólo por la calidad de su enseñanza, sino por los principios ideológicos que la inspiran. Creemos firmemente que debemos desarrollar una nación

inspirada en los principios democráticos en los que la libertad personal y la de la empresa y el derecho a la propiedad privada con criterio social, jueguen un papel fundamental.

Cuando hablamos en nuestros estatutos de democracia, libertad y propiedad privada, lo hacemos no para consolidar unos principios elitistas, sino porque los consideramos fundamentales para la vida de todos. Queremos no una democracia aceptada, sino activa, vivida y fervorosa. Creemos que nuestra democracia y nuestras empresas, como elementos esenciales de progreso, necesitan líderes que las conduzcan y liberen su energía potencial"

CIPE comparte este mismo objetivo con el ICESI. CIPE nació hace cuatro años después del establecimiento en los Estados Unidos de la Fundación Nacional para la democracia, como una afiliada de la Cámara de Comercio de los Estados Unidos, CIPE aporta recursos financieros a organizaciones empresariales en el exterior para que ellas participen en la política pública en sus países y a la vez aboguen por los principios claves y éticos de la empresa privada y una economía de mercado responsable. Al crearse CIPE, la Cámara de Comercio de los Estados Unidos reconoció que tenía tanto una responsabilidad como un deber de compartir sus experiencias como organización voluntaria y representativa del sector privado norteamericano con grupos homólogos en el exterior para alcanzar esta meta.

En otro momento del Congreso, tendré la oportunidad de explicarles detalladamente y detenidamente los programas de CIPE. Además, todos ustedes recibirán en sus carpetas información sobre los objetivos y logros del CIPE. Por ahora, basta indicarle que CIPE colabora con instituciones del sector privado de toda índole: con organizaciones voluntarias y representativas como Cámaras de Comercio, Cámaras de Industria, Confederaciones que las agrupan, y Centros de Investigación con enseñanza económica vinculados al sector privado, tales como ICESI. CIPE sirve como catalizador, siempre teniendo cuidado de no debilitar o reemplazar la fuerza natural del sector privado nacional.

Es precisamente esa fuerza del sector privado colombiano, cuyo espíritu empresarial es ejemplar en el Valle del Cauca, que me a traído acá a Cali. Desde hace años las asociaciones de Cali, entre ellas la Cámara de Comercio, la bien conocida y premiada Fundación Carvajal, la FES, FUNDAEMPRESA y el ICESI, han promovido los principios de la empresa privada con visión y perseverancia. Más aún de simplemente promoverlos, los han vivido intensamente. Esperamos que al compartir la experiencia singular de esta comunidad, salgan ustedes viviéndolos con el mismo compromiso.

CIPE pretende coadyuvar al fortalecimiento de lazos empresariales intra y entre países del hemisferio como una pequeña contribución a la consolidación o mantenimiento de la democracia en América Latina. Esperamos que por medio de nuestro apoyo al ICESI a organizar este Primer Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, ustedes logren entablar estos lazos siempre arraigados en la

última lección del doctor Ocampo Londoño. Confiamos en que ustedes logren sembrar en sus universidades y sus comunidades un fuerte respeto por los principios de la libre empresa y un reconocimiento del rol imprescindible de estos en nuestras sociedades abiertas, democráticas, llenas de oportunidades infinitas para el ejercicio de la iniciativa privada.

Muchas gracias.

DISCURSO EN LA INAGURACION DEL PRIMER CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPIRITU EMPRESARIAL

Por: Alfonso Ocampo Londoño
Rector del ICESI

Sean bienvenidos ustedes los que vienen de otros países hermanos y sean bienvenidos también quienes son de esta tierra, a compartir esta nueva experiencia para después extender esta idea en todos sus países y lugares.

Cuando en ICESI tuvimos este sueño de hacer un evento latinoamericano con la ayuda de las entidades que más nos han ayudado, CIPE, FES, UNION CARBIDE, no estábamos seguros de cómo nos iría y a quienes podríamos atraer. Hoy nos vemos frente a la hermosa realidad de que muchos comparten nuestras inquietudes y están ya haciendo o piensan organizar un programa dentro de sus instituciones. Da gusto e ilusión, así como esperanza, ver como nuestros compatriotas y nuestros hermanos de América, luchan por una educación innovadora para hacer mejores a nuestros países.

En el ICESI tenemos varias obsesiones que deseáramos compartir con ustedes, es un deseo de ser especial en varios aspectos básicos que han ido conformando nuestro credo, que ilumina el camino a seguir. Tenemos obsesión por la excelencia académica para hacer mejor cada día la formación integral de nuestros alumnos y en especial en administración y sus áreas afines. Tenemos también obsesión por la democracia, como el mejor sistema para vivir libres y como concepto indisoluble con ella, creemos en la libertad de empresa y en la propiedad privada, que le da al hombre dignidad y pertenencia a su tierra. Tenemos la obsesión de la creatividad individual y colectiva y como nuestro campo es la administración, ésta se convierte en la creatividad de un espíritu empresarial y en la innovación, como un vehículo para dirigir el cambio en

todos los órdenes tanto en el individual, como en el social y en las organizaciones.

Es estimulante, decía en otra ocasión, buscar la calidad, la excelencia, aunque ésta sea inalcanzable, pues cada día está más alta, tener altas metas es importante, el trabajo duro es el más deseable aunque nos traiga tensión, fatiga o preocupación. Esto es mejor que la mediocridad de la persona y de sus aspiraciones, el ser humano se debe caracterizar por su calidad de hombre o mujer integral, en sus dimensiones espirituales y humanas, no por entregarse a la medianía o a la pobreza de espíritu.

Creemos que debemos tener unos estándares altos. No podemos aceptar la mediocridad en que ha caído una gran parte de nuestros países y de la educación superior. Deseamos que nuestros estándares de desempeño y creatividad sean altos, pues creemos que ello estimula a nuestros estudiantes, tonifica a la sociedad de la cual somos parte integrante.

Cuando la calidad decae, la sociedad se deteriora, el gusto se rebaja, el arte se vuelve vulgar, los buenos modales y el buen hablar desaparecen, la mala educación se enseña de la comunidad y de sus organismos, se practica una política baja y barata y llega a la tiranía del menor denominador común, donde el que sabe o tiene algo, es mirado con recelo o envidia pues se implanta la igualdad por lo bajo.

En el ICESI, una Universidad especializada en Administración y áreas afines, no nos queremos distinguir por el gran número de alumnos, sino por la calidad de su formación y por la creación de líderes que luego vayan a enriquecer la sociedad y las empresas que creen y en las que se trabajen.

La Administración, técnica iniciada sólo hace unos 40 años como dice Peter Drucker, es la mayor innovación y legado de este siglo y la tarea de la educación de la administración es, según Howard Johnson, anterior Director de la Sloan School y luego Presidente de MIT, "proveer el clima en el cual hombres de imaginación se nutran para que con la totalidad de sus habilidades puedan trabajar creativamente dentro de la trama de sus organizaciones y del amplio ambiente en que operan. La necesidad que hay es la de hombres que sean innovativos, que tengan la capacidad de traducir las ideas y descubrimientos en acción, que sean receptivos e iniciadores del cambio, que tengan alta tolerancia a la ambigüedad e incertidumbre y tengan la voluntad de tomar riesgos."

Es la Administración la base esencial de todas las organizaciones y es la que hace posible la implantación tecnológica a la práctica. La realidad es que el conocimiento científico sólo, no es suficiente, si no existe un medio de administrarlo. Es esta unión entre la ciencia, la tecnología y la administración la que hace factible la transferencia de estos conocimientos a la humanidad. Sin los ejecutivos en los anaqueles de las bibliotecas. Esta es una de las cualidades y ventajas de la administración de las cuales poco se habla.

La buena administración y la innovación son también la esperanza para aliviar la pobreza, pero hasta ahora el ser humano parece incapaz de usarla bien para aliviarla. Esta es nuestra tarea en esta época difícil del mundo y del país.

Creemos firmemente que la innovación y el espíritu empresarial no es un "arte o una ciencia", o una "inspiración" o un rasgo de genio, ni un "don" sino, como dice nuevamente Peter Drucker, son productos de la decisión y de una tarea y disciplina que puede ser enseñada y organizada como un trabajo sistemático y como parte de la labor del ejecutivo. Es también tanto un concepto económico y tecnológico como psicológico y particularmente cultural.

Este espíritu del mejoramiento, de innovación y de cambio es lo que necesita nuestra sociedad, nuestras compañías, nuestro gobierno y cada uno de nosotros. Debe ser practicada no sólo individualmente, sino dentro de la propia empresa sea ésta pública o privada. Tiene que ser un reto que constantemente nos hacemos y frente al desafío de nuestras necesidades sociales, debemos presentar un espíritu innovador que nos saque de ellas. Cuánto necesitan de esta dinámica las empresas públicas y las privadas. No podemos descansar hasta que no cumplamos con la tarea de formar una sociedad emprendedora, revolución verdaderamente importante, mucho mayor que la frustraciones de otras de origen político, que no pueden predecirse, ni dirigirse, ni controlarse y que llevan al gobierno personas poco adecuadas a la tarea y terminan por tener resultados opuestos a los que la iniciaron. La "revolución" es una ilusión, la más potente del siglo XIX pero, en la actualidad es el más desacreditado de los mitos. Ahora sabemos que la "revolución" no es el logro y la nueva aurora. Es el resultado de la decadencia servil, de la bancarrota de las ideas y de las instituciones, del fracaso de la renovación". (Peter Drucker).

Para poder renovar este mundo es necesario implantar esta sociedad emprendedora, reorientando masivamente las pautas y actitudes y sobre todo las prioridades. Tenemos que tener flexibilidad. Debemos hacer un estudio continuo, pues la obsolescencia de los conocimientos es constante y debemos, no sólo aceptar el cambio sino dirigirlo acabando con lo gastado y viejo y que todo esto sea un hecho normal, una oportunidad y no un acontecimiento extraordinario.

Todos tenemos un papel que jugar, pero también lo tiene el gobierno haciendo lo posible para que no se castigue el espíritu innovador con impuestos absurdos, descorazonadores y peor abrumarlo con un papeleo frustrante e inútil y no seguir el Estado gravando las empresas con un "crecimiento continuo del costo invisible del gobierno" "del cual la empresa se ha vuelto el cobrador más importante, gastando tiempo y utilizando personas que podrían hacer otros trabajos más eficientes para la organización. Todo necesita un espíritu nuevo y este debe fomentarse, a todo nivel, pues es la fuente del empleo y la riqueza del mañana de la cual va a nutrirse el mismo gobierno.

Tenemos también que comprender que necesitamos enfoques nuevos en todos los servicios públicos, salud, educación, vivienda, recreación, etc. En lo referente a educación no podemos creer que al niño y joven actual se le puede educar de la misma manera como fué educado el niño anteriormente, cuando no tenía la influencia de los medios de comunicación, la televisión y los computadores, pues la niñez y juventud actuales exigen y responden en forma muy diferente, de lo que nosotros hacíamos cuando teníamos su misma edad. Es necesario comprender que ante un mundo cambiante tenemos que darle una educación general en su campo de interés, sin tratar de especializarlo desde muy temprano. En el mundo actual se necesita una generalista de formación, para que luego pueda ser un técnico especializado con amplia visión interdisciplinaria y no ponerle tapajos desde temprano que lo que hacen es reducirle sus posibilidades de empleo posteriores y engrosar a los profesionales desempleados.

Pero no nos dejemos ilusionar que sólo la predicación del espíritu empresarial y la creación de nuevas empresas, va a producir el fenómeno de cambiar la desocupación actual, hay que traducirlo a la práctica y es también necesario que dentro de las propias empresas se produzca este fenómeno innovador, creativo, para construir más y para desechar lo que ya no da resultado y sólo son campos con vida artificial.

"Entrepreneur e Intrapreneur", "Entre e intrapreneurship" son palabras que no hemos podido traducir al español cabalmente, pues el decir "innovación y empresario innovador", no comprende a cabalidad el significado de la palabra inglesa, posiblemente venida del francés. El diccionario Webster la define como la persona que asume el riesgo y manejo de un negocio. En Méjico usan la palabra "emprendedor" que es la mejor que he encontrado, ya que emprender según nuestro diccionario es "acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño. Se usa comúnmente hablando de los que encierran dificultad o peligro", y emprendedor lo define como el que "emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas". Sin embargo, a todas las definiciones les falta el elemento de innovación que es uno de los más importantes y que seguramente va a tener que agregarse al significado verdadero de entrepreneur o emprendedor.

De nuevo quiero darles la bienvenida a los hermanos de otros países, a esta bella tierra que es la de todos. Esperamos que este empeño que hemos hecho fructifique en las organizaciones de cada uno de ustedes y también en todos los rincones de Colombia, ya que para poder hacer una patria más digna y con mejor calidad de vida tenemos que innovar y trabajar más creativamente.

A todos los que contribuyeron a este Congreso, profesores, estudiantes, empleados, empresas, no sólo nuestros agradecimientos, sino las felicitaciones más sinceras que les hacemos ahora en cabeza del doctor Rodrigo Varela su organizador y alma del mismo. A usted señor Viceministro nuestra gratitud por acompañarnos e igualmente a Howard Wallack, Subdirector del CIPE por estar con nosotros, así como a los

miembros del Consejo Superior y Junta Directiva del ICESI que nos acompañan.

Al inaugurar este Seminario como rector del ICESI, me llena de orgullo que hayamos puesto esta primera piedra de una campaña que debe abarcar a todo el continente y a todo el mundo.

Muchos éxitos y que aprendamos mucho y salgamos con una obsesión por la excelencia, por la innovación y por el bien de nuestra Patria.

MUCHAS GRACIAS.

DISCURSO EN LA INAGURACION DEL PRIMER CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPIRITU EMPRESARIAL

Por Dr. Rodrigo Varela V. , Ph.D
Director Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial del ICESI

Señores de la mesa principal, señores invitados especiales, señores participantes, señoras y señores:

Al congregarnos en estas instalaciones, lo hacemos con el propósito básico de entender un poco más el concepto del Espíritu Empresarial y de las diversas formas de promoverlo y desarrollarlo para lograr que éste sea el gradiente o la fuerza motriz del desarrollo de nuestros países, tan esperanzados en nuevas acciones que les permitan lograr las metas socioeconómicas, que por tanto tiempo nuestras gentes han ambicionado.

Sin embargo, es necesario que recordemos que el Espíritu Empresarial no es un producto de esta época o una moda, sino que ha sido parte del patrimonio cultural e intelectual del hombre a todo lo largo de su existencia y él le ha permitido enfrentar con éxito los retos que el ambiente le ha planteado durante su permanencia. El Espíritu Empresarial es una actitud que ha estado presente en todas las etapas del desarrollo del hombre y que le ha permitido salir de las limitaciones de la Edad de Piedra, generar los grandes imperios de la antigüedad, modelar las estructuras políticas y sociales, crear la ciencia y la tecnología que dió origen a la revolución

industrial, vencer las barreras que ideas estrechas le han tratado de colocar, identificar y aprovechar las oportunidades que el espacio le provee, generar la nueva sociedad informática; y será este Espíritu Empresarial la característica que le permitirá al hombre en el futuro seguir siendo el centro de la acción creadora de nuestro planeta.

El Espíritu Empresarial es un sueño de retos de desarrollo y de independencia. Es un profundo proceso humano, que modifica sustancialmente la forma de ser y de actuar de las personas que nutren su intelecto de él.

Al centrar el propósito de este Congreso al área Latino Americana, es importante destacar el hecho básico de que nuestro continente surge de la acción de un hombre imbuido de Espíritu Empresarial. Colón, como visionario, como líder, como empresario, tomó la iniciativa de enfrentar un horizonte desconocido, que implicaba obviamente riesgos; pero lleno de una gran confianza en sus facultades es capaz de conseguir los recursos, en un ambiente que no le era favorable, para acometer con éxito la mayor empresa de su época: el descubrimiento de América. Este ejemplo que ha sido seguido por un buen número de latinoamericanos, nos debe permitir entender y aceptar que la acción empresarial es siempre posible, y que es misión del hombre activo y creador el identificar y aprovechar las oportunidades que cada escenario le brinda.

La economía de América Latina presenta una situación muy difícil; factores tan analizados y discutidos como los índices de devaluación e inflación, la magnitud e incidencia de la deuda externa, los niveles de desempleo, la calidad de vida, etc, nos indican claramente que el continente necesita una nueva estrategia de desarrollo que le permita enfrentar los retos sociales que hoy amenazan seriamente sus estructuras sociales y políticas, y nos obliga a penetrar en el recurso máspreciado del hombre o sea su iniciativa, su capacidad creadora, su habilidad de superar dificultades, en definitiva, su Espíritu Empresarial. Este regreso al hombre como recurso básico del proceso económico y social, como agente que reúne los medios de producción y que encuentra en el valor de los productos la recuperación de los recursos que ha empleado y el logro de un excedente que lo satisfaga y lo estimule, nos obliga a reconocer el papel central que el empresario informado, desempeña en los factores de producción, y nos enfrenta a la misión de diseñar unas nuevas políticas de personal, que se salgan de salarios, prestaciones, descripciones de cargos, etc, y que vayan al desarrollo real de la capacidad intelectual de las personas, al logro de sus ambiciones e ideales, a la realización de sus iniciativas y a la creación de un verdadero contrato social que promueva al hombre como ser capaz de usar su intelecto en beneficio de su comunidad. Esta nueva teoría Administrativa exige que partamos de la base de que la capacidad humana es el activo más importante y más rentable en la comunidad del futuro, y que aceptemos la idea de Drucker de que "la productividad del conocimiento es la clave de la productividad, de la fortaleza competitiva y del éxito económico. El conocimiento se ha convertido en la industria básica, la industria que ofrece a la

economía los recursos centrales y esenciales para la producción".

Colombia y su sector universitario confrontan hoy una situación muy difícil, pues hay estimados que indican que el desempleo en el ámbito profesional asciende al 11%, lo cual equivale a unos 90000 profesionales desempleados. Este número, significativo por sí solo, y por el esfuerzo que el país ha hecho para capacitar a nivel profesional su población, es más delicado cuando se analiza el hecho de que actualmente hay unos 350000 estudiantes universitarios y de que cada año se gradúan alrededor de 30000 nuevos profesionales, que salen marcados con un destino trágico como es el competir intensamente por unas poquísimas posiciones o empleos, para los cuales supuestamente fueron capacitados; y enfrentar el desespero y la frustración que les puede producir la pérdida de la batalla del empleo.

Este desperdicio de recurso humano capacitado es inconcebible para un país pobre y necesitado de que sus mejores y más capacitados hijos, le brinden todo su apoyo y capacidad creadora. Esta situación tiene que invertirse y es absolutamente necesario que el sistema educativo en una forma realista y de autocrítica analice caminos alternos que permitan nivelar el proceso de desarrollo económico y de generación de empleos con el ritmo de desarrollo del sector educativo, pero no por la disminución del ritmo del sector educativo sino por el crecimiento del sector productivo a través de los egresados del sistema educativo. Ello implica que las universidades, los profesores y los alumnos asuman totalmente su responsabilidad social y entiendan que tienen que ser agentes del desarrollo, y que no pueden seguir con los sistemas, conceptos y valores con que han venido orientando su actividad; que se requieren cambios significativos en la gestión educativa y profesional para poder brindar un futuro a nuestros países. Recordemos que sólo en la medida en que empecemos a sembrar arbustos, y les demos los nutrientes adecuados, podremos tener en el futuro las ceibas que necesitamos.

Algunos de los cambios que necesitamos, que considero fáciles de implementar y que han tenido éxito en otros países pueden ser:

- a. Tenemos que entrenar a nuestros estudiantes para trabajar en ambientes intensivos en conocimientos, innovación, creatividad, toma de iniciativa, adaptación y tecnología cambiante. Esto exige que nuestros sistemas educativos sean exigentes en la calidad académica, en el aprender a aprender, en la educación continuada; que la investigación y el desarrollo tecnológico reciban el apoyo decidido de todos los sectores del país, que evitemos el convertir al estudiante en una estructura unidimensional y corta de iniciativas a través de memorizaciones o procesos únicos de solución.
- b. Tenemos que cambiar la percepción negativa, desafortunadamente en algunas ocasiones reforzadas por algunos profesores; que existe sobre la

eficiencia económica. Es básico que la nueva generación tenga la convicción de que es legal, honesto, limpio de pecado, acorde con la responsabilidad social y con el ejercicio profesional, la producción de riqueza y la multiplicación de los bienes nacionales, manteniendo claro está, las reglas de justicia social y de respeto a las personas enunciadas en la nueva política de personal.

- c. Tenemos que entrenar y formar a nuestros estudiantes para el trabajo, el cual siempre ha sido y será abundante, y no sólo para el empleo, el cual ha sido y será siempre escaso. Esta concepción de pensar que el profesional tiene varias alternativas y opciones para su desarrollo personal y profesional, implica crear en el estudiante como valor personal la confianza en sus capacidades para que pueda identificar diversas avenidas para su desarrollo, y cuando una se cierre pueda fácilmente abrir otras.
- d. Tenemos que cambiar la orientación y la forma de desarrollar currículos, la cual generalmente parte de un perfil ocupacional, desafortunadamente definido sólo en términos de empleo. Tenemos que volver a una universidad orientada a formar personas, a generar en esos seres un conjunto de valores y destrezas que le permitan actuar independientemente en varios escenarios, y es con este perfil que debemos diseñar currículos.
- e. Tenemos que cambiar o modificar el criterio de evaluación del éxito profesional, el cual ha estado basado única y exclusivamente en el cargo y el salario. Debemos introducir otros valores que son importantes para dicho éxito: logros y realizaciones, independencia, responsabilidad social, autocontrol, generación de empleos, ayuda provista a otros, producción intelectual, etc.
- f. Tenemos que orientar nuestra acción educativa a la formación de líderes, de hombres y mujeres con visión futurista, con ideas y convicciones propias, con responsabilidad social; personas que se sientan satisfechas cuando producen algo nuevo, cuando se salen de lo rutinario, cuando la gente alrededor de ellos orienta sus energías hacia la creación de nuevos conceptos hacia la realización de nuevas actividades.
- g. Tenemos que cambiar nuestra tendencia a rendir homenaje perenne sólo a lo grande, y aceptar y difundir los resultados de investigaciones realizadas en varios países que indican:
 - que los negocios jóvenes y pequeños generan más empleo que los negocios grandes y viejos.
 - que los negocios pequeños innovan y producen más avances tecnológicos que los grandes.

- que los negocios pequeños, en general, son más resistentes a cambios ambientales.
- que casi todos los negocios grandes nacieron pequeños.

h. Tenemos que cambiar en nuestros estudiantes la tendencia a evitar totalmente el riesgo, a buscar y a esperar la acción segura, pues esto lo lleva a la inmovilidad, a ser entes pasivos y no activos, a ser siervos y no líderes. El hombre y el profesional tienen que ser capaz de correr riesgos, deben tener una noción dinámica de su desarrollo, deben ser artífices de éste.

Estos cambios se pueden sintetizar en un pensamiento muy simple y muy desafiante para el mundo universitario:

Tenemos que formar a nuestros estudiantes para que sean un factor positivo en términos de desarrollo social y económico, tenemos que darles formación empresarial, para lograr que ellos sean seres creativos, capaces de superar sus limitaciones y las del país y de hacer una contribución efectiva a nuestro desarrollo; tenemos que producir esos seres innovativos, independientes, creativos, líderes, originales, arriesgados y visionarios, que logren satisfacer sus metas personales, por su propia acción.

Pero qué ha ocurrido en América Latina que el auge empresarial parecería no tener la dinámica que se da en otras regiones del mundo? Por qué emprendemos menos o con menos éxito? Qué podemos hacer para que este cambie? Cuáles mecanismos nos pueden ayudar a lograrlo? Estas grandes preguntas serán el centro de nuestro trabajo durante las deliberaciones del Congreso y dadas las características tan selectas de ustedes, estamos seguros que lograremos algunas conclusiones útiles para impulsar el proceso de creación y formación del Espíritu Empresarial, tanto en nuestras instituciones educativas como en nuestras comunidades locales y nacionales.

Es apenas justo que reconozcamos la colaboración que varias entidades nos han prestado para facilitar la realización de este Congreso: El Center for International Private Enterprise, El Consejo Británico, El Centro Internacional para la investigación y el desarrollo del Canadá, la Fundación para la Educación Superior FES, el Fondo Permanente de Cátedra Universitaria Unión Carbide de Colombia - FES, Cartón de Colombia S.A., Gillette S.A., Industria de Licores del Valle, Rica Rondo S.A., Club de Ejecutivos de Cali e ICESI.

Señoras y señores, al enfrentar el inicio de este congreso sabemos que el reto es grande, acometámoslo con toda la lucidez, y saquemos ideas que nos permitan modernizar nuestros sistemas educativos. Nuestras sociedades lo exigen. Muchas Gracias.

REFLEXIONES ACERCA DE UNA AGENDA DE INVESTIGACION SOBRE EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EMPRESARIAL

Por Manuel Rodríguez Becerra y
John Sudarsky Rosembaun
Universidad de los Andes

Nos proponemos presentar en esta conferencia algunas consideraciones sobre la agenda de investigaciones y docencia que nos hemos propuesto adelantar en la Cátedra Desarrollo de la Capacidad Empresarial, que bajo el patrocinio de Dow Química de Colombia fundó la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes de Bogotá. No trataremos aquí de presentar una agenda "exhaustiva y redonda" sino más bien presentar ante ustedes una serie de anotaciones, que sirvan como material que estimule la reflexión en este seminario.

En la presentación haremos especial énfasis en los aportes que a nuestro juicio pueda hacer la Historia de los Negocios para la Creación del Espíritu Empresarial, un tema que, a nuestro parecer de una mayor atención por parte de las facultades de Administración, por razones que esperamos aparezcan claras a lo largo de la exposición.

LOS OBJETIVOS DE LA CÁTEDRA

La cátedra tiene como fin último adaptar y elaborar un conjunto de tecnologías para desarrollar la capacidad empresarial en diferentes poblaciones objetivo, en particular en aquellas que son propias de la actividad de la universidad: estudiantes

de pregrado y postgrado y participantes de los programas de educación continuada (ejecutivos con experiencia, profesionales, etc). Nos proponemos compartir estas tecnologías con otros centros educativos, en la medida que se vaya probando su validez.

Para alcanzar estos objetivos se ha intentado recoger diversas experiencias docentes e investigativas de diferentes centros investigativos de Colombia y el exterior que tienen una especial relevancia para el desarrollo de la capacidad empresarial.

DOCENCIA E INVESTIGACION

Al mencionar simultáneamente la docencia y la investigación en nuestra agenda de actividades, no lo estamos haciendo como una cuestión del azar. Entendemos en este caso la investigación como la forma sistemática y más eficiente de acumular la experiencia, orientada hacia la acción. Y la acumulación de la experiencia es, desde nuestro punto de vista, un requisito indispensable para nutrir los programas que pretenden desarrollar la capacidad empresarial, tal como se trata de mostrar en esta exposición.

En el campo de la acción es necesario distinguir entre los programas de educación que buscan centralmente formar a los empresarios, y los programas de promoción, que buscan principalmente crear las condiciones de entorno y proveer instrumentos para que aquel contribuya en forma significativa al desarrollo económico y social mediante el despliegue de sus capacidades empresariales. Esta distinción resulta útil al considerar que en nuestras sociedades la tarea educativa formal ha sido fundamentalmente encomendada a instituciones especializadas - universidades, politécnicos, y toda la amplia y variada gama de centros educativos que hoy existen en nuestro medio - mientras que los programas de promoción empresarial se conducen desde variadas instituciones, que incluyen tanto las instituciones de fomento, como a entidades especializadas para tal fin. Unos y otros programas - los educativos y promocionales - se mueven dentro de un sistema político, social, económico, y cultural, que los afectan y que aquellos, a su vez, pueden aspirar a afectar. Naturalmente, al hacer esta distinción debe reconocerse que los programas de promoción, en sí mismos, coadyudan a desarrollar la capacidad empresarial, a través de la experiencia individual y colectiva.

Estamos afirmando, en síntesis, que los programas de educación y promoción empresarial deben contener un eje investigativo, afirmación que creemos pertinente examinar, previamente a entrar en el meollo de nuestra exposición.

LA INVESTIGACION Y LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS PARA DESARROLLAR EL ESPIRITU EMPRESARIAL

La tarea educativa está constituida por el conjunto de estrategias y tácticas dirigidas a desarrollar la capacidad empresarial en diferentes poblaciones objetivo que, en nuestro caso, bien pueden ser estudiantes universitarios a nivel de pregrado o de postgrado y profesionales o ejecutivos con experiencia. Se trata, mediante la acción educativa, de que un conjunto de individuos adquiera los valores, las actitudes, los comportamientos y los conocimientos requeridos por la actividad empresarial, acción educativa que adquiera su propia especificidad de acuerdo a las metas y propósitos que se busquen con la población objetivo. Evidentemente las estrategias y tácticas educativas para mejorar la capacidad empresarial deben ser diferentes cuando se trata de un conjunto de microempresarios de Cali a cuando se trata de los ejecutivos de una gran corporación. Como debe ser diferente la acción educativa dirigida a inducir los valores y actitudes propios del espíritu empresarial en la población de estudiantes de pregrado con respecto a la dirigida a ejecutivos con larga experiencia.

Pero como la tarea educativa - que se expresa en la estructura y contenido de los programas y en las metodologías de la enseñanza - no se pueden construir sobre el vacío como el producto de la simple intuición o de las buenas intenciones. La tarea educativa, en el caso del desarrollo de la capacidad empresarial, tiene que estar estrechamente vinculada a la investigación, de la cual debe nutrirse. Si lo que se intenta es crear programas que tengan un perdurable y profundo impacto en nuestra sociedad, las facultades y escuelas de administración deben comprometerse en programas de investigación de largo plazo, con agendas definidas que la dinámica misma de las tareas académicas se encargará de afinar y replantear. Algunos universitarios participantes en esta reunión estarán pensando que estamos aquí diciendo lo obvio, puesto que es bien conocido que la investigación es uno de los fines mismos de la universidad. Eso es obvio cuando examinamos el discurso, la retórica de la universidad colombiana, pero muy poco obvio cuando examinamos el quehacer de las facultades y escuelas de administración de nuestro país, en donde la investigación está prácticamente ausente o presenta un incipiente desarrollo. Sin embargo, es pertinente reconocer los avances sustantivos que se han efectuado en este campo en los últimos años, si tomamos como indicio los progresos observados en los Encuentros Nacionales de Investigadores en Administración con referencia a la calidad y cantidad de trabajos presentados.

No estamos haciendo tremendismo académico. Estas afirmaciones duras, pero necesarias, recogen la historia de nuestras facultades y escuelas que han emprendido en el pasado diferentes proyectos docentes, en unos casos llevados por la moda o el rótulo internacional del momento, que, a la postre, han tenido resultados muy limitados o de dudoso alcance. Esos pobres resultados se originan, de una parte, del hecho de que antes de que los proyectos fructifiquen y cristalicen

ha aparecido una nueva moda que los ha desplazado a un segundo plano; y, de otra parte, de la escasa, o nula, existencia de programas investigativos que los sustenten, los guíen y los evalúen, o, en otras palabras que sirvan para acumular y aprender de la experiencia.

Además, los pobres resultados de los proyectos docentes iniciados con tanto entusiasmo y expectativas han tenido consecuencia muy negativas. Se han desacreditado, hasta el punto de desaparecer, no obstante las promisorias posibilidades que objetivamente presentaban. Han producido con frecuencia un sentimiento de frustración que, en su reiteración, ha conducido a reforzar la muy curiosa creencia de que el conocimiento administrativo es tan suigeneris que, quizás, no debe nutrirse de los conocimientos generados por la investigación científica.

LA INVESTIGACION Y LOS PROGRAMAS DE PROMOCION EMPRESARIAL

Los programas de promoción se concretan a través de múltiples y diversas políticas e instituciones; entre las primeras se mencionan las políticas gubernamentales a nivel macro, tales como tributaria y de crédito, de promoción de exportaciones, arancelaria, etc; entre las segundas se mencionan entidades de fomento (bancos, corporaciones financieras, etc.) e instituciones especializadas de promoción empresarial. No vamos a entrar a exponer en esta presentación lo que sería una agenda de acción en este campo, ya que no es el propósito de esta presentación.

Sin embargo, se subraya que las facultades de administración encuentran en los programas de promoción posibilidades de adelantar programas de investigación de gran relevancia. Esas oportunidades de investigación no solamente se refieren a tópicos que, en forma directa, tienen que ver con la tarea educativa, tal como por ejemplo la identificación de elementos de las políticas gubernamentales que en un momento dado refuerzan o desestimulan los valores asociados con el surgimiento del Espíritu Empresarial. Se pueden también ocupar de la evaluación de la eficiencia de las políticas mismas en el incremento de la actividad empresarial, como sería, por ejemplo, el caso de comparar el impacto de los esquemas de crédito dirigidos al fomento de la creación de nuevas empresas o al fortalecimiento de las ya existentes.

Finalmente vale la pena recordar que los programas de promoción ofrecen un ámbito de trabajo conjunto a las entidades de fomento e instituciones especializadas y los centros de educación postsecundaria, como han sido los diversos convenios adelantados en Colombia entre instituciones tales como la Corporación Financiera Popular o las diferentes fundaciones para el fomento de la actividad microempresarial y las escuelas de administración.

DEFINICION DEL COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL

Partimos de la definición de que la actividad empresarial es el proceso dinámico dirigido a la creación de riqueza incremental (1). Dentro de esta definición cabe crear la riqueza ya sea mediante la creación de una nueva empresa o mediante acciones adelantadas en una organización ya existente.

Nos interesa examinar el rango de comportamientos individuales o corporativos dentro de un espectro que se mueve desde lo que se denomina como el promotor - el comportamiento expresado en la afirmación "Yo puedo hacer que esto ocurra" - al "trustee" cuyo comportamiento se sintetiza en la afirmación "Yo debo conservar lo que tengo" (2). Los comportamientos "promotor" y "trustee" aparecen, así, como los dos extremos del espectro que nos interesa examinar. El comportamiento de promotor está característicamente dirigido hacia la identificación y realización de oportunidades, sin considerar que los recursos puedan constituirse en una restricción. El comportamiento de "trustee" está esencialmente dirigido por la disponibilidad de los recursos, por la necesidad de administrar efectivamente los recursos con que cuenta la organización. En esta concepción el empresario no coincide exactamente con el promotor, sino que más bien ocupa un rango dentro del tramo promotor del espectro. En forma similar el administrador no coincide con el "trustee", sino que ocupa un rango del tramo "trustee" del espectro. La aproximación administrativa reconoce la necesidad de otear el entorno en búsqueda de oportunidades, que sin embargo está restringida por el enfoque de "trustee" sobre el uso de los recursos. La orientación empresarial coloca el énfasis en la búsqueda de oportunidades, siendo su tarea administrativa fundamental la de obtener los recursos para realizar esas oportunidades.

No vamos a desglosar la concepción de Stevenson por nosotros adoptada, ni a indicar los afinamientos que se requieren para hacerla totalmente operable en nuestro medio. Pero si resulta necesario subrayar su pertinencia en términos del desarrollo de la capacidad empresarial. Se intenta formar, a quienes se someten a un entrenamiento, en la idea de que puede ser razonable adoptar diferentes posiciones en el espectro de comportamientos que se mueven entre los extremos "promotor" y "trustee" y que, según las necesidades, en unos casos podría cargarse de la orientación administrativa y en otros casos de la orientación empresarial. Esta flexibilidad de papeles ilustra por comparación el espíritu empresarial, introduciendo comportamiento que tienden ser eliminados del repertorio de los estudiantes en carreras de administración convencionales.

En síntesis, hacemos énfasis en la posibilidad de incrementar la riqueza en diferentes escenarios y mediante la adopción de un amplio repertorio comportamental, que en unas ocasiones enfatiza la orientación empresarial y en otras la administrativa.

Siendo la anterior nuestra concepción del empresariado, consideramos que la investigación en historia empresarial, puede aportar elementos muy valiosos que nos permitan, de una parte, adaptarla a las circunstancias propias de nuestra sociedad, y, de otra parte, enriquecerla con los datos del comportamiento empresarial que surgen de las condiciones culturales, sociales, políticas y económicas, propias de nuestro medio. Un ejemplo ilustra esta afirmación (3). En la literatura sobre el empresariado se señala, a menudo, que la identificación de oportunidades es prácticamente equivalente a las nociones de creatividad e innovación. Pero, en una sociedad como la nuestra el empresario no se enfrenta en general, con la tarea de abrir nuevos caminos, en la significación estricta de estos términos; nuestro empresario encuentra la oportunidad en la aplicación de viejas ideas, o en su mezcla, o en la aplicación creativa de enfoques tradicionales, con mucho más frecuencia que en el caso de los empresarios de las sociedades industrializadas. Justamente, los estudios sobre historia empresarial están en posibilidad de precisarnos en qué han consistido y en qué consiste la actividad de identificar y realizar oportunidades, en el medio colombiano, en particular, y en el latinoamericano en general.

La historia de los negocios ofrece también la posibilidad de ilustrar muchos temas que pueden coadyuvarnos a precisar mejor el concepto de empresario en nuestro medio; a través de ella podemos responder preguntas tales como: ¿En qué ha consistido la actividad empresarial en diferentes períodos? ¿Cómo se describe la actividad del empresario en un período determinado?

¿Cómo ha evolucionado esa actividad a lo largo de los años? Y de la precisión de las características del empresario en nuestro medio se derivan consecuencias de relevancia para la creación del espíritu empresarial. Así, por ejemplo, diferentes estudios históricos han mostrado como el empresario colombiano se diversifica en un sinnúmero de actividades. Es decir, una característica de nuestro empresariado es su alta diversificación, en contraste con otras sociedades en las cuales la especialización es mayor. Es una característica que desde el estricto punto de vista de la economía en general va a contrapelo de la eficiencia pero que encuentra su explicación en condiciones específicas del comercio y de la política de nuestro país en el siglo XIX, las cuales dieron a nuestros empresarios lecciones contundentes en el sentido de la diversificación, independientemente del tamaño de la fortuna, era la modalidad más rentable de hacer negocios; y con el transcurso del tiempo ellos fueron internalizando este comportamiento hasta convertirse en parte de su identidad (4). Y ésta es una observación que tiene consecuencias importantes para los programas de entrenamiento: ¿Es conveniente, en las condiciones actuales de los negocios en Colombia reforzar esta característica, o por el contrario lo que debe hacerse es inducir comportamientos que conduzcan a una mayor especialización?

DESARROLLO DE LA VIDA ADULTA

Este tema tiene una gran importancia dentro de nuestra concepción de que los procesos de desarrollo de la capacidad empresarial pueden estar dirigidos a poblaciones objetivo de muy diversa naturaleza. Preferimos concebir el producto de los procesos de entrenamiento como el incremento de la probabilidad de que la persona se encamine hacia una carrera empresarial independiente. Así, en el caso particular de los estudiantes de pregrado, para nosotros es evidente que una persona de 22 años que se gradúa, cuando apenas ha terminado su adolescencia, y comienza a dar sus pasos en la vida adulta, se encuentra en grandes dificultades para crear una nueva empresa. La tarea exploratoria que tiene entre manos está cargada de incertidumbres. Por ello es más razonable, en el caso de los estudiantes de pregrado, diseñar una estrategia para que el joven desarrolle un proceso reflexivo de planeación de su carrera, que, eventualmente, incorpore la meta de llegar a convertirse en un empresario independiente en un momento de su vida, al cual debe llegar como culminación del recorrido de un conjunto de experiencias formativas que lo preparen adecuadamente para ese salto hacia la independencia, buscando así, maximizar su posibilidad de éxito. El joven pregraduado podría, entonces, incluir en el plan de su carrera una serie de empleos y experiencias de aprendizaje, posteriores a la obtención de su grado, y previos a su carrera como empresario independiente. Igualmente, el joven estudiante podría excluir de su plan de carrera la posibilidad de crear una empresa por encontrar que esta actividad resulta disonante con su personalidad básica.

Si lo que desea es formar empresarios independientes en el corto plazo, puede ser mucho más productivo darle las herramientas a una persona que llega a la etapa de la vida que Levinson ha llamado la de "volverse su propio hombre", en la finalización de los años treintas. (5)

Retornando al tema de los estudiantes del pregrado, hemos afirmado, aquí, a partir de nuestra perspectiva del aprendizaje, que no es posible formarlo para que, inmediatamente se gradúen, se lancen a fundar nuevas empresas. Algunos objetarán que desde su propia perspectiva y experiencia ello es posible. Aceptemos esta última posición a manera de discusión y tratemos de responder inmediatamente la pregunta: ¿Tiene ello sentido desde el punto de vista económico?

Es evidente que el egresado promedio de nuestras escuelas de administración no tiene acceso al crédito suficiente como para fundar una empresa de aliento. (En nuestros países no lo tiene porque las instituciones financieras no cuentan ni siquiera con los recursos que les permita pensar en esa posibilidad). Así pues, el egresado promedio que se lance a crear una empresa lo único que va a poder hacer es fundar una muy pequeña empresa, quizás, con muy baja o nula, capacidad de producir riqueza incremental, dada la baja disponibilidad de capital inicial, que le

impide hacer las inversiones de capital o de mano de obras requeridas para tal fin.

Se podría adelantar la muy plausible hipótesis de que desde el punto de vista de la economía del país se estaría generando una ineficiente asignación de recursos, como nos lo revelaría la comparación de la inversión hecha en la educación de la suma de estos profesionales-empresarios contra el valor agregado producto de su actividad empresarial. La actividad empresarial de mayor aliento para el recién egresado de nuestras facultades de administración quedaría entonces circunscrita a la población de los individuos con acceso al crédito, es decir, a individuos ubicados en la cúpula de la estructura económica del país, que evidentemente son un pequeño porcentaje.

La formación masiva de los estudiantes del pregrado de administración, y de otras carreras, con el fin de que inmediatamente se graduén se lancen a crear una nueva empresa puede tener naturalmente un sentido social y político: proveer a una potencial población de profesionales desempleados una ocupación. Este esquema de proveer ocupación no sería muy distinto al del caso de millares de profesionales que, tanto en los países desarrollados como subdesarrollados, trabajan en oficios de muy baja calificación, colocándose en una típica situación de subempleo (los Ph.D que conducen taxi o que laboran en trabajos secretariales).

Aceptamos que es una solución política, de tipo coyuntural, al problema del desempleo profesional, pero debemos reconocer que su impacto en el desarrollo económico puede llegar a ser significativo, e incluso negativo.

ENTRENAMIENTO EN LOGRO

Dentro del proceso de reflexión y de creación de una auto imagen del empresario en ciernes, hemos encontrado que el entrenamiento en la motivación al logro, desarrollados por McClelland, es un excelente medio para transmitir los elementos básicos del patrón de pensamiento y acción que caracterizan a una persona con esta motivación, que, como se sabe, coinciden, en una muy buena parte con los elementos básicos constitutivos de la personalidad del empresario. En este campo específico, se recoge una experiencia de más de veinticinco años, con resultados probados, en el desarrollo de la capacidad empresarial (6). En el caso de los Andes, se iniciaron trabajos de investigación y docencia utilizando las teorías y metodologías de McClelland a partir del año de 1969, y, desde entonces, diversos profesores, en diferentes épocas, han adelantado proyectos en el área (7). Se intenta, en la actualidad, recoger ésta experiencia y dirigirla al programa de desarrollo de la capacidad empresarial en que estamos empeñados.

Tal como muchos autores lo han subrayado, la interpretación de McClelland sobre la necesidad de logro, el surgimiento del empresariado y el desarrollo económico.

presenta graves problemas de orden teórico y metodológico, hasta el punto que ha sido señalada como un buen ejemplo de una interpretación reduccionista de la historia, en este caso de corte psicologista.(8) Si bien compartimos estas críticas, debemos subrayar que las teorías de McClelland sobre las motivaciones de logro, afiliación y poder, han tenido una gran metodología y técnicas de relevancia para definir y medir el clima organizacional (9). Ello tiene a su vez, una gran relevancia ya que constituye uno de los medios de medir algunas de las dimensiones esenciales que condicionan el surgimiento y/o expresión de la capacidad empresarial dentro organizaciones establecidas (o intrapreneurship, a que nos referimos más adelante). Así mismo, como se observó anteriormente, han tenido probada relevancia en el entrenamiento de la capacidad empresarial, entendiendo que éste es tan solo uno de los componentes de una estrategia general para llegar a tal fin.

EVALUACION SOCIAL DEL EMPRESARIO

Algunos elementos de la tradición latinoamericana, como por ejemplo, su énfasis en el status adscrito, la necesidad de mediadores para la interpretación de la realidad, la carencia de una atención que genere un comportamiento transformador de este mundo, en lugar de un énfasis en la salvación en el otro, son tan solo algunos de los factores culturales que desincentivan la escogencia de una carrera empresarial.

Parece pertinente recoger tesis tan fundamentales como la de Max Weber sobre la "Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo" dentro del contexto de la modernización; se pueden hacer, así, explícitas y sujetas de decisión por parte del empresario en ciernes, algunos de aquellos axiomas culturales que corroen y demeritan la acción y el papel del empresariado dentro de la sociedad (10). Necesario mencionar, aquí, el libro de Luis H. Fajardo que proveyó una interpretación del caso antioqueño partiendo de los planteamientos de Weber; resulta notable como este estudio, pionero en nuestro medio, no diera lugar a nuevas investigaciones esa dirección, las cuales nos habrían aportado una mayor claridad sobre los valores que, en las diferentes regiones de Colombia, contribuyen al surgimiento del espíritu empresarial, o lo obstaculizan (11).

Es también, indispensable dilucidar en qué forma y en qué medidas estos factores culturales, que desfavorecen el surgimiento del empresariado en nuestro medio, refuerzan nuestro sistema político clientelista, que es, a su vez, un factor institucional que premia valores no consonantes con la existencia de un empresario moderno. Así, por ejemplo el sistema clientelista ofrece hoy a sus usufructuarios directos, al jefe político y a sus fieles, inmensas oportunidades de enriquecimiento fácil; en términos de McClelland el clientelismo premia y por lo tanto, refuerza generosamente las necesidades de afiliación y poder y castiga la de logro, cuando es esta misma la que una cultura favorable al logro debe premiar prioritariamente.

En forma similar, el clientelismo refuerza la corrupción como un comportamiento necesario para el enriquecimiento, comportamiento que también cabalga a contrapelo de la creación de un espíritu empresarial: Se llega a identificar el enriquecimiento como sinónimo de corrupción.

Necesario también, dentro de este contexto, identificar las políticas y acciones estatales que desorientan la acción empresarial y que refuerzan valores contrarios al desarrollo de la capacidad empresarial. Así, por ejemplo, la política proteccionista de la industria nacional, loable en algunos aspectos, es altamente contraproducente para reforzar muchos de los valores y comportamientos que caracterizan al empresario, en general, y que son necesarios para la existencia de nuestro país de un empresariado dirigido hacia los mercados externos. El sistema proteccionista premia la capacidad de influencia política de un grupo empresarial para mantener cerrado el mercado nacional a los productos del extranjero, en detrimento de valores tan fundamentales como la eficiencia, la productividad, innovación, la toma de riesgos y la competencia. Tiene éxito el "Empresario" que tiene la suficiente astucia para desarrollar el sistema de intrigas que finalmente lo dejan en la inusitada posición de producir ineficientemente, no tomar riesgos, no innovar y ganar unas magníficas utilidades.

Finalmente subrayamos la importancia que puede tener la historia de los negocios en la creación de valores que favorezcan la formación del Espíritu Empresarial. Las historias de empresas particulares y las biografías de hombres de negocios, que fueron los trabajos pioneros de la historia empresarial, tiene el gran valor de constituir un medio para otorgar un mayor estatus al quehacer empresarial en nuestra sociedad. Ello tiene un especial significado en un país como Colombia, y en general en buena parte de los países Latinoamericanos, en donde el estatus ocupado por los empresarios en la sociedad es relativamente bajo, en comparación con otras actividades, como, por ejemplo, la política. Esto, en contraste con otras sociedades, como la norteamericana, en donde los grandes empresarios, tanto del pasado como del presente se erigen, en cierto sentido, como héroes, como prototipos humanos, dignos de admiración y de ser imitados. Henry Ford y John Rockefeller son reconocidos por la población norteamericana como dos de los principales protagonistas de su historia reciente, y Steven Jobs simboliza al "nuevo empresario": la posibilidad presente de aplicar con ingenio los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias en la creación de un nuevo producto, de iniciar un negocio independiente, de construir una gran empresa, de convertirse en un multimillonario a partir de cero y, como resultado de todo ello, de tornarse en uno de los individuos más admirados de la sociedad. Así mismo, la coca simboliza la posibilidad presente de convertirse en un gran empresario dentro de una organización existente, en la posibilidad de salvar una gran empresa de la catástrofe.

En Colombia han existido y existen figuras empresariales que, en el contexto de

nuestra propia historia y de nuestro nivel de desarrollo, se asemejan a aquellas pero que han recibido muy poco, o ningún reconocimiento. Se requiere rescatar esas figuras para nuestra historia como una estrategia de crear los valores sociales que constituyen los cimientos mismos de la formación de un espíritu empresarial. Adelantar programas de mejoramiento de la capacidad empresarial en un medio donde la actividad misma no tiene un adecuado reconocimiento puede convertirse en una tarea excesivamente difícil, y, en ocasiones, estéril. Y en el cometido de crear un clima propicio al surgimiento del empresariado, en lo referente a su valoración en la sociedad, las universidades, particularmente a través de sus facultades de administración, son las instituciones que podrían efectuar un gran aporte mediante la recuperación de las historias de nuestras empresas y de nuestros empresarios.

INTRAEMPRESARIADO

Al incorporar este tema en nuestra agenda de docencia e investigación, estamos partiendo de la suposición de que el espíritu empresarial encuentra una expresión válida en la acción tanto en la creación de una nueva empresa, como en el avance de una que ya exista. Estamos, entonces, partiendo de la concepción de empresariado que la define como la acción de crear riqueza incremental para la sociedad en general.

Tratar de maximizar de riqueza en empresas ya existentes es socialmente muy productivo. Más aún en una sociedad como la nuestra que requiere la construcción de grandes corporaciones, que, por sus economías de escala, estén en la capacidad de competir en el mercado internacional. De otra parte, el intentar dirigir a los egresados de administración con una mayor capacidad empresarial exclusivamente hacia una actividad empresarial independiente podría ser muy peligroso, desde el punto de vista de la economía en general. No podemos abandonar a su suerte, y al lento esclerosamiento de la burocracia, a empresas que tanto ha costado forjar.

En nuestra agenda tratamos el tema del interpresariado desde tres enfoques:

1. La Administración de la innovación y la diversificación de la empresa;
2. La redefinición de las estructuras internas para permitir la expresión de la capacidad empresarial en las diferentes áreas y niveles de organización, mediante técnicas tales como la medición del clima organizacional y el enriquecimiento del trabajo.
3. La operación del empresario interno bajo las condiciones particulares de riesgo y políticas características del interior de la organización.

En Colombia, a similitud del resto del mundo, un alto porcentaje de las empresas son de carácter familiar. Por ello, el comportamiento de la empresa familiar requiere ser estudiado en relación con temas tan cruciales como el relevo generacional. Hacemos énfasis sobre este último tema ya que, como se sabe, el relevo generacional mal instrumentado con frecuencia ha disminuido e, incluso, arruinado los potenciales de empresas que han sido construidas con un gran esfuerzo. En lugar de que el relevo generacional se presente como un accidente en la vida del progenitor que ha gestado una empresa, debemos presentar opciones, analizar casos, y aprender de la experiencia que normalmente se guarda en privado, no siempre con orgullo, sobre el tema de "las batallas" familiares.

CAPITAL GESTOR

Como se sabe, la disponibilidad de recursos financieros es un elemento crítico para adelantar una nueva actividad empresarial. Sin embargo, el subdesarrollo de mercado de capitales en Colombia es palpable en particular en relación con la muy poca disponibilidad de "Venture Capital" que, por razones obvias, hemos querido denominar "capital gestor", en lugar de "capital de aventuras". Es un problema que tiene que ver con muchos factores que requieren ser sistemáticamente estudiados con el objetivo de diseñar estrategias que logren superarlo. Entre estos factores se mencionan con frecuencia: la jungla de requerimientos del sector formal, el imperativo de evadir impuestos ante una estructura fiscal que obstaculiza la reproducción legal del capital, y que lleva a la economía a informalizarse y, finalmente, la carencia de un mercado accionario que permita la circulación del ahorro nacional hacia las nuevas empresas. En fin se trata de uno de aquellos problemas en torno al cual se ha operado con el supuesto de que "como todos somos cómplices nadie puede hablar de ello".

SOCIEDADES

Para poner en marcha un nuevo negocio normalmente es necesario complementarse con otras personas, ya sea en la dimensión financiera, o en la de los conocimientos requeridos, o en la de la capacidad administrativa exigida por la necesidad de lidiar con la jungla de requerimientos implicados por la puesta en marcha de un negocio. A semejanza del caso de la sucesión familiar, no debemos esperar que los funcionarios fracasen para que aprendan de la experiencia. Mediante la exposición del futuro empresario a las prácticas y recomendaciones y que experimentados hombres de negocios han recorrido, se pueden disminuir los riesgos, escoger las opciones más razonables, tomar las precauciones del caso y, muy a menudo, contener los daños de imprevistos imposibles de anticipar.

El empresario como protagonista se desempeña dentro de ciclos históricos de expansión económica, innovación tecnológica, cambios políticos, abundancia de divisas, etc., que afectan el sector donde operan. Nuevamente, en este campo, se requiere que desarrollemos estrategias para que los nuevos empresarios se beneficien de experiencias pasadas y afronten con mayor lucidez los ciclos específicos por los cuales tendrán que pasar. Se requiere que el nuevo empresario conozca las experiencias recorridas por otros empresarios en ciclos con diferentes características. Con ese conocimiento podrá eventualmente situarse con mayor seguridad en un ciclo particular y llegar a percibir oportunidades que los otros no ven. Esta alternativa parece más razonable a la de esperar, como por ejemplo, que una persona que hoy tiene treinta años aprenda exclusivamente de su experiencia particular, cuando esa experiencia podría llegar a consumirle la cuarta parte de su vida empresarial activa, en caso de que un ciclo particular llegare a durar diez años.

En este tema surge nuevamente la historia empresarial como un medio con enormes posibilidades. Las historias de empresas y empresarios aportan a quienes enseñan o estudian administración la posibilidad de conocer a cabalidad cómo han funcionado las empresas y los hombres de negocios, en diferentes épocas y diferentes sociedades, y constituyen un material de enseñanza válido, e insustituible, para la formación de los administradores y para el desarrollo de la capacidad empresarial. Se reconoce naturalmente que este tipo de estudios se refiere a una experiencia limitada de un grupo limitado de hombres que se desempeñaron en un sector restringido de la sociedad, y de un grupo limitado de empresas que en ella han existido.

Pero, entonces, ¿Por qué hemos afirmado que es importante para el estudiante de Administración el contacto con estudios que aquí reconocemos como de un alcance limitado? En primer lugar, en muchas facultades de Administración aceptamos que los estudios de caso son herramientas útiles para la formación de nuestros estudiantes. Si se considera que las historias de compañías individuales poseen una riqueza mayor que los casos normalmente utilizados, ya que las examinan en un período más largo, en cada una de sus partes y como un todo, debemos concluir que aquellas constituyen también una forma de enseñanza válida. En segundo término, señalamos que resulta más enriquecedor para el estudiante el contacto con el comportamiento real de los hombres de negocios y de las compañías del pasado reciente, o lejano, que con la literatura administrativa, que se caracteriza por efectuar postulados sobre el deber ser de las organizaciones y de los ejecutivos, sin que esos postulados tengan ningún asidero científico. Así, por ejemplo, consideramos más formativo para el estudiante la lectura de la biografía de Dn. Manuel Carvajal ó el examen de la historia de la empresa Grajales, que la lectura

de aquellos libros que pretenden enseñar cómo hacerse rico con rapidez, o cómo convertirse en el ejecutivo más eficaz, en forma de recetario y sin ancla conocido en un conocimiento derivado de la observación sistemática. En tercer término las historias de compañías individuales constituyen una vía para transmitir conceptos administrativos complejos, como son, por ejemplo, el intraempresariado, el cambio organizacional, el conflicto, la ética en los negocios, la interrelación entre las partes integrantes de la empresa ó la organización como un ente mayor que la suma de sus partes.

Pero las reconocidas limitaciones de la historia de empresas individuales y de las biografías de empresarios, centradas principalmente en la dificultad metodológica de efectuar generalizaciones en base a casos particulares, han sido suplidas, en una parte por la historia comparada y por otra parte, por la historia general.

Los estudios de historia comparada trascienden los de las firmas particulares para ocuparse, por ejemplo, de las compañías pertenecientes a un grupo industrial particular (vgr. confecciones, automóviles, etc) o a un sector de la economía (vgr. servicios). Uno de los campos más fructíferos de investigación ha centrado su atención en el estudio comparativo de las estructuras organizativas de los negocios de un mismo sector y los modelos de la política de las empresas. Estos estudios han adquirido una gran importancia en los últimos años debido, en parte, a la obvia necesidad de generalizar sobre la base de estudios comparativos, en lugar de hacerlo a partir del estudio de casos individuales, y en parte al creciente interés en el carácter corporativo de las economías modernas y en el dominio asociado de compañías a gran escala. Ambas preocupaciones - la referida a estudios comparativos y la concerniente a la estructura de los grandes negocios- encuentran su expresión en los numerosos trabajos adelantados en los últimos años sobre la relación entre tamaño corporativo, política de negocios y organización interna. En este campo, altamente especializado, sobresale el trabajo pionero de Alfred Chandler, quien se remontó al siglo XIX para estudiar el origen de las firmas a gran escala. Los estudios de Chandler, debe subrayarse, han aportado muchas luces al campo de política de empresas, así como significativos materiales para su enseñanza.

En diferentes secciones de esta presentación hemos hecho referencia a algunos de los aportes que puede hacer la historia de los negocios a nuestra agenda de investigación sobre el desarrollo de la capacidad empresarial. No sobra anotar, que la utilización de esos materiales en el campo docente requiere de una concepción y diseño metodológico acorde con los objetivos que se busquen. Es evidente que esos materiales no pueden ser entregados a quienes se someten a un proceso de entrenamiento de la capacidad empresarial, en la misma forma que se hace con otros públicos, como por ejemplo con los estudiantes de historia.

ESCENARIOS FUTUROS Y ESPECIALIDADES

Y arribamos a un lema fundamental ¿cómo identifican los empresarios exitosos las oportunidades? ¿Cuáles son los posibles escenarios futuros para el país? ¿Cuáles son los factores que más afectan la conformación de esos escenarios posibles? ¿En qué forma la urbanización, la modernización, los problemas de seguridad y de incapacidad política, para mencionar algunos de esos factores, determinan ámbitos de oportunidad? En últimas, todos los aspectos tratados anteriormente se vierten y cristalizan en este tema, ya que es dentro de tales "futuros" que el empresario actúa, crea y transforma la sociedad.

DESARROLLO MORAL

Es un lugar común que el empresario afronta con frecuencia situaciones donde los dilemas morales son de especial complejidad. ¿Cómo logramos desarrollar una mayor perspectiva y madurez sobre el significado de estos problemas sin caer en las fáciles e inútiles soluciones de describir códigos de ética tan de acuerdo con nuestra tradición legalista? ¿Cómo secularizamos esos procesos para sustraerlos del alivio de un mediador y poder formar una "tensión ética" con el mundo para transformarlo? Esta es parte de la agenda.

SOBRE EL CICLO DE APRENDIZAJE

Y, finalmente, un tema muy complejo: ¿Cómo opera un empresario? ¿Qué tan efectiva es su forma de actuar y aprender? ¿Funciona acaso como un "oso hormiguero" o como un helicóptero? ¿Tiene que tener toda la información en un límpido estudio de factibilidad para comenzar a moverse? ¿Funciona resolviendo un problema después de otro, ordenadamente y en línea o está trabajando en varios frentes a la vez y "en paralelo"? Este complejo problema de identificar la "teoría en acción" de las personas, representa, como en los anteriores temas grandes oportunidades de creatividad conceptual y metodológica que esperamos esta presentación haya contribuido a estimular.

CITAS:

(1) Robert C. Ronstand, Entrepreneurship Text. Cases and notes, Massachusetts: Lord Publishing, 1984, pags. 27-28.

(2) Howard H. Stevenson, "A New Paradigm for Entrepreneurial Management" en John J. Kao and H.H. Stevenson Entrepreneurship, What it is and How to Teach it. A collection of working Papers based on a colloquium held at Harvard Business School, 1983, pags. 30-51.

(3) La historia de los negocios en Colombia ("Business History"), más comunmente conocida como historia del desarrollo empresarial, es una área de investigación prácticamente inexistente en nuestras universidades. Más activos que los académicos han estado los intelectuales provenientes de sectores no universitarios, así como algunos empresarios, que se han aproximado al tema con trabajos de muy diversa índole. Así lo evidencia el profesor Carlos Dávila en un exhaustivo trabajo, aún no publicado, dirigido a hacer un balance teórico y metodológico, de la mayor parte de estudios realizados sobre nuestra historia empresarial. En el campo docente las escuelas de Administración han venido creando cátedras sobre el tema dirigidas a los estudiantes de pregrado. En la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes se ha ofrecido el curso "Historia del Desarrollo Empresarial", desde 1972.

(4) Para el siglo XIX véase Manuel Rodríguez B. y Jorge Restrepo R. "Los empresarios extranjeros de Barranquilla: 1820 a 1900". Desarrollo y sociedad, No. 8 (Bogotá), (Mayo, 1982); Jorge Restrepo R. y Manuel Rodríguez B. "Los comerciantes de Cartagena en el siglo XIX" en Revista de Historia, FAES, por aparecer en Abril, 1987. Para el siglo XIX y principios del XX véase Carlos Dávila, El empresariado colombiano, una perspectiva histórica, Bogotá: Universidad Javeriana, 1986. Para la época contemporánea véase Manuel Rodríguez Becerra, El empresario industrial del viejo Caldas, Bogotá: Universidad de los Andes, 1983.

(5) A este respecto es del caso señalar que, en nuestra Facultad de Administración, el profesor Enrique Ogliastri adelanta desde algunos años un programa de investigación sobre el ciclo de vida de los ejecutivos en Colombia, tema que es de especial importancia en la agenda de la investigación y docencia para el desarrollo de la capacidad empresarial dirigida a esta población objetivo.

(6) Existe una vastísima literatura sobre la materia. Una excelente recolección sobre los instrumentos desarrollados por McClelland se sintetizan en: John W. Atkinson (ed.) Motives in Fantasy, Action and Society, New Jersey: Van Nostrand, 1958.

(7) Manuel Rodríguez Becerra, "La necesidad de Logro en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de los Andes" (Tesis de Grado) Ingeniería Industrial, Universidad de los Andes, Bogotá, 1969; John Sudarsky, Motivación, Bogotá: Universidad de los Andes, 1973.

(8) David C. McClelland, The Achieving Society, Princeton. Van Nostrand, 1961. Sayre P. Schats, "N-Achievement and Economic Growth: A Critical Appraisal" en Peter Kilby (ed.) Entrepreneurship and Economic Development, New York: The Free Press, 1971, pags. 183 - 191.

(9) John Sudarky, "Un Modelo de Diagnóstico e Intervención en Desarrollo Organizacional. EL TECLA" en Arturo Infante et al. Desarrollo Organizacional, Bogotá: Editorial Universitaria de América, 1973.

(10) Max Weber, Protestan Ethic and the Spirit of Capitalism, London; Unmin, 1971.

(11) Luis H. Fajardo, La Moralidad Protestante de los Antioqueños? Estructura Social y Personalidad, Cali: Universidad del Valle, Ediciones Departamento de Sociología, 1968.

LA EXPERIENCIA DE UNISARC

**Por Dr. César Augusto Osorio V.
Dr. Hernán Carvajal P.
Dr. Juan Carlos Díaz
Corporación Universitaria Santa Rosa de Cabal
Colombia**

I. PRESENTACION

Ha tenido el Instituto de Estudios Superiores de INCOLDA "ICESI", la amable deferencia de permitir que la Corporación Universitaria Santa Rosa de Cabal "UNISARC", exponga ante ustedes, muy distinguidos participantes del I Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, la ponencia que hemos denominado " LA EXPERIENCIA DE UNISARC" , compendio de nuestra vivencia académica relacionada con la importante materia que ha servido de objeto de investigación y debate del evento.

"Formar futuros generadores de empleo y no simplemente buscadores de empleo. Esta idea que se anuncia simplemente es de compleja realización. Implicaría investigar más sobre el tema de cómo se induce el espíritu emprendedor, que caracteriza a un empresario, especie minoritaria en cada sociedad" (1), ha pedido el Rector de la Universidad de la Sabana al analizar y fijar pautas concretas sobre lo que debe ser la función social del saber.

De veras toda institución de educación superior que pretenda estar a tono con las modernas filosofías educativas, incluye en la declaración de sus principios y la

orientación de sus tareas, la formación de profesionales capaces de crear su propia fuente de empleo que los libere del tradicional criterio de educarse para la dependencia. Empero si bien aceptamos como verdadera y necesaria esta premisa, debemos reconocer que apenas si estamos auscultando la metodología apropiada que nos ayude a trascender el enunciado al campo de los hechos, para obviar el estéril mundo del deseo.

Por ello, declaramos con serena modestia el padecimiento inquieto de esa misma preocupación que nos lleva a advertir la necesidad que tenemos de aprender mucho más de ustedes que lo que pueda ofrecerles la experiencia de UNISARC.

2. EL PORQUE DE NUESTROS PROGRAMAS

La presentación de nuestros programas en la modalidad de formación universitaria por ciclos en Administración de Empresas Agropecuarias y Administración de Empresas Cooperativas ante el ICFES, por parte de la Corporación Universitaria de Santa Rosa de Cabal, UNISARC, no correspondió de manera alguna a un simple deseo o capricho por contar en el municipio con educación universitaria, sino que ello fué el fruto de serios cuestionamientos económicos y sociales planteados por habitantes de la región, en busca de un mayor nivel de desarrollo. En efecto, entre las consideraciones efectuadas para la creación de los dos programas figura las relacionadas con el diagnóstico nacional.

2.1. ECONOMICO

Bien es sabido que el principal parámetro económico existente para evaluar el desarrollo de un país o de una región es su producto interno bruto (PIB). Para intentar un análisis de tal indicador se presenta su evolución para un período de 10 años. (ver tabla No. 1)

Ahora bien; sobre el porcentaje del crecimiento anual que debe obtenerse en el PIB nada absoluto se ha escrito. Existen países en los cuales una variación del 3 o el 4% es satisfactorio, mientras que para otros un crecimiento del 5 o del 6% no lo es. No obstante, existe consenso acerca de que para países desarrollados un crecimiento del 4% puede ser suficiente en el desarrollo de su economía, y para países subdesarrollados tal cifra es insuficiente. La razón de tal planteamiento parece clara: Si un país es desarrollado, no tiene mas que mantener esa posición, lo que puede lograr con ese nivel de crecimiento; pero si es subdesarrollado debe crecer a mayores niveles puesto que debe recuperar el terreno perdido frente a otros países, lo que evidentemente no lograría, con bajas tasas de crecimiento. A este respecto bien vale la pena recordar la sentencia del Profesor Chenery, cuando dijo que Colombia debía crecer anualmente siquiera hasta el año 2000, a una tasa del 6% si quería incrementar sólo ligeramente su actual nivel de desarrollo.

TABLA NO. 1 EVOLUCION DEL PIB EN COLOMBIA
PESOS CONSTANTES DE 1980

AÑO	PIB (Millones de \$)	% VARIAC.
1974	1.189.609	5.7
1975	1.216.541	2.3
1976	1.273.373	4.7
1977	1.328.440	4.3
1978	1.439.062	8.3
1979	1.516.348	5.4
1980	1.579.139	4.1
1981	1.615.450	2.3
1982	1.629.989	0.9
1983	1.655.644	1.6

FUENTE: DANE. Cuentas Nacionales. Citadas por Arango Londoño, Gilberto "Estructura Económica Colombiana". p.8 Banco de la República.

Si se aceptan los planteamientos anteriores puede afirmarse que Colombia, para la década registrada presentó una muy preocupante situación, vale decir, un receso económico. Durante el período solamente tres años presentaron crecimientos superiores al 5% : 1974, 1978 y 1979. Pero para evitar hacer menciones exclusivamente coyunturales del fenómeno mostrado por la tabla, permítase la división de ella en dos partes fácilmente identificables: el período 1974, 1979 y el período 1980, 1983.

Durante el primero puede afirmarse que si la economía no fué consistente en su crecimiento si se obtuvieron muy buenas tasas, excepción hecha de 1975; descartando ese año, el menor crecimiento fué de 4.3%, cifra de ninguna manera despreciable aunque no sea la mejor. Es decir, se trató de un período de muy buen comportamiento. Baste decir, que el crecimiento anual promedio fué de 5.5%.

El segundo período es bien diferente. Nunca el porcentaje de variación llegó al 5% y por el contrario se produjo casi un estancamiento. El crecimiento anual promedio se ubicó en el 1.6%, como resultado de comportamientos tan reducidos en la variación. El efecto de este segundo período es tan negativo que logra reducir el porcentaje de incremento para los 10 años, al 4.4% luego de estar en un 5.5% en 1979 como ya se vio.

En resumen, el país para la década examinada, no estaba creciendo al nivel esperado si se quería empezar a dejar el sótano del subdesarrollo. Es decir, Colombia como nación subdesarrollada se estaba condenando a esa situación de manera ilimitada y de

pronto, a ver empeorado su estado.

Ante este estado de cosas surgía una pregunta obligada: cuál es la causa para que no haya podido lograrse un mayor crecimiento económico? La respuesta no es fácil, y muy seguramente tampoco sea posible encontrar una sola causa, sino muchas.

Para tratar de delimitar el problema es necesario efectuar antes una aclaración: Los sectores económicos que mayor participación tienen en el PIB son la industria manufacturera, el comercio y el agropecuario. Por tanto son los que mayor incidencia tienen sobre él.

Se entenderá, entonces que la delimitación sugerida tiene que ver con el comportamiento de los sectores citados frente al PIB, el que se puede observar en la Tabla No. 2 .

TABLA No. 2 TASAS DE CRECIMIENTO DEL PIB Y DE OTROS SECTORES
PRECIOS CONSTANTES DE 1975

AÑO	PIB TOTAL	IND. MANUFACT.	COMERCIO	AGROPEC.
1974	5.7	8.3	7.1	5.5
1975	2.3	1.2	2.2	5.8
1976	4.7	4.4	5.0	3.1
1977	4.2	1.4	3.4	3.3
1978	8.3	10.0	7.6	8.1
1979	5.4	6.1	3.7	4.8
1980	4.1	1.2	2.3	2.2
1981	2.3	-2.6	1.7	3.2
1982	0.9	-1.5	1.4	-1.9
1983	1.6	0.5	-2.2	1.8

FUENTE: DANE. Cuentas Nacionales. Citadas por Arango Londoño Gilberto. op. cit. p.237

Nótese por ejemplo, cómo cuando se presentan aumentos en los tres sectores, ello produce un incremento en el índice total muy parecido a esas variaciones, y cuando disminuyen, también lo hace el índice total. Tal situación ha hecho que al desmejorar el crecimiento en los tres sectores como ocurrió a partir de 1980, ocurre igual cosa en el PIB total a partir de dicho año, como ya hubo oportunidad de demostrarlo. Sin embargo, aquí lo preocupante es que siendo Colombia un país agrícola por excelencia, transcurran los años sin que pueda evidenciarse un mejoramiento en el sector y antes por el contrario sea latente su deterioro. Esto es aún más grave si se considera que se ha disminuído de manera severa la participación del sector agropecuario en el PIB.

Efectivamente, en 1950, por ejemplo, esa participación superaba el 30%, mientras que en 1983 difícilmente se sostenía en el 22%, pero con tendencia a la baja. Aún más. La importancia del sector agrícola en la vida económica del país es más sentida cuando se observa su responsabilidad en el incremento de los precios (Ver tabla No. 3).

TABLA No. 3. VARIACION PORCENTUAL EN EL INDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

AÑO	TOTAL	ALIMENTOS	VIVIENDA	VESTUARIO	MISCELAN.
1974	26.9	30.8	18.1	24.0	25.4
1975	17.9	19.7	15.2	12.9	16.8
1976	25.9	27.8	22.6	22.5	25.1
1977	29.3	35.0	18.9	22.8	22.5
1978	17.8	11.9	26.8	26.8	27.5
1979	29.8	32.1	27.5	25.5	26.9
1980	26.5	25.4	31.8	18.7	22.8
1981	26.7	28.2	25.5	21.4	24.8
1982	23.9	24.9	22.9	20.6	23.4
1983	16.7	17.2	14.0	13.7	21.8

FUENTE: DANE. Cuentas Nacionales. Citadas por Arango Londoño, Gilberto. op. cit. p.503

Obsérvese cual es la capacidad de arrastre del límite correspondiente a los alimentos: en aquellos años donde el índice creció aceleradamente, el índice total de precios también lo hizo. Así fueron los años 1974, 1976, 1977, 1979, 1980, 1981 y 1982. Y cuando su crecimiento fué pequeño, el índice total de precios fué tambien reducido como en 1975, 1978, 1983. Podría decirse, que el índice total es casi una consecuencia de cuanto ocurra con el índice de alimentos. En otras palabras, a una oferta amplia de alimentos corresponde un bajo índice de inflación, y a una oferta reducida un alto índice inflacionario.

2.2. SOCIAL

Seguramente la mayor y más importante conclusión a la que llegó el foro organizador en Abril del año pasado por la FES, (Fundación para la Educación Superior en Colombia), fué que la educación se encuentra en crisis mundial . Y aunque tal crisis parece ser facilmente identificable a través de sus causas y de sus efectos, su enumeración no puede ser taxativa dada su pluralidad. En primer lugar, parecen estar de acuerdo numerosas autoridades en el campo de la Educación, que durante los últimos cincuenta años se han producido numerosos y vertiginosos cambios en la civilización, los que no han sido absorbidos con esa misma rapidez por la universidad.

De esta forma la institución ha empezado a marchar a la zaga de tales cambios y consecuentemente pasó de ser impulsora del desarrollo a ser jalonada por él.

Dada la filosofía de la universidad, ésto resulta en extremo grave puesto que significa llanamente la desaparición del establecimiento, en razón a que la universidad debe ser el eje del desarrollo económico y social de los pueblos.

En segundo término, desafortunadamente se identificó el crecimiento y el desarrollo económico con la cantidad de profesionales que se pudiera, sin consideración alguna a las características del país y consecuentemente con ésto a la formación que tales profesionales deberían tener. La consecuencia de tal política era fácilmente predecible: por un lado marcharon los problemas irresueltos de los diferentes países, y por otro muy distinto la formación de los profesionales. Se produjo un completo divorcio entre la capacidad del egresado y las necesidades de los países. La magnitud del problema es tal que llegó a esperarse que para 1970 en América Latina habría 920.000 estudiantes universitarios y la cifra llegó a 1.640.000, es decir, un 78% por encima del valor esperado.(1)

Sin embargo este problema no se encuentra aislado, sino que ha propiciado uno adicional:

el desmesurado crecimiento en el número de universitarios creó un eufemismo alrededor de la razón costo/beneficio, pero realmente lo que significó fué que la educación, ya mediocre, empeorará aún más porque a cada estudiante correspondía un menor valor de recursos económicos y técnicos.

Ese desmesurado crecimiento producido en el número de estudiantes universitarios, terminó por producir un estabcamiento en los recursos suministrados por los gobiernos, toda vez que estos aportes no podían continuar incrementándose ilimitadamente. He ahí para que la educación oficial haya cedido terreno frente a la privada.

Los efectos de los desaciertos mencionados hoy están a la vista. El desempleo presente en el grupo de profesionales es altísimo, con lo que no solamente se despilfarra la formación de tales personas, sino que se desperdicia la oportunidad de que a través de esas capacidades, pueda generarse empleo adicional de mano de obra no calificada.

Seguramente queda una pregunta en el auditorio: si bien se han demostrado indicadores económicos hasta 1983, porque se estaba demostrando la efectividad de las decisiones tomadas con base en información disponible sólo hasta ese año, que ha acontecido después?

Tal pregunta está respondida por las siguientes estadísticas.

TABLA No. 4

TASAS DE DESEMPLEO DE LOS UNIVERSITARIOS
(MARZO DE CADA AÑO)

	AÑOS	1976	1980	1985
HOMBRES :	20-29	11.6	9.4	14.8
	30-39	0.6	2.9	5.0
	40-49	0.6	0.6	1.8
	50-59	0.0	0.0	2.1
MUJERES:	20-29	14.4	9.2	19.4
	30-39	5.5	3.2	9.3
	40-49	0.0	0.0	0.0
	50-59			4.0
UNIVERSIDAD COMPLETA		2.3	3.0	6.5
UNIVERSIDAD INCOMPLETA		12.2	16.4	16.6

FUENTE: Extensiones de Fedesarrollo. Citadas por Méndez, Jorge. en la "Crisis de la Educación Superior". Nueva Frontera. pp. 17 - 21 de abril de 1986.

TABLA No. 5.

INGRESOS DE LOS TRABAJADORES UNIVERSITARIOS
(MARZO DE CADA AÑO- MILES DE \$)

	1976	1980	1985
INGRESO REAL \$ DE 1985			
ESTUDIANTES	36.6	34.8	30.1
CARRERAS INCOMPLETAS	52.2	45.0	44.8
PROFESIONALES	82.5	71.5	68.3

FUENTE: DANE. Citada por Méndez, Jorge Op. cit.

TABLA No. 6.

EVOLUCION DEL PIB, INFLACION Y DESEMPLEO

AÑO	PIB (MILL. \$ DE 1975)	%	INFLACION	IND. DESEMP.
1984	568.979	3.1	18.3	13.0
1985	587.755	3.3	22.5	14.0
1986	618.906	5.3	20.9	13.0

FUENTE: DANE. Citada por el Banco de la República.

Como se recordará, en 1983 el crecimiento de la economía colombiana alcanzó solamente el 1.6%, pero afortunadamente de ahí en adelante las cosas cambiaron radicalmente, hasta llegar en 1986 a obtener un crecimiento por encima del 5%, lo que hacía 7 años no se lograba.

Por su parte la inflación, si bien continúa siendo de dos dígitos parece haber cedido un punto y situarse de acuerdo a los planes oficiales. El índice de desempleo no ha cedido significativamente, pero ello se explica porque el efecto que sobre él tiene el crecimiento del PIB es de largo plazo, no de corto.

Con tales cifras no quiere decirse, de ninguna manera, que ese es el reflejo de la labor adelantada por UNISARC. Nada más alejado de la realidad. Sin embargo, ello sí corrobora que el crecimiento del PIB no solamente produce efectos colaterales, sino que a su vez es afectado profundamente por el sector agropecuario, tal como se vio.

Por tal razón, convencidos de el vigor de este sector económico se ha dado un paso a un nuevo programa de formación universitaria por ciclos: Producción animal. Con él no solamente se fortalece el sector en su conjunto, sino que se ofrece mayor solidez institucional, sin defecto de que nuevamente aquí pueda también conjugarse la posibilidad de mutua colaboración entre diferentes tecnologías.

3. LA RAZON DE SER DEL LEMA DE UNISARC

Dada la anterior sustentación acerca del porque de nuestros programas académicos, conviene expresar ahora el significado del lema acogido por UNISARC: "La Universidad para el agro con orientación cooperativa".

Consciente la Corporación de las dificultades por las que pasaba la nación, y la región en particular, no sólo en las dimensiones ya vistas en la crisis económica, sino de las dificultades de la educación superior, consideró pertinente el desarrollo inicial de dos facultades, cuyos egresados pudieran conjugar su formación en procura de efectuar algún aporte significativo en el camino de las soluciones.

De un lado estaba la creación de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias, proyectada hacia la utilización técnica de los diferentes recursos del sector agropecuario. Se conceptuó que su implementación no solamente podría obtener un incremento en la producción del sector, con la generación automática de nuevos frentes de trabajo; sino que debería conducir a la disminución en el ritmo de crecimiento de costo de vida, y, a largo plazo, empezará a crear espíritu empresarial entre los habitantes de la región y fundamentalmente entre los nuevos egresados.

Se trataba, en conclusión, de crear los mecanismos humanos que hicieran posible el

resurgir del sector agropecuario en la región inicialmente y luego, por extensión de calidad y cantidad, en regiones vecinas, creando con ello toda una preocupación nacional.

No obstante, había certeza que no bastaba un egresado calificado, con iniciativa empresarial, para emprender tal tarea. Se sabía acerca de las barreras que tal egresado debía sortear, y preocupaba singularmente la ausencia de recursos financieros para acometer los objetivos fijados. Qué hacer? Se trataba, entonces, de encontrar la manera de allegar recursos para la creación de verdaderas empresas agrícolas. No importaba mucho que las empresas inicialmente no fueran muy grandes, sino que presentaran solidez y posibilidades de proyección. Es decir, se entendía que la labor no podía ser cortoplacista, sino de amplias perspectivas económicas y sociales. Financiar tales planes a través del estado no parecía prudente, so pena de abortar el proyecto, en razón no solo a la burocratización que podría sobrevenir, sino a que se perdía de vista la necesidad de luchar por algo sentido, propio, no ajeno, prestado en el mejor de los casos.

Una norma sociológica establece que las sociedades se movilizan en conjunto solamente alrededor de aquellos problemas que le son comunes y que le son apremiantes. Jamás de otra manera. Igualmente se consideró que ninguna asociación produce decisiones en su contra. Ello es un absurdo sociológico.

En atención a tales explicaciones se hizo el siguiente raciocinio: los recursos provenientes para el logro de los programas agropecuarios, deben ser suministrados por la misma sociedad interesada en la atención de sus necesidades. Cómo lograr esto si las mayorías necesitadas no cuentan con los recursos suficientes? Se pensó, entonces que tales recursos no podían ser proveídos por una sola persona o entidad, sino por una asociación de ellos: así nació la Facultad de Administración de Empresas Cooperativas.

Sin perjuicio de que UNISARC pueda ofrecer estatutariamente programas académicos en otras áreas del conocimiento quisieron sus fundadores entre los más destacados, la Federación Nacional de Cafeteros y las Cooperativas de la región - que sus formandos recibieran una educación superior, primaria y preferencialmente orientada a la formación de profesionales destinados al mejoramiento integral (social y económico...) del agro colombiano y de sus gentes. Propósito que encuentra el sector primario de la producción y, en la necesidad de fortalecer un nuevo modelo económico más justo que el del seudocapitalista imperante, como creemos lo podría ser el cooperativista y las empresas solidarias en general. Se comprendía así la razón de ser de nuestro lema institucional de hacer de UNISARC, la universidad para el agro con orientación cooperativa, que deberá hallar su eficiente cualificación en nuestro profesional, idóneo en sus conocimientos agropecuarios y de un sólido espíritu cooperador, para que pueda ejercer su futura actividad con gran dosis de liderazgo integral.

4. QUE HACEN NUESTROS EGRESADOS

"AGROP" UNA MICROEMPRESA

Una vez terminados mis estudios en 1986 y tras un corto descanso por las festividades navideñas y año nuevo pensaba en la responsabilidad que tenía de generar mi propia fuente de trabajo, recordando lo que tanto me habían inculcado en UNISARC; me sentía capacitado para formar y administrar mi propia empresa y qué mejor que poder revertir todo el bagaje de conocimientos adquiridos en la correcta explotación de una finca de mi familia, la cual hice limpiar invirtiendo un dinero que había adquirido merced al buen rendimiento académico. De esta manera logré adquirir un capital inicial de \$42.000 fruto de la venta del café cosechado los primeros meses.

Con el dinero indicado conseguí tres trabajadores, a los cuales me uní y en forma conjunta preparamos un terreno para sembrar yuca. Encontrándome en estas labores me dí cuenta de la venta de un monocultivo, maquinaria que servía para la labranza de la tierra. De esta forma acudí a una demostración y por las excelentes características decidí adquirirlo, y para ello obtuve un crédito de una familiar.

Con el monocultivo empecé a prestar servicios cultivando frijol, tomate, papa, zanahoria, en compañía. Pensé darle una razón social a dicha empresa trazándome teóricamente propósitos y objetivos.

Cuando empecé a cosechar me encontré con uno de los principales problemas del sector agropecuario: "el mercadeo" y ante la injusticia por los bajos precios de compra empecé yo mismo a mercadear los productos vendiendo por el sistema puerta a puerta.

Más adelante ví la necesidad que tenía Apía, mi pueblo natal, de establecer un almacén de provisión agrícola; consultando con un publicista el cual me colaboró sacando la razón social, los programas de publicidad y los diseños de papelería, nació así AGROP: Servicio, insumos, productos. AGROP cuenta además con una finca destinada para cultivar frutales; en administración: una finca para programas de café, leche y cultivos temporales. El financiamiento ha sido mediante fondo rotatorio del Banco Cafetero y Caja Agraria.

AGROP como empresa cuenta con toda la planeación dentro de la cual hay varios programas con todos sus componentes; por ejemplo los objetivos para el programa prestación de servicios son:

- Para 1987 contar con dos accesorios más para el monocultivo; obtenidos mediante recursos propios y financiamiento institucional.
- Poseer en junio de 1987 dos guadañas más, para prestar un servicio ligero y

eficiente. Financiamiento: recursos propios y crédito institucional.

- Durante el año de 1987 un 50% de los cultivos tractorados administrarlos en compañía.

Las políticas del programa Insumo son:

- Comprar directamente a casas productoras.
- Sostener los precios más bajos de la plaza.
- No dar crédito.

y los propósitos del programa "productos" son:

- Mantener una producción constante de los productos agropecuarios consumidos en el municipio de Apía.
- Procurar brindar productos de excelente calidad.
- Promover las investigaciones en los programas de producción dando énfasis a las más novedosas.
- Crear alternativas de alimentación para especies menores con subproductos agrícolas.

Experiencia similar a la anterior se encuentran realizando otros egresados en diferentes municipios del Departamento de Risaralda y fuera de éste, entre los cuales podemos señalar:

- Microempresa agropecuaria para el cultivo de la cebolla y del tomate en Marsella.
- Agroindustria para el producto salsa tipo chimichurri con 15 gustos aromáticos, incluye el cultivo, procesamiento y mercadeo, en Santa Rosa de Cabal.
- Empresa asesora para labores del campo, en Pereira.
- Asesoría técnica para la organización de la Cooperativa de Mineros de Marmato, Caldas por Tecnólogos en Administración de Empresas Cooperativas.
- Formación de Cooperativas de vivienda para profesionales en el Departamento de Córdoba, labor desarrollada por cuatro tecnólogos en Administración de Empresas Cooperativas.

Otros egresados se encuentran desempeñando labores administrativas y de asesoría técnica e impulso a la formación de nuevas microempresas rurales y cooperativas.

5. PROGRAMAS ACADEMICOS

La Tecnología en Administración Agropecuaria constituye el primer ciclo de la carrera de Administración de Empresas Agropecuarias, toda vez que nuestra Cooperación está definida legalmente como entidad de educación superior en la modalidad de

formación universitaria por ciclos: Ciclo Tecnológico y Ciclo Profesional.

Al tecnólogo que se espera formar se le dan las herramientas básicas para que pueda tender empresas pequeñas o de regular tamaño, que no pueden costear profesionales para cada área de desarrollo de la empresa.

El currículum del tecnólogo en Administración de Empresas Agropecuarias propende por el análisis de situaciones cambiantes y no por formar un "aplicador" de fórmulas únicas, porque el ejercicio propio de este campo es dinámico y complejo, ya que maneja recursos de comportamiento variable y de alto riesgo, y porque las condiciones sociales, políticas y económicas de la actualidad crean condiciones extremas de alta incertidumbre. La función principal de un Administrador Agropecuario a nivel tecnológico consiste en tomar decisiones así como organizar, planear, integrar, evaluar y controlar la finca o empresa agropecuaria para obtener su mejor uso y combinación de los factores de producción.

El programa introduce al estudiante desde los primeros semestres de la carrera, en actividades prácticas que le permiten familiarizarse con la realidad y asimilar las técnicas que lo facilitarán integrarse como multiplicador del desarrollo agropecuario.

Su campo de acción está orientado a desempeñarse en la empresa agropecuaria en el campo de la producción agrícola y pecuaria, en el estudio de la problemática económica y administrativa de este tipo de empresas, del sector en su conjunto y en la solución técnica de sus necesidades; maneja el mercadeo, entrena y supervisa el personal, organiza y coordina los recursos de la empresa para lograr una mejor productividad; con base en las técnicas de la oferta y la demanda proporciona y vende los productos agropecuarios determinando los costos y logrando los resultados óptimos de producción.

Sus conocimientos de administración, economía, planeación y elaboración de proyectos lo capacita para promover el desarrollo de la empresa agropecuaria, adecuar sus inversiones, determinar sus necesidades de crédito, mejorar su mercadeo, impartir instrucciones y capacitar personal en la aplicación de los principios económicos, de organización y explotación de fincas.

Sus conocimientos en sociología rural, geografía económica, ecología y recursos naturales, así como en legislación agraria y laboral, le dan las herramientas básicas para constituirse en un promotor del desarrollo regional, en los aspectos sociales y contribuir a la integración del sector rural, al progreso nacional, mediante una exploración racional de los recursos sin degradación del medio.

Dada su formación integral, con relación al desarrollo de la empresa agropecuaria, el tecnólogo será el más comprometido en la organización y control de la empresa y el mejor orientador de su planeamiento.

Haciendo referencia a la Facultad de Administración de Empresas Cooperativas, es ésta una carrera ubicada en el área académica de Administración y Economía. El tecnólogo en Administración de Empresas Cooperativas podrá desempeñarse en la empresa comunitaria en el campo de la producción, los servicios, la construcción de infraestructuras, el estudio de la problemática económica y administrativa de éste tipo de empresas, del sector en su conjunto y en la solución técnica de sus necesidades.

El rol del administrador que estamos formando está determinado por los contenidos específicos del plan de estudios de la carrera (ver anexo al presente documento), por las condiciones específicas que le propicie el medio de trabajo, por las necesidades reales del país y por las condiciones de nivel de desarrollo y recursos disponibles de la zona en que labore. El tecnólogo en Administración de Empresas Cooperativas es un profesional capacitado para trabajar en la Creación, Dirección, Supervisión y Control de empresas de carácter solidario tanto en el manejo del personal como en la planificación de la producción, el procesamiento, las finanzas, la comercialización y el mercadeo de los productos.

Puede actuar en las diferentes clases de empresas cooperativas: consumidores, vivienda, transporte, salud, servicios, agrícolas, pecuarias, etc.

A lo largo de la carrera se insiste en que el estudiante tome como filosofía práctica el que no se está educando para la dependencia, ni para adquirir status social sino básicamente para que sea un creador de su propia fuente de trabajo buscando la oportunidad que le permita su desarrollo y el de la comunidad en la cual convive.

Como una muestra del interés de la Universidad por formar verdaderos líderes empresariales y yendo de la teoría a la práctica se han organizado pequeñas empresas dentro de la misma institución las cuales están administradas directamente por los estudiantes, asesorados por el personal docente y administrativo, que propenden por el desarrollo integral y una mejor convivencia del universitario; entre ellas se encuentran:

- "la granja agrícola de producción": se encarga de manejar todo el proceso agrícola desde la recolección de semillas, siembra, cosecha y venta de los productos obtenidos, siendo a la vez campo de experimentación y práctica.

- "La granja pecuaria de producción": Con objetivos similares a la anterior, se especializa inicialmente en especies menores como porcicultura, avicultura, apicultura, piscicultura y en el momento recibe un gran impulso con la puesta en marcha de la nueva facultad de Producción Animal.

- "Bienestar estudiantil UNISARC": es la responsable de la prestación eficiente y oportuna de todos los servicios médicos y odontológicos, de las cafeterías, del

transporte, del deporte y de las actividades culturales.

- "El Unisarquino" : responde por el periódico de la Universidad y por los programas de publicidad de la institución.

Las empresas mencionadas son manejadas en su totalidad por estudiantes, despertando en ellos el espíritu empresarial, siendo supervisados y asesorados constantemente por todos los docentes y administrativos; sus actuaciones son objeto de evaluación permanente y los frutos obtenidos hasta el momento ratifican una experiencia provechosa y una vivencia sinigual para quienes en un futuro tendrán en sus manos las riendas del país.

6. SANTA ROSA DE CABAL, CIUDAD RURAL

UNISARC funciona en el municipio de Santa Rosa de Cabal, segunda población del departamento de Risaralda, después de su capital Pereira, y cuya estratégica localización geográfica, promete un promisorio porvenir a la universidad, como quiera que a través de sus escasos cuatro años de vida académica ha venido consolidándose como el prototipo de la ciudad rural colombiana, modelo equidistante entre la gran urbe y las zonas agrestes del país, propicia dentro de su adecuado sistema de distribución espacial, para la descentralización de la educación superior. Esta característica ofrece al universitario de UNISARC el mejor campo de experimentación para el propósito de reconciliación entre la agitada vida citadina con todos sus problemas de migración campesina y las urgencias de desarrollo del agro regional. Retornar a la tierra, al campo, llevando la cultura urbana y acelerando su proceso de modernización.

Nuestro reconocimiento agradecido al ICESI que en estas épocas de agobio para Colombia y Latinoamérica, tuvo la visionaria decisión de promover este I CONGRESO SOBRE ESPIRITU EMPRESARIAL, urgido de rutas concretas que permitan a la universidad contribuir eficazmente en la lucha contra la miseria de nuestros pueblos, efecto primario, a no dudarlo, de la falencia de un auténtico espíritu de liderazgo empresarial.

(1) Función social del saber, Arizmendi Posada, Octavio, Lecturas Dominicales, El Tiempo pag. 11

REALIDAD DEL PROCESO EMPRESARIAL Y SUS VENTAJAS

**Por Harold Zangen
Empresario Vallecaucano**

Realmente es muy grato acudir al llamado que hace el ICESI sobre este Congreso de Espíritu Empresarial y es especialmente entusiasmador para mi persona, porque hace unos 6 o 7 años en una charla por alguna emisora la ciudad de Cali, hice algún comentario bastante duro sobre el tema de que las Universidades estaban preparando a los estudiantes más, para ser dependientes que para ser empresarios y que ésta era una de las razones por la cual existía mayor desempleo, especialmente el desempleo de los profesionales. Esta charla fué causante de un titular a 8 columnas en los periódicos del día siguiente; y algunos rectores de las universidades de Cali, decanos de las facultades de Administración de Empresas, Economía, etc, me llamaron a decirme que eso no era cierto, que tal vez yo no conocía a fondo lo que estaban haciendo las universidades, y que si esto era cierto, tuvieramos una reunión para discutirlo. Y así se hizo a través de la Cámara de Comercio que en ese entonces yo presidía y tuvimos una serie de reuniones muy interesantes con los diferentes rectores, para mostrarles que la mayoría de los estudiantes cuando estaban en 4, 5 y 6 semestre ya comenzaban a ver sus posibilidades de empleo: en el Gobierno que era el mayor empleador o en el sector privado preferencialmente. Pero que la creación de empresas estaba creciendo aritméticamente, mientras la generación de profesionales a través de las universidades, que cada vez son más, estaba creciendo geométricamente.

Por esa razón se estaba dando en el campo del profesionalismo colombiano una tensionante situación como es la búsqueda de empleo; porque la universidad no preparaba a la gente para ser empresarios.

Si yo hubiera sabido que iba a anteceder a mi charla el señor del sector agropecuario de Santa Rosa, con toda su experiencia práctica de ese año de labor, pues me hubiera ahorrado mucho tiempo, porque él ha dicho más o menos un 60% de lo que yo iba a decir. Y él es precisamente una muestra muy clara de lo que los estudiantes, administradores y empresarios deben estar pensando que hacer. Me entusiasmo mucho esos 20 minutos de la conferencia que alcancé a escuchar, porque realmente él ha evocado dos puntos muy concretos: uno el del Espíritu empresarial, el salir a hacer las cosas aunque se corra el riesgo de equivocarse, y lo segundo es que definitivamente Colombia es un país agropecuario por excelencia, y nosotros lo tenemos completamente abandonado en ese campo, nos hemos dedicado mucho al nivel ciudadano, sindicalismo de las grandes ciudades, la gran empresa. Pero resulta de que las grandes oportunidades inmediatas y a bajo costo están en el campo; esa parte la analizaremos un poco más adelante.

Primero quisiera empezar por hacer una diferenciación importantísima entre qué es un gerente y qué es un empresario. La mayoría de los estudiantes quieren ser gerentes, por lo tanto casi que siempre empleados. El gerente es aquella persona que administra o gerencia lo que el empresario crea. El empresario por el contrario es esa persona que además de tener características gerenciales y administrativas, le preocupa más la creatividad, hacer cosas nuevas, para que él u otro las administre; y normalmente uno ve como el empresario hace las cosas luego de administrarlas un corto tiempo, más corto que largo, las cede para que las administre un gerente, y él pasa a vincularse a otros campos de acción o bien relacionado con lo que ha creado o en otras nuevas actividades; si uno llega a entender con claridad esa gran diferencia que hay entre ser administrador de empresas o un empresario, ya tiene una gran parte de la carrera avanzada en el sector empresarial.

Ahora qué diferencia al empresario del gerente? El gerente es una persona que sabe cuidar y administrar las cosas diligentemente. El empresario es una persona que sabe tomar riesgos, los gerentes por lo regular son temerosos al riesgo, cuando hablo de gerentes me refiero a aquellos cuya meta es administrar bien pero no generar nuevas cosas. El empresario sabe que parte importante de su acción es tomar riesgos y es por eso que yo estoy invitando desde hace unos 2 o 3 años a las universidades, para que dentro de la carrera administrativa o dentro de la carrera de administración de empresas, ojalá tuviesen en algún momento una cátedra sobre la toma de riesgos; eso ya es común y corriente en los países europeos y también en los Estados Unidos, porque la gente tiene mucho miedo de salir a arriesgar lo poco o lo mucho que tienen.

Pero si analizamos las empresas tradicionales de las ciudades, por ejemplo en Cali, nos podemos dar cuenta con mucha facilidad de que la mayoría de las grandes empresas de hoy nacieron en un garaje, sin gran capital, más que todo por la voluntad de una persona empresaria, o lo que decía mi antecesor: "con ganas" esa es la segunda característica, tener ganas para hacer las cosas, porque no basta ser creativo sino tener ganas de hacer las cosas y tener ganas de tomar los riesgos. Eso

es lo que realmente hace la diferencia entre uno y otro personaje.

Como este Congreso pretende, por eso quiero felicitar muy especialmente al ICESI que ha puesto un vínculo realmente entusiasta, la motivación al Espíritu Empresarial y no solamente de los alumnos, porque sería muy interesante que los que más se motivaran fueran los profesores porque a veces uno se pregunta: Será que los profesores se han vuelto demasiado teóricos? han dejado a un lado la práctica? o es que no han practicado? entonces nos están enseñando, por lo tanto, algunas teorías ya obsoletas que están en los libros; en algún libro que se editó hace 12 o 15 años, cuando la ciencia de la computación no era tan importante como hoy en día. Y muchas de esas prácticas han cambiado.

Yo creo que los primeros que tienen que estar convencidos son los profesores más que los mismos alumnos; luego, indudablemente, los alumnos. Por eso me parece importante que a este Congreso hubieran venido muchísimos profesores de diferentes universidades de Colombia.

Cuando yo decía que las universidades estaban creando hace unos 8 o 10 años más dependiente que empresarios; era en ese entonces basado en la preocupación del desempleo, del desempleo de todo tipo, desde el obrero raso hasta el profesional, poco a poco nos hemos dado cuenta de que es más fácil conseguir empleo para el que nada sabe, que para el que mucho sabe: para el profesional. Y como hay abundancia de profesionales, los salarios de los profesionales que se emplean son muy bajos.

En alguna oportunidad necesitamos en la Corporación que dirijo, un arquitecto residente y teníamos un salario presupuestado para una persona muy joven, recién egresada, de alrededor de \$46.000.00 mensuales, un salario ofensivamente bajo. Pusimos un clasificado en el cual pedíamos hoja de vida y salario deseado; y nos llegaron 286 solicitudes, y de las 286 solicitudes solamente 4 superaban el presupuesto, las demás estaban por debajo de este presupuesto. Era preocupante saber cuan ansiosos de conseguir el empleo estaban estos jóvenes. Qué poca fé tenían en que si ponían un salario alto fueran eliminados.

Desde ese entonces he venido muy preocupado y conmigo una serie de empresarios vallecaucanos de las diferentes empresas grandes y medianas, de las fundaciones como la FES, FUNDAEMPRESA, FUNDACION CARVAJAL, por hablar con ustedes, con los jóvenes y también con los profesores, para que en el mediano plazo cambiemos nuestra situación, que personalmente creo que se está cambiando.

Hablemos un poco de las ventajas comparativas, que es precisamente el sitio donde debemos ubicarnos para el futuro desarrollo nuestro. Tenemos uno de los países que tiene las mejores ventajas comparativas a nivel mundial, excelente clima, muy buenas tierras, 2 océanos, ríos, excelente electrificación, pero desafortunadamente no lo estamos aprovechando bien, estamos concentrando las actividades en algunos

sectores como el cafetero, el azucarero en el Valle, y dejando a un lado unas posibilidades muy grandes para cultivar nuestra tierra y formar empresas agroindustriales con los productos.

En alguna oportunidad vino a Cali, una misión japonesa con un fin totalmente diferente al del que estamos hablando, venían a proponer la creación de un metro para la ciudad de Cali. Pertenecía yo al comité de tránsito de la ciudad y por hablar inglés y por estar presidiendo el comité, me tocó atender a este grupo de japoneses. Durante los 4 días que estuvieron en Cali recorrimos de arriba a abajo la ciudad, viendo el sistema de transporte local. El primer día los invité a tomar un jugo de lulo, una lulada. A estos señores les encantó el lulo y me pidieron que les mostrara la fruta. Les mostré la fruta, se entusiasmaron mucho y durante los demás días tomaron todo lo relacionado con el lulo (helados, champús, etc.). Se fué la misión, y como a los 2 o 3 meses llegó una carta de uno de los miembros de la comisión que vino, en la cual me solicitaba que quería importar lulo al Japón. Yo me dije, ¡ah! maravilloso! entramos en el negocio del lulo. La carta solicitaba veinte toneladas de muestra. Me recorrí todo el Valle del Cauca y como tenía en ese entonces la empresa Canada Dry le dije a mis choferes que recorrieran toda la región, que por favor me consiguieran todo el lulo que pudieran encontrar. En ocho días recogimos una tonelada de lulo, entonces dije, vamos a motivar a la gente a sembrar lulo. No había problema de precio, los japoneses querían el lulo. Pero ¡ah! difícil que fué. Personalmente me fuí por el lado de Roldanillo, por allá donde están todos los cultivos de uva y demás. No fué posible convencer a la gente que sembraran media hectárea de lulo y definitivamente el proyecto se canceló, tenía que hacerlo yo directamente, pero no podía en ese momento tener un negocio agrícola y dejar de lado mis otros negocios.

En todo caso, esto que pasó con el lulo, pasa con una cantidad de productos por ejemplo: champignones, espárragos, la trucha. Nadie puede entender por qué en Colombia el pescado sea tan caro teniendo dos océanos y diversidad de ríos. Uno llega a Madrid, por ejemplo, que está en el centro de España, bien retirado de las playas y de los mares, y resulta que a las 6 de la mañana hay pescado fresco; aparte de ser bueno para la salud, es un gran negocio. Aquí la pesca en el campo de los langostinos, recién empieza a ser algo importante. Cómo es posible, que nosotros estemos ajenos a una cosa tan importante como es nuestro Mar Pacífico y que estemos ajenos a un producto alimenticio tan importante como el pescado?. Habrá un momento en que entre en crisis la ganadería; ya nuestro Gobierno, nuestras Universidades, nuestros empresarios, deberían estar pensando muy seriamente en esa posibilidad. Y así tengo una lista de aproximadamente cien productos a altísimos precios y que son de gran consumo nacional e internacional. En el Caribe por ejemplo. Lo que tenemos que hacer en Colombia es aprovechar las ventajas comparativas que nos da nuestra región inmediata, o sea el departamento o nuestra ciudad, y luego las ventajas de Colombia hacia el exterior.

En alguna oportunidad le proponía yo al doctor Rodrigo Escobar Navia, que porque no

nos íbamos en una misión vallecaucana o de los llanos orientales al Japón, a proponerle a los japoneses: Qué quieren ustedes que sembremos en compañía?, en lugar de decirles, vea, nosotros tenemos café, el algodón más caro, o tenemos el sorgo más caro del mundo. En lugar de esto, decirles: Qué necesitan ustedes? Porque Japón importa la mayoría de sus productos agrícolas; y hagámoslo en compañía, pongamos un grupo de granjas y asociemos capital japonés, maquinaria japonesa, y alguna tecnología seguramente japonesa, que ha ayudado mucho a el valle del Cauca y desarrollemos un verdadero emporio agrícola para exportar. Tendríamos productos ya precomprados y no encartarnos con ellos por su alto costo posteriormente.

Esas ventajas comparativas deben tratar las diferentes Universidades de buscarlas, poner como tesis en las universidades, por ejemplo, a un grupo de estudiantes a analizar las ventajas comparativas que pueda tener una ciudad en el campo industrial, en el campo agrícola, ganadero, y porque no en el minero, que es otro emporio de riqueza inexplorado en Colombia, la minería. Entonces ya tendríamos a los jóvenes haciendo prácticas sobre lo que en un futuro puedan ir a descubrir, en lugar de estar copiándose, o haciendo teorías poco realizables de las muchas que me han tocado ver a mí.

Hemos llegado en este momento en Colombia a un momento muy oportuno, en donde por fin la micro-empresa ha tomado la importancia que se merece. Cuando la Fundación Carvajal en Cali comenzó a hablar de la micro-empresa hace unos 8 años atrás, no sé exactamente, la gente creyó que era una obra de caridad más, pero ahora cuando se ve que la mejor manera de crear empleos es a través de la micro-empresa, esto ha tomado seriedad y ya se ha expandido por toda Colombia gracias en mucho al apoyo de la Fundación Carvajal, el BIC, y del anterior Gobierno.

Lo mismo ocurre con la famiempresa que también está tomando en este momento auge importante con la creación del Banco de la mujer, donde están apoyando a la mujer empresarial, cosas que no existían hace 8 o 9 años, pero no solamente es el hecho que existan esas entidades que educan a la gente para ser mejores empresarios, sino que están ayudando en la financiación y en el mercadeo.

No podemos hacer micro-empresas sino tenemos esos 3 ángulos: el de la cooperación o educación, el de la financiación en lo posible, y el del mercadeo. Porque hay muchos micro-empresarios que producen muy bien, pero en la mitad del camino se quiebran porque no saben como mercadear o los compradores abundan en tal forma, como era el caso de la zanahoria, que termina quebrando al micro-empresario para beneficio del comerciante intermediario.

Entonces hay que cubrir ese ángulo. Por eso es importante que los estudiantes que tienen la posibilidad de hacer ensayos en pequeña escala, porque no es importante en ese momento cuánto se va a ganar, sino que lo que se gane que sea autosuficiente, que la práctica le dé luz a ese grupo de estudiantes para salir adelante.

En el Salvador por ejemplo, existe un sistema de estudiantes que son las empresas juveniles, empresas completas, organizadas desde 5o. y 6o. de bachillerato, asesorados por empresarios, y ayudados indudablemente por la cátedra, o sea por los profesores. Es lo que nos contaban ahora que ya en las universidades de Santa Rosa, tienen empresas propias, es algo que deberían ensayar todas las universidades, desde la misma tienda escolar porque es inconcebible que una universidad le den el contrato de administración de una tienda escolar a terceras personas, cuando deberían tratar de hacerlo con los mismos estudiantes, para volverlos empresarios de esa manera.

Se me olvidaba decir alguna diferencia importante que existe entre los Estados Unidos y Colombia: en los Estados Unidos el niño comienza a ser empresario casi desde 7 u 8 años; si ustedes leen las tiras cómicas, o si ven las películas, ven que los niños en el verano se defendían vendiendo limonada, a un centavo el vaso, simplemente no ganaban gran cosa, pero entonces existía una motivación empresarial en el niño. Los repartidores de periódico por ejemplo, en esos países son niños de 8 o 9 años que salen en sus bicicletas a repartir el periódico y se ganan la plata para ellos subsistir, fuera del pago de sus padres y luego cuando salen de la universidad no se emplean, sino que salen a montar su negocio. En Colombia el estudiante trabajador es nuevo, en los últimos 10 o 15 años; ya le perdió el miedo el estudiante a ser mesero en la pizzeria, cosa que avergonzaba hace unos años atrás, hoy en día uno va a los diferentes restaurantes y se encuentra a los estudiantes trabajando.

En alguna oportunidad dicté una charla un poco difícil en el MAGISTER de la Universidad del Valle a los que estaban ya a punto de salir, ese día me acompañó mi señora porque despues continuabamos a una comida. Entonces en la charla le decía a los jóvenes que no entendía la razón por la cual a través de los años los administradores de empresas de la Universidad del Valle, salían de la universidad, caminaban por una calle, tenían que pasar por un sitio donde se venden los helados más ricos de Cali, en una de las peores organizaciones existentes; a través de una ventanilla la gente haciendo cola, la persona que atiende muy deficientemente, la ventanilla es tan pequeña que escasamente puede pasar el helado, si son 4 helados tiene que pasar uno por uno.

No me explicaba como ningún estudiante había asesorado a la señora o montado la competencia; eso demostraba claramente que no estaban muy interesados en ser empresarios. Así les di 3 o 4 ejemplos, entonces cuando terminé la charla, me dice mi señora: no me gustó ni cinco, le pregunte por qué? entonces me dijo porque es una cosa muy pragmática, esos jóvenes que están en el MAGISTER necesitan más profundidad. Entonces yo le dije: no! si profundidad la tienen toda, lo que necesitan es superficie, entonces salí preocupado, metí la pata, pensé, no me van a volver a invitar, menos mal.

Pasan unos meses y en mi agenda encuentro el nombre de un señor que no conocía, el

cual llegó a mi oficina y me dice: usted no me conoce a mí, yo estuve en la conferencia que usted dictó en el MAGISTER de la Universidad del Valle, y venía a darle una buena nueva, me dijo: me puse a asesorar a la señora de los helados y encontré que la señora no quería saber nada. Entonces monté una fábrica de helados; ella vende mas o menos 2.000 o 2.500 helados diarios, y yo en 4 meses estoy vendiendo 7.000 y estoy en un proceso de crecimiento muy grande. Quiero que usted se asocie conmigo, porque este negocio está muy bueno; la realidad es que el señor tiene hoy una excelente empresa y casi termina comprándose Canada Dry, porque iba mejor que a nosotros.

En definitiva si hay posibilidades, la preocupación grande es que la mayoría de las micro-empresas que se fundan, no puedo dar estadísticas porque no las conozco, pero estoy casi seguro que un 80% de las empresas son de personas no capacitadas, son de personas sin educación superior, ni siquiera tecnológica. El mecánico que está trabajando en un torno, que le sonó que esto es muy bueno pues él ve que una pieza que él hace por \$1.500 y el hierro le vale \$300 son \$1.800, y el patrón la vende por \$20.000 entonces el señor ve que es algo muy bueno. entonces coge el señor y se abre del taller, empeña lo que sea, compra un torno y antes de que cante un gallo, en el garaje de su casa monta un taller y a la vuelta de unos 10 años será una gran empresa. Y así sucede con la mayoría de las micro-empresas colombianas, son de personas no preparadas, pero definitivamente empresarios con ganas de ser empresarios.

Entonces por eso le digo a los profesores, me preocupa mucho de que las micro-empresas o las famiempresas no salgan de ustedes o de sus universidades, o de sus alumnos, sino que salen de personas completamente diferentes a la gente preparada.

Les decía que estamos en un buen momento porque hay financiación, desafortunadamente no del tamaño que todos lo quisiéramos, alguien seguramente les hablará de Fundaempresa, pero Fundaempresa se creó por un grupo de empresarios que estábamos muy preocupados de ver que los estudiantes que asistían a ese tipo de charlas, decían: sí, pero cómo, si no hay financiación?

Fundaempresa está apoyando precisamente al joven profesional o que este en 5o. año, para que empiece su empresa. Le entusiasmó tanto al presidente y al ministro de trabajo que están estudiando la posible legislación de que un margen que hay entre el subsidio familiar que se paga y el que no se quiere incrementar ahora con los nuevos salarios; para que ese dinero sea manejado por entidades como Fundaempresa, con el fin de crear mas empresas, porque los bancos cuando uno va a prestar, le prestan al que tiene, o al que puede dar la garantía. Entonces al que no tiene como dar la garantía, muy difícilmente se le puede prestar.

Hablemos un poquito del sector informal, tan criticado en los últimos tiempos, pero que realmente nos ha demostrado que es el sector de mayor generación de empleo de

los últimos 20 años. Como que el 50% de la gente está en el sector informal.

En alguna oportunidad había un paisa igual al que habló aquí al frente y me entusiasmo muchísimo este señor porque yo estaba necesitando un supervisor de ventas, en la calle, nunca lo había visto, entonces le dije: a usted le interesaría un empleo? y me dijo: todo depende. Depende de qué? Depende de la plata, me respondió; entonces me dije: bueno este señor aquí cuánto puede estar ganando? supongo que de 1 a 2 salarios mínimos. Entonces le ofrecí 4 veces el salario mínimo de ese entonces, estoy hablando de 8 años atrás. Y el tipo me dijo: no... eso me gano yo en una semana.

Uno cree que ellos no ganan, y ellos ganan muchísimo dinero. Y no es fácil de emplearlos, porque ellos no miden la seguridad social, no miden las prestaciones sociales, sino lo que les entra al bolsillo todos los días, y eso es muchas veces mucho dinero.

Ahora una equivocación grande que tenemos nosotros sentados acá en el club de ejecutivos y mirando eso desde un punto de vista muy alto, es creer que la grande empresa es la que gana mucho dinero. Mire váyase a la calle 13, la calle de los abarroteros, tienen y ganan mas dinero que cualquier empresa de gran renombre, porque tienen muy poca gente, con unos márgenes pequeños, pero con unos volúmenes tremendos; lo que pasa es que uno a veces no los ubica como empresarios. Pero resulta que cuando ustedes necesiten un préstamo grande de varios millones, allá está la plata y en rama; entonces, son empresarios, pero de un tipo diferente.

Otro factor que ha venido siendo bastante mal interpretado es que la gente cree que empresa es fábrica; que error tan grande. Empresa es una empresa de servicios, de contabilidad, de publicidad, de dibujantes, un almacén, el agricultor. Pero resulta que aquí estamos acostumbrados a creer que empresa es Cartón de Colombia, Propal, Cementos del Valle, Postobón.

No!. Entonces cuando yo comencé en el negocio de la recreación (El Club de Arroyohondo, para los que lo conocen) todo el mundo me dijo: usted está loco, que los clubes estaban todos en quiebra, y efectivamente, los clubes les estabayendo muy mal. La recreación es el negocio del presente y del futuro, entonces me metí en arroyohondo con unas políticas diferentes, como masificación de la recreación y fué un éxito grandísimo. económico y social. Luego Cañas Gordas, y superó indudablemente a arroyohondo en todo, y ahora estoy metido en lo que ustedes ven, que es la recreación popular sin ánimo de lucro, pero con muy buen lucro. Porque esa es otra equivocación de la gente, que cree que las entidades sin ánimo de lucro deben perder plata, no! deben ser entidades sin ánimo de perder. Y vemos como un parque de la caña por ejemplo, que es una entidad recreativa subsidiada, la mas barata del mundo, gana \$4.000.000 mensuales. La gente se enoja porque la corporación para la recreación popular y el parque de la caña ganen plata. Y yo digo: porque se enojan, si lo que hay que hacer es ganar, para poder seguir haciendo más parques de la caña.

mas cosas. Esas equivocaciones hay que quitarselas de la cabeza, y es precisamente ser mas creativos, mas masificadores, lo que sea de bajar los costos, en lugar de resolver los problemas económicos aumentando precios, es ver como se masifica más y se bajan los costos para que la gente pueda comprar más.

Decía que el sector informal en mi concepto muy personal y a lo mejor algunos me acompañen a este criterio, es un gran generador de empleo y es el inicio de una micro-empresa, es una micro-empresa de una persona, porque cuando ese señor que le compra a un almacén para salir a vender a la calle, se dá cuenta que es un buen negocio, dentro de muy poco tiempo abandona a su abastecedor y se mete en otro negocito diferente donde le dé mas utilidad y cuando menos piensa deja la calle y se mete en un local y contrata vendedores ambulantes, eso es lo que se dá. Los vendedores ambulantes que es la creación de una gran cantidad de personas que ya estuvieron allí, que se volvieron empresarios y venden puestos ambulantes. Por esa razón no podemos ignorar este sector informal que hay que organizarlo para que no sea tan mal presentado ante los ojos ciudadanos por una parte y por otra darles seguridad social, que aparentemente el seguro ya lo va a hacer, veremos que eso es muy importante para Colombia.

Que haría Italia sin este sector informal, las empresas italianas grandes, la Fiat y la Olivetti, están en la misma crisis que han estado atravesando gigantescas empresas en Colombia. En el año 1984 revisando las 100 empresas más grandes de Colombia, 32 de esas 100 empresas perdieron plata, y era cuando la epoca de Coltejer, Avianca y Paz del Rio, grandes empresas perdiendo plata. Así mismo estaba pasando en Italia, y a Italia lo salva el hecho de tener una micro-empresa fuerte. La mayoría de nosotros creemos que los estados Unidos es grande por la la General Motor, La Ford, etc. Pero Estados Unidos es muy poderoso porque hay miles y miles de empresarios. Miren el directorio telefónico de cualquier ciudad americana y se van a dar cuenta la cantidad de empresas formadas casi siempre por el marido, la mujer y 1 hijo.

Pero esa es la fuerza de los estados Unidos, esa es la fuerza de la economía privada, eso es lo que hace la gran diferencia entre precisamente los países socialistas, donde allí si hay concentración total de la producción en muy pocas empresas y todos trabajan para esas empresas. Acá en cambio, en otro lado lo que hay es la gran variedad de empresas.

Yo he visto como nace una empresita, por ejemplo: distribuidora de productos para piscinas. La visitó el primer año, es una oficinita de 4 x 4, en donde está dividida en 3 cubículos: la secretaria, el gerente (que es el señor y la señora) y el almacencito. Donde uno llama a pedir algo y resulta que ellos apuntan y le dicen a uno, se lo mandamos mañana en la mañana, y lo que ellos hacen es llamar a otro sitio y ganarse la comisión. Vuelvo al año y ya los 4 x 4 son 20, o 30 mts. de bodega, por unos 10 mts. Y vuelvo unos 4 o 5 años después y ya no están en el sitio, hay que buscarlos, porque ya se han ido a otra ciudad, por ejemplo.

La Cámara de Comercio y la fundación para el desarrollo integral de Cali, están tratando de organizar algo que puede ser una de las verdaderas soluciones que pueden existir para esto, que es el Banco de oportunidades de inversiones, ojalá pudiésemos contar con ustedes, los directores de las universidades, porque ésta sí puede ser una gran solución.

En alguna oportunidad no se quien decía que no era tan importante endeudarse tanto, sino tratar de asociarse "El capital con el trabajo", yo me identifico muchísimo con esta filosofía. En parte esta era la de mi mamá, que mientras mi papá, mi hermano y yo hacíamos empresas gigantescas y nos endeudábamos, que es lo que le enseñan a uno, que el 30 y 70 de endeudamiento; mi mamá decía: no montes ningún negocio, que no puedas montarlo con tu propio dinero, porque sinó vas a trabajar para los Bancos. Entonces nosotros creamos grandes empresas, mi mamá con su negocios pequeños y sin deudas. Y en diciembre ella nos decía: muchachos cuánto les falta para la prima, cuánto quieren que les preste sin intereses?; pobrecitos ustedes que tienen que pagar la prima con plata prestada de los bancos.

Entonces, decía que el endeudamiento es importante pero peligrosísimo si no se sabe entender bien. Entonces el Banco de oportunidades de inversión consiste en que gente que tenga ideas, las lleve a un sitio donde vienen los inversionistas a ver en que invierten. Hay que romper en Colombia los celos y el temor de darle las ideas a los demás. Vamos a tratar de formar un código de ética bien interesante para que en una mesa se sienten los que tienen con los que saben; esta sea es precisamente una de las cosas importantes que irán a hacer pronto en Cali y seguramente en el resto del país, después de que aquí comprobemos que esto funciona. Sentar al que tiene con el que sabe, romper el hielo, romper el miedo, romper nuestra idiosincracia temerosa del robo de las ideas. Yo estoy seguro que si esto lo logramos será un verdadero mecanismo de posibilidades futuras. Por ejemplo, el técnico agrícola que sabe como cultivar champiñones, que sabe cómo se mercadea porque lo ha venido haciendo lentamente, necesita \$5.000.000.00 y no tiene garantías, ni nada, pero tiene un proyecto concreto. Lo trae, lo analiza con especialistas, una vez analizado se invita a los inversionistas. Es mejor tener el 30% o el 20% de algo que el 100% de nada. Y eso es lo que nos ha pasado a los Colombianos que preferimos el 100% de nada. Nuestra idea puede estar 20 años, bajo llave cuando lo que hay que hacer es darla a conocerla para que se desarrolle.

Entonces, la invitación que hago nuevamente a ustedes es que tanto profesores como alumnos, comiencen a diseñar los mecanismos para unir al capital con el trabajo.

Finalmente quiero decirles que estamos viviendo hoy en el país con mejores oportunidades de América Latina. No les quepa la menor duda. Por qué no las aprovechamos? Por qué no dejamos el pesimismo y nos volvemos optimistas. Por qué no miramos las cosas positivas más que las negativas. Lo mismo le estamos

pidiendo a la prensa. Por qué publican las noticias malas?; porque es lo que la gente compra, nos acostumbramos a comprar noticias malas.

Y para terminar les voy a contar el cuento del señor que era un campesino y sabía hacer muy bien las albóndigas. Tenía un negocio muy pequeño, al pie de la carretera y las anunciaba: ricas albóndigas. La gente pasaba y le compraba; como le iba muy bien decidió alquilar el terreno del lado para ampliar su estadero y contrató una valla y le iba muy bien. Entonces le pudo costear estudios universitarios a su hijo y el hijo se graduó. Un día el señor se dijo: Bueno ya que he hecho todo este esfuerzo, no hay duda que mi hijo tiene que venir a ayudarme y reemplazarme. Entonces el hijo vino y le dijo: Padre no sabes que estamos en crisis?, no sabes lo mala que está la situación?; como se te ocurre alquilar terrenos, poner vallas, si estamos en crisis. Entonces el papá le dijo: Bueno mijo, usted estudió, se graduó en la universidad, lee prensa, ve televisión, oye radio, debe estar muy bien enterado, debe tener razón. Entonces el señor entregó el terreno, quitó la valla para reducir costos, mermó su publicidad y el negocio comenzó a bajar y a bajar. Entonces un día le dijo el señor al hijo, cuánta razón tenías hijo, estamos en crisis.

LA EXPERIENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL : PROCESO Y LOGROS

**José M. Romaguerra, Director Ejecutivo
Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas en Puerto Rico**

En primer lugar, quiero agradecer la gentil invitación que nos hiciese el Dr. Rodrigo Varela, Director Ejecutivo del Primer Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial para compartir con ustedes aquí en Cali, Colombia, las experiencias que hemos tenido en la Universidad de Puerto Rico en el área de Desarrollo Empresarial. Permítanme primeramente dar un breve recuento para ubicarnos en la situación Económica de Puerto Rico de los pasados años, así como en el marco de los diferentes esfuerzos que el sector público y privado están haciendo para desarrollar empresarios en nuestra isla. Luego de esto explicaré las diferentes iniciativas que ha realizado la Universidad de Puerto Rico, así como los planes futuros.

Si miramos el pasado vemos que con fecunda imaginación, ardua labor y magnifico manejo de los escasos recursos existentes, la generación que nos precedió dio ejemplo al mundo (hemisferio) al lograr transformar nuestra economía. Fué así como se levantó la infraestructura que trajo empresas para proveerle a nuestro pueblo los empleos que, en relativamente poco tiempo, nos convirtieron en una economía pujante, mayormente por el desarrollo del sector de la manufactura.

Durante nuestra generación hemos visto los frutos de esa labor. Hemos visto como

nuestra isla proveyó la mano de obra que necesitaron esas empresas que allí se instalaron. También vimos como nuestra gente fue creciendo y desarrollándose para llenar las necesidades técnicas, de supervisión, gerencia y administración de empresas. El próximo paso, pues, que nos corresponde a esta generación y ya lo hemos empezado, es la evolución de nuestra gente para convertirse en una clase empresarial de impacto en nuestra economía.

Nuestra Universidad, en el pasado jugó un papel importante en educar el personal técnico, profesional y gerencial para el desarrollo de las empresas del exterior que han hecho de Puerto Rico su casa.

Miramos al sector comercial y vemos cómo durante estos años ha ido creciendo y contribuyendo al desarrollo económico de la Isla, lo que nos anima en nuestros planes de lograr el desarrollo de una clase empresarial. Es por esto que en Puerto Rico tenemos que ayudar más al pequeño empresario— espinas dorsales de la economía de los Estados Unidos y la de Puerto Rico. Las pequeñas empresas es el sector que mayor crecimiento está teniendo en el número de empleos nuevos y representa sobre el 95% de todos los establecimientos en la Isla.

Es importante mencionar que el Estado Libre Asociado de Puerto Rico disfruta de una relación económica con los Estados Unidos que le ha permitido atraer las industrias que hicieron posible transformar en poco tiempo nuestra economía a una de tipo manufacturero.

Además de los atractivos que ofrece Puerto Rico para que dichas empresas se ubiquen en la Isla, existen también incentivos que ofrece el gobierno norteamericano para las empresas que radiquen operaciones en Puerto Rico. Específicamente, la llamada Sección 936 del Código de Rentas Internas norteamericano, exime del pago de contribución federal ciertos tipos de ingresos obtenidos por las empresas norteamericanas a base de su producción en Puerto Rico.

En los años pasados, específicamente en los últimos cuatro o cinco años el gobierno norteamericano ha emprendido un plan para reducir su déficit presupuestario por lo cual ha examinado cuidadosamente todas las formas y maneras posibles para reducirlo. Una de las áreas que examinó fue eliminar o reducir sustancialmente este beneficio a las empresas norteamericanas radicadas en la Isla para así comenzar a obtener ingresos por concepto de los impuestos que el tesoro norteamericano no recibe por virtud de la exención que la Sección 936 provee a estas empresas. La posibilidad de que se eliminara o se cambiara drásticamente la Sección 936 del Código de Rentas Internas de Estados Unidos fué motivo de gran preocupación de todos los puertorriqueños y nos unió en dos aspectos fundamentales: el primero obviamente, tratar de mantener intacta o lo menos afectada posible dicha Sección 936 para evitar una catástrofe económica a corto plazo en nuestra Isla; y en segundo lugar, y quizás mucho más importante, el despertar colectivo acerca de la necesidad imperiosa de desarrollar una economía pujante en el sector de empresario local para reducir así la dependencia de empleos y actividad

económica en el sector de las llamadas compañías 936. Posiblemente de no haberse visto tan de cerca esta posibilidad de la eliminación o reducción sustancial de la Sección 936 no hubiésemos tenido la necesidad colectiva de explorar a conciencia y con esfuerzo genuino las posibilidades del desarrollo empresarial de los puertorriqueños en todos los niveles.

Esto ha traído como consecuencia el que en Puerto Rico, tanto en los sectores de gobierno como en el sector privado sin eximir a las instituciones educativas como las universidades del país, se ha enfocado la atención en la necesidad de desarrollar espíritu empresarial conducente al desarrollo de una clase empresarial. Esto se ha logrado de muchas maneras. Veamos los esfuerzos específicos en los diferentes sectores del gobierno:

- La administración de Fomento Económico creó la subadministración a cargo de empresas locales para proveerle de mayor atención a abrir las puertas que pusiesen a la disposición del pequeño empresario los diferentes recursos de la Administración de Fomento Económico para así lograr atraer la inversión de capital nativo para la creación de empresas en nuestra isla.

- El Departamento de Agricultura hizo lo propio bajo el programa de Impacto Agrícola.

- El Departamento de Comercio instituyó la escuela gerencial para proveer de destrezas administrativas a los comerciantes ya existentes para así mejorar su potencial de competir efectivamente.

- Se creó el Banco de Desarrollo precisamente para atender y estimular más de cerca las necesidades financieras del empresario en vías de desarrollo.

- Se nombró el Consejo Asesor Económico del Gobernador, compuesto en su mayoría por miembros del sector privado provenientes de los principales sectores políticos y económicos del país para desarrollar estrategias que mejoren la competitividad de los sectores económicos.

- Se creó el Consejo Adjunto de Ciencia y Tecnología dentro del Consejo Asesor Económico del Gobernador para integrar los sectores universitarios, industriales y gubernamentales que desarrollen la política pública en lo referente al rol del contenido tecnológico en la competitividad de la economía.

Explicamos todo lo anterior para recalcar el hecho de que cualquier programa de desarrollo empresarial de la Universidad debe partir de la premisa de que la Universidad no está aislada del proceso de desarrollo empresarial y económico del resto del país y que sus esfuerzos deben ir coordinados a estas iniciativas. Entendemos que la universidad debe jugar un papel importante en ayudar al sector privado en estos esfuerzos. La Universidad de Puerto Rico en los últimos años ha asumido un rol de

vanguardia en este proceso de desarrollo de empresarios que hay que destacar.

El pasado 20 de octubre de 1986, en un artículo publicado en el "New York Times" el Presidente de la Universidad de Puerto Rico, profesor Fernando E. Agrait, destacó como ejemplo del esfuerzo para proveer ayuda directa al sector privado, el Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas, el cual me honro en dirigir. En este artículo del New York Times, el Presidente califica y cita, "muy exitoso" este programa del Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas.

Me gustaría, pues, con más detalles, explicar este programa, el desarrollo del mismo hasta el momento, sus planes futuros y los logros que ha obtenido. El Congreso de los Estados Unidos en el año 1980 aprobó la legislación para la creación de un programa nacional de Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas. Cada estado de la Nación puede optar por tener un programa para ayudar en el desarrollo de la pequeña empresa. La mayoría de los programas en los diferentes estados están ubicados en las Universidades que funcionan como sedes de dicho programa. La sede del programa, como ya mencioné en la mayoría de los casos universidades, provee recursos económicos y de otro tipo con fondos del gobierno federal para juntos crear el Centro de Desarrollo de pequeñas empresas que cubra a toda el área geográfica del estado en cuestión.

El Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas en Puerto Rico se estableció el 30 de septiembre de 1985, mediante un acuerdo cooperativo entre la Universidad de Puerto Rico y la Administración Federal de Pequeños Negocios. Actualmente existen oficinas en los recintos universitarios de Mayaguez y Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico.

Estos centros proveen asesoramiento técnico y gerencial, además de adiestramientos especializados a empresarios y estudiantes. En los próximos meses se abrirán dos oficinas adicionales, una en el Recinto de Humacao y otra en la Zona Metropolitana en conjunto con la universidad Interamericana. La Universidad Católica de Ponce ha expresado su interés en abrir una oficina similar en Ponce.

Entre los logros más significativos debemos señalar que luego de transcurrir sólo ocho meses de estar el Centro en operación, la Administración Federal de Pequeños Negocios designó nuestro Programa como el más significativo en el área de desarrollo empresarial en Puerto Rico en los últimos años. También la Asociación Nacional de "Small Business Development Center" designó a Puerto Rico como sede de su reunión anual que tuvo lugar en Mayaguez del 9 al 12 de noviembre de 1986. Esta actividad resultó un éxito rotundo el cual puso a Puerto Rico en el mapa en lo que al programa nacional de SBDC's se refiere.

El hecho de pertenecer a la red nacional de centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas es precisamente uno de los factores que tiene este programa, pues permite el compartir recursos e ideas exitosas. Por ejemplo, el Centro de Georgia nos regaló la programación de computadoras ("Software") para las operaciones y el Centro de North

California nos facilitó copia de su "Manual de Procedimientos" el cual nos simplificó grandemente la preparación del nuestro. En el pasado mes de febrero nos visitaron los directores Estatales de South Carolina y Pennsylvania junto con el personal de SBA DE Atlanta y Connecticut para efectuar una evaluación del Centro en Puerto Rico. Un servidor, como Director del Centro en Puerto Rico, a su vez visitará en abril al Centro de Massachussetts como parte del grupo que hará la evaluación del programa en ese estado. Estas visitas, junto con las dos reuniones nacionales que anualmente celebra la Asociación de Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas, le dan a nuestro Centro una oportunidad de fortalecer los lazos de intercambio de información, referido de clientes que quieran expandir operaciones a otros estados o venir de otros estados a establecerse en Puerto Rico, así como clientes interesados en explorar posibilidades de exportación.

El primer año fué uno de comienzo de operaciones, arreglo de facilidades físicas, reclutamiento y adiestramiento de personal en el Centro y de establecer los mecanismos pertinentes dentro del sistema universitario para lograr la mejor eficiencia operacional del Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas. También durante este primer año se trabajó arduamente en las propuestas al Gobierno Federal que permitieron un aumento de Fondos Federales al Programa para solidificar un poco más las dos oficinas ya existentes (Mayaguez y Río Piedras) y para conseguir dinero adicional para iniciar próximamente otras oficinas.

Pese a todo lo antes mencionado se debe incluir como logros del Centro, el establecimiento de una Junta Consultiva de unas trece personas que representan todos los ámbitos del mundo del negocio y la cual viene operando en una forma muy activa. Esto es, un total de diez reuniones desde que se creó el Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas con una asistencia promedio sobre 60%. En sus primeros diecisiete meses de operación el Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas ha provisto asesoramiento técnico y gerencial a más de 800 empresarios y se han ofrecido más de 60 adiestramientos especializados con participación de más de 2500 personas. Los beneficiarios de esta asesoría y adiestramiento incluye empresarios actuales o potenciales en el área de manufactura, procesamiento de alimentos, negocios agroindustriales, ventas al detal, entre otros. Los beneficiados son principalmente de la zona geográfica donde están ubicadas las dos oficinas actuales del Centro pero, gracias a los esfuerzos que tenemos encaminados para llegar a otras áreas de la Isla, hemos ayudado a empresarios de muchas partes de Puerto Rico, incluyendo la isla municipio de Vieques. Para lograr ésto contamos con un sistema de comunicación con los bancos comerciales mediante el cual ellos nos informan de los casos que requieren ayuda, libre de costos para los empresarios.

En el proceso de ayudar a los empresarios actuales o potenciales se utilizan estudiantes de la Universidad proveyéndoles de un taller práctico para poner a prueba los conocimientos aprendidos en el salón de clases y a la vez esta experiencia les sirve como semilla que pudiese germinar en ellos el Espíritu Empresarial en un futuro no muy

lejano. Además se han ofrecido Programas específicos para estimular en los estudiantes la curiosidad y deseo de que consideren el convertirse en empresarios como una opción para sus planes futuros. Ejemplo de esto lo fué la exitosa actividad titulada "Éxitos Empresariales: cómo lo lograron, cómo usted puede lograrlo", donde se trajeron a la universidad ponencias de varios empresarios locales para que compartiesen sus historias de éxito. Este concepto se instituyó para celebrarse por lo menos una vez al año y en todos los lugares donde existan oficinas del Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas.

En adición a los clientes atendidos, el Centro logró contratos especiales, los cuales redundaran en gran impacto para Puerto Rico.

Estos son:

CODREMAR : La Corporación para el desarrollo y administración de los recursos marinos, Lacustres y Fluviales, nos contrató para realizar un estudio de las asociaciones pesqueras en Puerto Rico para determinar sus debilidades, fortalezas y recomendaciones que pudieran ayudar en el desarrollo de su potencial. Este estudio se comenzó en Enero de 1986 y se terminará en Abril de 1987. Posiblemente este sea el estudio más exhaustivo de esta industria, con un enfoque práctico para ayudar en el desarrollo de empresarios en la pesca.

FOMENTO: La Administración de Fomento Económico de Puerto Rico, nos contrató para asesoría especializada a clientes que Fomento nos refiere. Se visualiza que nos utilicen para el seguimiento ("Monitoring") de empresas que necesitan ayuda especial.

DIGITAL EQUIPMENT CORPORATION : Nos contrató para diseñar y conducir un adiestramiento intensivo a empleados que la empresa les brindó la opción de independizarse de la firma (con cierto "package" económico). Se les brindó a un grupo selecto de aproximadamente cincuenta (50) empleados unos talleres encaminados a que cada cual diseñara un plan de trabajo para desarrollar los negocios que tenían bajo consideración. Todo este proceso duró dos meses y medio y se condujo dentro de la misma empresa.

El Centro está coordinando los estudios de viabilidad de varios proyectos. Entre éstos se encuentran :

- Laboratorio Comercial de Cultivo de Tejidos: mediante uso de técnicas científicas modernas de biotecnología se producirán variedades de semillas que son puras genéticamente y consistentes en resistencia a enfermedades, tamaño controlado, sabor y otras. El estudio de viabilidad comercial del proyecto está siendo coordinado por el Centro.

- "Cottage Industries" : Estamos estudiando en el Centro la posibilidad de crear "cottage industries" donde las personas de áreas rurales puedan dedicarse en el hogar a la producción de mermeladas y jaleas.

En el mensaje sobre el estado de situación del país pronunciado por el Gobernador del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, Honorable Rafael Hernández Colón a la Décima Asamblea Legislativa en su tercera sesión ordinaria del pasado 9 de Febrero de 1987, se destacó este programa de la Universidad de Puerto Rico y citó, "mantener y acelerar los avances en los sectores económicos requiere ampliar el talento empresarial ya que una industria puertorriqueña fuerte es garantía de prosperidad económica. La Universidad de Puerto Rico, conjuntamente con el Banco de Desarrollo, implementa programas de capacitación y formación de nuevos empresarios en su Centro para el Desarrollo de Pequeños Negocios. Este año impulsarán un programa especial para ayudar a la mujer a establecer y fortalecer negocios propios".

El desarrollo del espíritu empresarial en la Universidad se puede lograr de muchas maneras. Estas incluyen cambios en el currículum de los estudiantes, que inculquen el tema de desarrollo empresarial. También en algunos sitios se han creado programas en sí de desarrollo empresarial en las diferentes especialidades. Todas estas son áreas que también se están realizando en la Universidad de Puerto Rico, pero queremos destacar el concepto del Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas como análogo a un laboratorio de desarrollo de empresarios. En el área de las ciencias naturales, los estudiantes que cursan estudios se les exige no tan sólo los cursos de aspecto teórico sino también cursos o componentes de cursos de laboratorio donde ponen en práctica, visualizan, practican, en escala menor exploran y complementan la teoría aprendida en el salón de clase. Esto es así porque estas personas necesitan de ese laboratorio para completar sus estudios, redondear sus conocimientos y equiparse para proseguir estudios más avanzados, trabajos de investigación o para funcionar efectivamente en esas áreas. En el área de Administración de Empresas eso no ha sucedido a la par y entendemos que un laboratorio de Desarrollo Empresarial rompe las barreras entre la teoría y la práctica y sirve como puente que complementa el proceso de formación del estudiante en las materias que toman, así como en la formación de espíritu empresarial. Lo que en algunas instancias se ha experimentado es el modelo de casos tipo los de "Harvard Business School" donde el estudiante lee la información de un caso verídico y por su cuenta, o en grupos, formula recomendaciones y estrategias

para identificar las áreas de problema, las oportunidades de la empresa, y sugerir recomendaciones y alternativas. Este proceso es efectivo para ayudar al estudiante universitario en el proceso de análisis y toma de decisiones, establecimiento de política administrativa de negocios y la dinámica que todo lo anterior conlleva. Sin embargo, esto no fué creado ni funciona efectivamente, para el área de desarrollo de espíritu empresarial. Creemos, pues, que una alternativa es un laboratorio viviente donde de por sí se preste ayuda para desarrollo de empresarios del mundo exterior a la Universidad y se utilicen estudiantes y profesores en el proceso de prestar esa ayuda. Sólo así pueden saborear el estudiante y profesor las realidades que conlleva el proceso de Desarrollo Empresarial y sembrarse así la semilla que en algún momento germine en la creación de empresas.

Veamos en detalle la función del Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas y los servicios que ofrece, la información y asistencia que presta al pequeño empresario para entender mejor en qué capacidades se utiliza a los estudiantes y/o profesores en este proceso y mediante la cual ellos reciben o se exponen a este laboratorio de Desarrollo Empresarial:

QUE ES EL CENTRO DE DESARROLLO DE PEQUEÑAS EMPRESAS EN PUERTO RICO?

Es un Centro para desarrollar las pequeñas empresas mediante la asistencia técnica y gerencial que se provee a los dueños o futuros dueños de empresas en todo Puerto Rico.

El Centro, con una red de oficinas que cubren toda la Isla, coordina los recursos de la Universidad, Gobierno y el sector privado para brindar sus servicios de asesoría y adiestramiento a los empresarios, dueños de pequeños negocios o futuros dueños de negocio.

Qué servicios ofrece?

Asesoramiento gerencial - Estos servicios ayudan al empresario a identificar problemas y oportunidades del negocio, desarrollar estrategias, soluciones y planes de trabajo efectivos para los mismos. Para efectuar este servicio, el Centro cuenta con un núcleo de profesionales y, además, coordina los servicios de especialistas y técnicos provenientes de un banco de recursos compuesto por profesores de la Universidad de Puerto Rico, agrupaciones de asesores voluntarios, agencias gubernamentales, instituciones privadas y consultores independientes.

Entrenamiento empresarial - Seminarios, conferencias y talleres técnicos son ofrecidos en horarios convenientes para dueños de negocio. Los temas de estos entrenamientos tienen enfoques prácticos y realistas que serán de provecho

para los que quieren ampliar sus conocimientos así como para los que ya conocen de estos temas y desean mantenerse al día de los mismos para beneficio de su negocio.

Información - Literatura de negocios, libros, revistas y referencias para ayudar a mantener informado y al día al empresario de hoy.

Observación - Esto incluye información para ayudar a los negocios a localizar otros recursos. Mantenemos listas de consultores privados y servicios ofrecidos por los gobiernos federales, estatales y locales a pequeños negocios.

Qué es el costo?

Todos los servicios de asesoría e información son gratis, pequeñas cuotas se cobran para algunos seminarios y conferencias.

OFRECEMOS INFORMACION Y ASISTENCIA EN:

- Sistemas de contabilidad, sistema de compras, control de inventarios, aplicaciones de computadora...
- Análisis financiero, análisis de "cash flow", formación de capital, desarrollo de un plan de negocio, estudios de viabilidad...
- Motivación y involucramiento de empleados, desarrollo organizacional, descripción de tareas, manual de operaciones...
- Técnicas de venta y mercadeo, distribución de productos, técnicas de estudio de mercadeo, técnicas de precios...
- Ideas de desarrollo de productos, exportación, plan a largo plazo...
- Adiestramiento, seminarios, clínicas de trabajo...

En la fase del primer año y medio de operaciones del Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas, se han concentrado los esfuerzos en la ayuda a empresarios actuales o potenciales fuera de la Universidad utilizando, como parte de los recursos al estudiantado y profesorado de la Universidad. El próximo paso que estamos contemplando es el de promover el ofrecimiento mismo de ese tipo de ayuda a estudiantes que mientras cursan sus estudios universitarios desean explorar la oportunidad de desarrollarse como empresarios en un área en particular. Estos estudiantes recibirían los mismos tipos de beneficios descrito anteriormente de parte del personal del Centro. En esta dirección estamos vislumbrando la posibilidad de establecer una incubadora de negocios en la

Universidad, en la cual se proveerán a un costo razonable las facilidades físicas y de asesoría técnica y gerencial que permitiesen a un grupo selecto de estudiantes presentar su plan de neagocio a un panel que seleccionaría los proyectos que más viabilidad pudiesen tener en esta germinadora de negocios. Posteriormente a la selección de las personas indicadas, éstas recibirían la ayuda típica de una incubadora de negocios. Una vez estos negocios estuviesen listos para graduarse, es decir, para abandonar la incubadora y dejar el campo para el desarrollo de otro empresario, se proveería asistencia para lograr financiamiento de alto riesgo para estas empresas, a las cuales el Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas le seguiría proveyendo asesoría técnica gerencial libre de costo.

También cabe la posibilidad en un futuro establecer una red para "venture capital" o capital de riesgo la cual vincule por un lado a inversionistas potenciales con empresarios que ya han desarrollado un prototipo de su producto o su negocio y están listos para lanzar el mismo a escala comercial, pero que representan todavía un riesgo alto por lo cual la banca privada tradicional no estaría todavía en posición de financiar esos proyectos. El Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas pudiera servir, pues, como un intermediario o facilitador en este proceso. De hecho, ya algunos centros en diferentes partes de Estados Unidos están logrando esta función al igual que las funciones de centros de programas especiales para ayuda en el área de exportación y ayuda en la determinación de viabilidad de proyectos empresariales.

Hace cinco meses la Administración Federal de Desarrollo Económico del Departamento Federal de Comercio le otorgó a la Universidad de Puerto Rico un "grant" para el establecimiento de un Centro de Desarrollo Económico. Este centro realiza estudios de tipo macroeconómico para toda una industria en la Isla o para un sector geográfico del país y sus recomendaciones pueden ser puestas en efecto mediante la ayuda de uno a uno que provee el Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas a cada empresa en particular. Estos dos centros, el Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas y el Centro de Desarrollo Económico trabajan de forma coordinada para maximizar sus recursos existentes, evitar duplicación de esfuerzos y complementar las funciones el uno del otro, el Centro de Desarrollo Económico haciendo la parte macro y el Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas la parte micro, esto es, ayudando específicamente a las diferentes entidades empresariales. También este año comenzará operaciones en el Recinto Universitario de Mayaguez el Centro de Investigación y Desarrollo el cual es auspiciado por la Universidad de Puerto Rico y la Industria privada. Este Centro diseñara procesos industriales novedosos con énfasis en la electrónica y la biotécnica incluyendo la producción agrícola. También la Universidad estará envuelta en facilitar el traspaso de la tecnología del laboratorio al mercado por medio de otro proyecto que está en planes, el cual construiría un parque industrial en la zona de Mayaguez que serviría de incubadora empresarial a empresas de alta tecnología. Esta incubadora empresarial viabilizaría esa

transferencia de tecnología del salón de clase y laboratorio al aspecto comercial y de desarrollo empresarial.

Quisiera aprovechar esta oportunidad para destacar un evento que coauspicia el Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas que entiendo será de sumo interés para ustedes.

La Universidad de Puerto Rico, con el auspicio de varias entidades del sector privado y del gobierno estatal y federal, está coordinando el cuarto Simposio de Negocios y Economía Hispana. Esta actividad reunirá a prominentes hombres de negocios, catedráticos y miembros del sector gubernamental del hemisferio durante los días 23 - 25 de noviembre de 1987 en San Juan, Puerto Rico.

Esta actividad se perfila como el evento más significativo en la comunidad empresarial hispana de todo Norte, Centro y Sur América y el Caribe y por ésto se ha titulado el mismo:

NEGOCIOS HISPANOS: Enlace entre las Américas y el Caribe.

Esta actividad servirá de foro para el intercambio de ideas y discusión de alternativas económicas y de desarrollo que redundarán en impacto económico para Puerto Rico a la vez que nos sitúa en posición de vanguardia de alternativas para fomentar el progreso de la región.

Los invito a que presenten ponencias y/o asistan a la actividad que, además de redundar en beneficio económico para Latinoamérica, nos proveerá de un foro para estrechar aún más los lazos de unión que nos caracterizan. Espero verlos en Puerto Rico.

Resumiendo nuestra ponencia, queremos destacar la importancia de que el Desarrollo Empresarial es una actividad que debe envolver a todo el país, tanto al sector privado, gubernamental, como al educativo y que las universidades deben estar conscientes del papel que juegan en todo este proceso. Explicamos en detalle el Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas de la Universidad de Puerto Rico como ejemplo de un tipo de programa de laboratorio mediante el cual la Universidad extiende hacia la comunidad de negocio sus recursos para proveer asesoría técnica gerencial y adiestramiento especializado, y en ese proceso utiliza los recursos de estudiantes y profesores, los cuales se benefician teniendo ante sí la oportunidad de palpar el funcionamiento de la empresa, de manera tal que, siembre en ellos la semilla de espíritu empresarial que esperamos germine en algún momento. Explicamos en detalle el proceso y los logros obtenidos por dicho Centro, así como, los planes presentes y futuros de la Universidad en el área de Desarrollo Empresarial. Estamos a las órdenes para contestar preguntas y para ayudar en la manera en que podamos sobre este tema.

Muchas gracias.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS:

P/- ¿Cómo funciona el taller para estudiantes?

R/- Cuando surgen las necesidades, se buscan los profesores y estudiantes de último año, a los cuales se les paga por su trabajo.

Los empresarios le tienen miedo a los profesores porque entienden que son muy teóricos. El empresario generalmente acude al Centro cuando se encuentra en su estado crítico. Mediante algunos seminarios estamos tratando de crear en ellos la conciencia de que es necesario pedir asesoría preventiva, antes de que se presenten los problemas graves.

P/- Ustedes también se comprometen con la implantación de las acciones recomendadas?

R/- Las decisiones las toma el empresario. Nosotros no le decimos que hacer.

REVISION DE LOS ESFUERZOS DE PREPARACION EN INNOVACION INDUSTRIAL Y DEL ESPIRITU EMPRESARIAL EN LAS UNIVERSIDADES CANADIENSES

**Roger A. Blais, O.C. Departamento de Ingeniería Industrial
Escuela Politécnica de Montreal**

SUMARIO

La enseñanza y la investigación en innovación industrial y en espíritu empresarial en las universidades canadienses ha progresado mucho en el curso de los últimos diez años. Frente a los retos de la sociedad, sobre todo la alta tasa de paro entre los jóvenes, las universidades deben adaptarse mejor a las necesidades de su entorno. En esta sociedad empresarial emergente, es preciso darles una formación mucho mejor que en el pasado. Sus estudiantes tienen la necesidad de aprender a desarrollar ellos mismos su propio empleo futuro, sino no podrán aprovechar las oportunidades que se les presentan.

Después de haber expuesto un resumen de lo que se hace en las universidades canadienses en materias de acercamiento con la industria, de la enseñanza y formación en innovación y espíritu empresarial, el autor esboza los desarrollos que él ha dirigido en la Escuela Politécnica de Montreal:

- a) Establecimiento de una política institucional de investigación
- b) Fundación de un Centro de Innovación Industrial
- c) Planificación y enseñanza de un programa estructurado de formación en innovación tecnológica y en espíritu empresarial.
- d) Programa internacional de investigación sobre pequeñas empresas innovadoras.

INTRODUCCION

El objeto de este documento es el de exponer un inventario de programas de formación universitaria en innovación tecnológica y en espíritu empresarial en Canadá y de la misma forma indicar el desarrollo de la innovación industrial y del espíritu empresarial en la Escuela Politécnica de Montreal (E.P.M.). Así mismo se trata de explicar el contexto en que esta evolución destacable se ha producido y las motivaciones subyacentes a esta mini revolución en la formación clásica de los ingenieros.

A instancia de los "campeones de productos" en la industria, el autor se ha esforzado en el curso de los 17 últimos años en ser el campeón del espíritu empresarial en la Escuela Politécnica. Era a la vez una decisión personal resultante de convicciones profundas y visión de un futuro a crear, de un nuevo espíritu a insuflar, y de un programa de acción a emprender. Una de las tesis defendidas en este artículo es que los cambios institucionales de esta naturaleza no se realizan a no ser que exista en el lugar un empresario institucional que ejerza suficiente influencia y que posea bastantes medios para introducir estos cambios.

Este documento tiende igualmente a mostrar que al ejemplo del proceso de innovación, este desarrollo institucional del espíritu empresarial debe ser organizado y en cierta medida planificado. Así, la evolución del espíritu empresarial en la E.P.M. ha conocido cuatro importantes etapas:

- (1) Establecimiento de una política institucional de investigación científica y tecnológica, así como la planificación de un esfuerzo integrado de innovación tecnológica.
- (2) Fundación de un centro de innovación industrial.
- (3) Creación de un programa estructurado de formación en innovación tecnológica y en espíritu empresarial.
- (4) Inicio de un programa de investigación sobre empresas manufactureras en innovación y en espíritu empresarial.

El autor ha tenido el privilegio de dirigir cada una de estas etapas por estar profundamente convencido de la razón de este tipo de desarrollo en el medio universitario. Las páginas que siguen tratan de explicar el porqué, el cuándo y el cómo de esta evolución.

NECESIDAD DE UN NUEVO ACERCAMIENTO

Los organizadores de este primer congreso latinoamericano sobre el espíritu empresarial merecen las mayores felicitaciones por esta iniciativa tan oportuna como necesaria.

América Latina no puede permitirse vivir al margen de las grandes corrientes que afectan el mundo occidental. Una de estas corrientes es el advenimiento de lo que Peter Drucker (1985) llama **sociedad empresarial**

"(This book) considers the emergence of a truly entrepreneurial economy in the United States during the last ten to fifteen years the most significant and hopeful event to have occurred in recent economy and social history"

Si esta sólida tendencia se hace sentir un poco en Estados Unidos, existe también en varios países europeos como Suecia, Dinamarca, Italia, Francia, etc. Una fuerte intensificación se hace sentir en Canadá y particularmente en Quebec.

Frente a una fuerte tasa de desempleo, especialmente entre los jóvenes, los gobiernos prueban todos los medios de favorecer la creación de empleos y de ayudar al desarrollo regional. Sin embargo estos esfuerzos tienen el riesgo de fracasar si la cultura predominante en el país o en la región no se presta bien al espíritu de empresa y no anima a los individuos a que se lancen en la creación de empresas y en la asunción de riesgos.

Por tanto las instituciones de enseñanza y de formación tienen un gran papel que jugar, no sólo en la transmisión de conocimientos y el desarrollo del saber, sino también en la formación de mentalidades y actitudes. Es así que las universidades deben aprender a abrirse a la vez que el resto de la sociedad. Por ejemplo es urgente establecer un puente sólido entre las escuelas de ingeniería y las facultades de ciencias de la Administración, que son los dos pilares de formación del sistema productivo.

De la misma forma, las universidades deben aprender a aprovechar las **oportunidades** que se les presentan y que pueden permitirles desempeñar mejor su labor en la sociedad. Es necesario pues, crear **unidades empresariales**, es decir grupos interdisciplinarios de expertos activos y resueltos a hacer cosas concretas. Contrariamente a la sentencia "parálisis por análisis", estas personas se encuentran más orientadas a la "satisfacción por experimentación". Gracias a una clara visión, estas personas tienen el "gusto por la acción" y quieren contribuir a los cambios que se imponen.

Así pues, la universidad puede llegar a ser un factor significativo del cambio social en

lugar de permanecer pasivo ante la rápida evolución de los conocimientos y poco sensible a los problemas socioeconómicos del entorno.

Por lo tanto, una acción institucionalizada hacia la innovación puede rápidamente llegar a ser un leitmotiv para los más "emprendedores" de los universitarios, y encontrar sus ramificaciones en cantidad de temas desde las ciencias de la ingeniería hasta las humanidades.

LA GESTION DE LA INNOVACION

Uno de los factores primordiales de la evolución de la sociedad de nuestros días es el perfeccionamiento del proceso de innovación. Es preciso aprender a concebir y gestionar mejor este proceso tan vital para el crecimiento de la economía.

Aunque las innovaciones comerciales y sociales son a menudo muy importantes, es necesario en particular aprender a gestionar mejor el proceso de la innovación tecnológica.

El reto es importante puesto que se trata de los **recursos** y de la **expansión** de los diversos factores de la economía: tanto para el sector de servicios como para el manufacturero o el de las riquezas naturales. Se trata, ni más ni menos, de saber aprovechar las tecnologías disponibles para satisfacer las necesidades regionales y locales. Se trata también de concebir nuevos "paquetes" de tecnología para dar respuesta a las oportunidades, que en primer lugar es necesario aprender a descubrir para después explotar tan eficaz y rápidamente como sea posible:

"La innovación tecnológica es la introducción original y con éxito tanto técnica como comercialmente de un nuevo producto, de un nuevo procedimiento o de un nuevo sistema." (Definición del autor)

Así pues, la innovación se traduce esencialmente por la creación de nuevos productos y de nuevos sistemas de los que la sociedad tenga necesidad. Es, pues, un factor primordial de crecimiento económico y de creación de empleos. Por esto, interesa no sólo a las empresas y a los gobiernos sino también a las universidades.

Pero el proceso de innovación se ha comprendido mal a menudo, sobre todo en lo que concierne al "rol" y al "timing" de la investigación y desarrollo. Es importante desatacar que el paradigma siguiente traduce bien la realidad de este proceso hasta que alcanza el éxito.

Se observará que la idea innovadora encuentra su origen en una percepción realista de las necesidades del mercado y de las oportunidades que se presentan al empresario. Igualmente la invención presenta ventajas al estar fundada sobre una identificación previa de los recursos necesarios al desarrollo de la idea creadora.

Por otra parte, se destacará en este paradigma, que la investigación aplicada y el desarrollo experimental intervienen en el proceso, sobre todo en su inicio. Los nuevos conocimientos científicos y tecnológicos en su desarrollo sirven para encontrar los nuevos materiales y las nuevas configuraciones necesarias así como para poner a punto los nuevos procedimientos de fabricación requeridos.

En ciertos casos, la invención de nuevos productos o de nuevos materiales origina una actividad de investigación fundamental libre y exploratoria. Sin embargo en la mayoría de los casos las innovaciones comerciales que alcanzaban éxito encuentran más su origen en las invenciones específicamente concebidas para responder a las necesidades del mercado, para satisfacer una demanda futura causada por cambios en los aprovisionamientos, los comportamientos y los estilos de vida, o por peligros presentados o limitaciones diversas.

Nunca se destacará suficientemente que la clave de una innovación con éxito reside no sólo en una buena idea sino también en la persona susceptible de materializarla tanto a nivel técnico como comercial. Esta persona clave es el **empresario**.

De igual forma, si algunos han nacido empresarios, y otros no lo son, la realidad demuestra que ser un empresario hábil no es ser un aficionado ni un improvisador. El empresario paga caro por aprender. En numerosos casos sus primeras experiencias de lanzamiento de una empresa se saldan con fracasos.

Así pues el futuro empresario tiene todo por ganar cuando se familiarice con el proceso de innovación y aprenda los principios de la gestión.

La figura 2 representa el esquema conceptual del proceso de innovación tal como está concebido recientemente por el autor. Se reconoce que el buen empresario tecnológico es capaz de gestionar las diversas etapas de este proceso y el número de innovaciones que él ha logrado.

Si la universidad pretende formar líderes industriales innovadores, le es preciso necesariamente saber integrar en un todo coherente y dinámico los numerosos componentes del proceso de innovación tal como se ilustra en la figura 2. Es preciso igualmente que sus investigadores profundicen diversas etapas de este proceso, especialmente en el capítulo de la evaluación preliminar de las nuevas ideas y de la creación de un clima de empresa propicio a la innovación bajo todas sus formas.

El autor ha estado asociado directamente al desarrollo de la innovación industrial y del

espíritu empresarial en la E.P.M. dentro de un contexto de evolución dinámica. Por tanto, esta experiencia es susceptible de ser utilizada en otros centros universitarios, en particular en Latinoamérica. El desarrollo de esta evolución está trazado aquí según cuatro fases principales. Sin embargo, para situar mejor éste, trazaremos primeramente un cuadro general de la enseñanza y de la formación universitaria en este campo en Canadá.

REVISION DE LA SITUACION CANADIENSE

Siguiendo el ejemplo de numerosas escuelas y universidades que se interesan en el espíritu empresarial en los Estados Unidos de América, en Canadá ha habido un impulso destacable en este campo a lo largo de los últimos años. Sin embargo, contrariamente a los Estados Unidos, estos desarrollos no han alcanzado aún el nivel subyacente de enseñanza, a saber, el de las Escuelas Medias y Superiores.

Proporcionamos a continuación una visión de la situación en lo que concierne a la formación universitaria en innovación tecnológica y en espíritu empresarial en Canadá **[esta sección será presentada en la sesión y será completada posteriormente para la publicación en las transacciones del Congreso].**

Política institucional de investigación

Estos desarrollos comenzaron cuando el autor fué encargado, en 1970, de planificar el desarrollo de la E.P.M. para el próximo decenio. En esta época, se había establecido una Dirección de la Investigación en la E.P.M. cuya responsabilidad le fué confiada al autor.

Esta primera etapa de planificación y desarrollo de una política institucional de investigación llegó a ser decisiva, pues permitió fijar objetivos ambiciosos pero realizables. Al mismo tiempo sirvió para dar participación a la mayoría de los colegios universitarios en un plan realista de desarrollo.

Las consultas que conllevaron al establecimiento de esta política de investigación y del plan de desarrollo se realizaron tanto interna como externamente. De esta forma, numerosos industriales fueron consultados, lo que ayudó en el trazado de las orientaciones de enseñanza y en la investigación a preliminar.

Dos aspectos particulares de este plan de desarrollo merecen ser subrayados. Primero, a partir de los años 70, la E.P.M. tuvo el acierto de formularse como objetivo el estímulo de la creatividad de sus profesores y estudiantes, de motivar la innovación tecnológica dentro de sus muros y de favorecer el espíritu empresarial de diversas maneras.

Esta política ha proporcionado grandes resultados, pues además de suscitar un destacable desarrollo de la investigación, favorece la aparición de un verdadero plantel de empresarios tecnológicos. **Muchos cientos de nuevas empresas** fueron así creadas, no solamente en la ingeniería de consulta sino también en el sector manufacturero, en la informática, en transporte, en ingeniería del medio ambiente, etc. En lo concerniente a la ingeniería de consulta, dos de las diez firmas del mundo occidental fueron formadas por diplomados de la E.P.M.: el Grupo Lavalin y el Grupo SNC.

El otro aspecto particularmente significativo de este desarrollo fué el establecimiento, desde 1971 de un Centro de Desarrollo Tecnológico en la E.P.M. Este instituto universitario de investigación industrial ha efectuado desde entonces cuatro mil contratos de investigación aplicada, de un valor de más de 25 millones de dólares y con una tasa de satisfacción por encima del 99%. Este centro fundado por el autor, es una de la "sucess stories" de la investigación universitaria en Canadá. Cada año, trabaja para más de 250 clientes, la mayoría del sector privado. La amplitud de los contratos varía entre 1000 y 250000 \$/año.

A esta forma de espíritu empresarial institucional, se le suma la creación de varios centros y grupos interdisciplinarios de investigación en el seno de la E.P.M. como laboratorios polifuncionales. Por ejemplo el Centro de caracterización microscópica de los materiales (CM)2. Recientemente creó, conjuntamente con el sector privado, un modelo de cooperación industria-universidad. Gracias al apoyo financiero del estado, de importantes contribuciones económicas de la E.P.M. y de una decena de empresas fundadoras, se ha podido establecer un centro de microscopios electrónicos, únicos en Canadá especialmente debido a su microscopio analítico de transmisión, con una potencia de 400 Kv y con una resolución de 2.5 Å.

Centro de Innovación Industrial

La segunda gran etapa de este desarrollo se produce en 1980 cuando el autor fué llamado a concebir, fundar y dirigir durante 4 años un Centro de Innovación Industrial de absoluta novedad en Canadá. Este centro, el CIM, tiene la vocación de ayudar a los inventores y empresarios a realizar sus innovaciones, de dotarles de mecanismos de evaluación, y de darles consejos sobre los pasos a dar.

Los sistemas informáticos han sido preparados para hacer al mismo tiempo la evaluación preliminar de las invenciones sobre una base multicriterio y para la evaluación de los proyectos de nuevos productos industriales. El centro ayuda igualmente a emprender el desarrollo técnico y comercial de sus proyectos de innovación. Si la ocasión lo requiere, sirve también como intermediario de las novedades tecnológicas.

Este centro cuenta con una decena de empleados y está situado en Montreal. Se beneficia a sí mismo de una dotación anual de un millón de dólares del Gobierno de Canadá. El centro busca obtener sus ingresos para asegurar su supervivencia, pero su tasa de autofinanciación sobrepasa la cifra del 20%. Por el contrario, el centro trata varias centenas de invenciones cada año a un costo bajo para los inventores, que es de 150 \$/invención. También estudia algunas decenas de innovaciones por año, y organiza desde hace un año un gran coloquio nacional sobre la innovación y una feria de los nuevos productos.

Programa de formación en innovación tecnológica y en Espíritu Empresarial

Tras un estudio en profundidad y una consulta del mundo de los negocios, la E.P.M. lanzó en Septiembre de 1980 su Programa de formación complementaria en innovación y en espíritu empresarial. Este programa había superado como prerrequisito, todas las etapas de consulta en el seno de la Escuela Politécnica y de la comisión de estudios de la universidad de Montreal, a la que la EPM está afiliada.

Aunque el tema académico del programa ha evolucionado considerablemente desde 1980, la fórmula pedagógica permanece inalterable. Las características principales del programa se resumen de la siguiente forma:

- * Conjunto coherente de cinco cursos de tres créditos cada uno, representando el 12.5 por ciento del conjunto de los 120 créditos de la carrera de ingeniería que dura cuatro años.
- * Este conjunto constituye una **orientación temática** que está abierta a los estudiantes de todas las ramas en ingeniería y que incluso puede ser seguido por estudiantes de diseño industrial y en ciencias de la administración.
- * Este conjunto es cursado generalmente durante el último año de cursos o en los dos últimos años.
- * El conjunto representa un total de más de 400 horas, el que la mitad son lecturas dirigidas, ejercicios en equipo o trabajos personales de síntesis.
- * Se hace especial hincapié en la experiencia personal del proceso de innovación así como sobre el trabajo en equipos interdisciplinarios.
- * El fin esencial perseguido es el de facilitar al estudiante su encaminamiento personal en innovación y en espíritu empresarial mostrándole una metodología a seguir, un cierto número de preceptos y

reglas que tiene que tener en cuenta, y una serie de obstáculos corrientes que se deben evitar.

- * Los cursos pretenden, entre otras cosas, procurar un conjunto sistemático de experiencias vividas y de lecciones prácticas que se derivan.

- * El conjunto de estos cursos constituye una progresión hacia el mundo de negocios.

- * Cada curso se basa en un programa pedagógico bien concebido, de un plan de lecciones y de trabajos prácticos, en una descripción general, en una evaluación del contenido así como en un sistema predefinido del cálculo de la nota de los estudiantes.

- * Cada año los cursos son evaluados sistemáticamente por los estudiantes, lo que ayuda a mejorar tanto el contenido como la fórmula pedagógica.

- * Desde 1980 más de un centenar de estudiantes han seguido esta orientación y más de cuatro de ellos han creado su propia empresa.

- * El tamaño actual de la clase es de alrededor de 25 estudiantes, de los cuales una cuarta parte son de ingeniería mecánica, otra cuarta parte de ingeniería industrial, otra cuarta parte de ingeniería eléctrica, y la otra cuarta parte restante de las demás disciplinas como ingeniería civil, química, metalúrgica, física o incluso diseño industrial o ciencias de la administración. (Estudiantes de otras facultades)

- * El quinto curso es un proyecto de fin de estudios en innovación que consiste en preparar un plan de empresa completo sobre un proyecto de innovación en el interior de una pequeña empresa; alternatively, el estudiante puede hacer su proyecto sobre una innovación que le impulsará a crear su propia empresa, pero es importante que la innovación considerada sea realmente prometedora; así mismo este trabajo de fin de estudios se hace en equipos de dos estudiantes de los que uno es de ingeniería industrial.

- * La experiencia muestra que varios de estos proyectos de fin de estudios en innovación tienen una envergadura similar a los preparados por los estudiantes de la M.B.A.

Esencialmente la orientación de innovación y de "Entrepreneurship" aspira a :

a. Estimular la creatividad, animar el espíritu empresarial y desarrollar las aptitudes de innovación de los estudiantes que se inscriben.

b. Dotarles de los conocimientos indispensables para la concepción, la planificación, la realización y la comercialización de nuevos productos o de nuevos procedimientos.

El camino seguido por el estudiante en esta orientación refleja las principales etapas del proceso de innovación, de solo la idea original, hasta la creación de una empresa. Tras una visión global del proceso de innovación (SH 400), el estudiante se familiariza con las tendencias de los cambios tecnológicos y de los aspectos técnicos de la innovación (IT 400), para seguidamente profundizar los aspectos de marketing (IT 500), gerenciales y financieros (IT 510). El curso SH 400 puede ser seguido después de haber completado 30 créditos. Sin embargo los cuatro cursos pueden ser seguidos durante el último año junto con una orientación de especialidad. Además, en ciertas condiciones, el estudiante puede escoger el hacer su proyecto fin de estudios sobre un tema de innovación respondiendo a las normas establecidas.

El sistema pedagógico empleado está sobre todo regido por la enseñanza sintética y las experiencias por los empresarios tecnológicos y las empresas dinámicas. El énfasis está puesto sobre los trabajos prácticos donde se estudia el análisis del valor, el análisis financiero, la investigación de mercados y el establecimiento de un plan de empresa. La orientación acude a varios expertos del exterior ya inmersos en la práctica de la innovación, por ejemplo empresarios, inventores, diseñadores, directores de investigación y desarrollo, especialistas en marketing, etc.

Esta orientación ayuda a los futuros ingenieros a realizar sus ambiciones empresariales y a jugar un papel clave en la economía. Se ofrece a un grupo de alrededor de 35 estudiantes de diversas disciplinas. Los criterios de admisión son la experiencia en invención o espíritu empresarial de los candidatos, su interés en llegar a ser innovadores y la buena calificación académica.

El esquema de los cursos en esta orientación son los siguientes:

*** SH 400. ELEMENTOS DE INNOVACION INDUSTRIAL . 3 Cr.**

Las revoluciones industriales, invención e innovación. La importancia de la investigación y desarrollo. El equipo de la innovación y el empresario. Patentes de invención. Información científica y técnica. Análisis del valor. Nuevos productos industriales. Evaluación de invenciones y de nuevos productos. Elementos de marketing. Estados financieros. Plan de gestión. Transferencia de tecnología. Financiación de proyectos de innovación. Gestión de una empresa emergente. Elementos de prospección tecnológica. Manual : R.A. Blais, Elementos de innovación industrial (1985).

*** IT 400. PREVISION Y DESARROLLO TECNOLÓGICO. 3 Cr.**

Profesores: Roger A. Blais y Michel Normandin. (3-3-3) Requisito: SH 400. Naturaleza, origen, fines e importancia de la previsión tecnológica en la planificación estratégica, la investigación y desarrollo. El marketing y la toma de decisiones en la empresa. Explicación sobre los diversos métodos utilizados y numerosas ilustraciones de las aplicaciones de estos métodos. Organización de los trabajos de innovación. Identificación de las necesidades. Técnicas de creatividad. Metodología de la conceptualización de la innovación. Análisis paramétrico. Análisis de valor. Gestión de proyectos de desarrollo tecnológico. Estudios de casos con empresarios. Manuales: R.A. Blais, Guía de previsión tecnológica; Li, Jansson y Crvalho. Innovación Tecnológica en la Educación y en la Industria.

*** IT 500. COMERCIALIZACION DE NUEVOS PRODUCTOS. 3 Cr**

Profesores: Michel Zins y Fernand Amesse. Prerrequisitos : 9.583, SH 400, IT 400. Requisito: IT 510 (3-3-3).

Las cuatro "p" del marketing. Estrategia de la empresa orientada sobre los nuevos productos. Identificación de las oportunidades comerciales. Análisis e investigación del mercado. Técnicas de segmentación. Previsión del potencial de ventas y el "marketing mix". Ensayos comerciales. Introducción de nuevos productos y gestión de beneficios. Organización de un proceso de desarrollo de nuevos productos. Factores de éxito y de fracaso de nuevos productos. Manual : G.L. Urgan y J.R. Hauser, Diseño y marketing de nuevos productos.

*** IT 510. ESPIRITU DE EMPRESA Y GESTION DE UNA EMPRESA EMERGENTE. 3 Cr.**

Profesor: Jacques Martin. Prerrequisito: 9.583, SH 400, IT 400. Requisito: IT 500. (3-3-3).

Los incubadores. Los empresarios tecnológicos: características, carrera, rol. Proceso de creación de una empresa : origen de la idea, selección de socios y aspectos jurídicos. Organización de las funciones críticas de la empresa. Subcontratos. Transferencia de tecnología y otros aspectos contractuales. Fuentes de crédito a corto, medio y largo plazo. Realización de presupuestos. Ratios financieros. Control de las inversiones y de los inventarios. Planificación estratégica. Motivación de los empleados. Manuales: R. Miller y otros. Principios de Gestión: conceptos y prácticas; J.M. Toulouse, El "entrepreneurship" en Quebec.

*** IT 598. PROYECTO DE FIN DE ESTUDIOS EN INNOVACION**

Grupo de profesores. Prerrequisitos: IT 400 y Sh 400. Requisitos IT 500 e IT 510. Proyecto de innovación determinado por los mismos estudiantes y realizados en equipos de dos miembros, uno de ellos estudiante de ingeniería industrial. Los trabajos son dirigidos por un profesor de la orientación y por un profesor del departamento del cual proviene el estudiante. El proyecto debe ser esencialmente práctico y debe ser presentado bajo la forma de un plan de gestión provisto : estudio profundo de los

aspectos técnicos, de los aspectos del marketing y la puesta en mercado, de las formas administrativas, de la financiación y de la rentabilidad financiera del proyecto.

La fórmula de este programa de formación es mejorada constantemente. Por ejemplo resulta interesante citar un estudio reciente (1) del Consejo de Ciencias del Canadá, que al pasar revista de los programas universitarios en innovación tecnológica y en espíritu empresarial técnico se refiere a nuestro programa: "La Escuela Politécnica de Montreal como parte de su programa de formación de ingenieros, tiene el programa de cursos mas comprensible en innovación y en espíritu de empresa en Canadá".

Una cosa segura, mas del 90% de los estudiantes que han seguido el conjunto de cursos se declararon como muy satisfechos de los mismos. Igualmente, las personas que emplean a estos diplomados han declarado su satisfacción porque un conjunto práctico de conocimientos como éste pueda ser proporcionado a los futuros líderes empresariales.

Además de los cursos formales de la Orientación, los estudiantes tienen posibilidad de seguir un cierto número de cursos complementarios dentro de los 12 "créditos libres" que le quedan, por ejemplo:

- SH 400- Sociología del trabajo (2 créditos),
- SH 455- Comportamiento organizacional (2 créditos),
- SH 460- Sanidad y seguridad del trabajo (2 créditos),
- SH 510- Transferencia de tecnología (2 créditos),
- SH 515- Gestión de personal y relaciones laborales (2 créditos),

Un aspecto muy interesante de esta formación es la serie de conferencias dadas ocho veces por año por empresarios quebequenses de prestigio internacional. Estas conferencias se realizan una vez por mes en un clima de distensión. Las conferencias tienen una duración aproximada de dos horas y son seguidas de un período de discusión. Teniendo en cuenta el gran talento de los empresarios invitados, quienes en el transcurso de los 10 a 15 últimos años han sabido levantar empresas de cientos de empleados y millones de dólares de cifras de negocios, la enseñanza informal transmitida vale mas que cualquier manual de espíritu empresarial. Además de los conocimientos inéditos transmitidos, las conferencias proporcionan a los futuros empresarios verdaderos modelos a seguir.

Con el transcurso de los años, la buena reputación de la cual goza esta orientación se esparce poco a poco en el resto del campus universitario de la Universidad de Montreal. Un proyecto de incubador sin muros sobre el campus está actualmente en vías de elaboración. Los principales responsables de esta tarea son: el Dr. Jean- Marie Toulouse, especialista del entrepreneurship y profesor titular en la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal; el Dr. Colin W. Davidson, arquitecto y ex-decano de la facultad de "Amenagement" de la Universidad de Montreal; y el autor, quien

representa la participación de la E.P.M. El Rector de la Universidad de Montreal se ha declarado muy interesado por esta iniciativa la cual se propone entre otras:

- * Facilitar la coordinación de los esfuerzos de formación en espíritu empresarial en todo el campus;
- * Asegurar la difusión de la información sobre las actividades de formación en espíritu empresarial que se realizan en la actualidad;
- * Animar a los estudiantes que tienen ideas innovadoras a dar salida a sus proyectos y ayudarles a realizarlos;
- * Ayudar a los estudiantes de las diversas disciplinas a trabajar juntos siguiendo un objetivo común y las maneras de complementarse mutuamente (por ejemplo, el estudiante en ingeniería se encargará de los aspectos técnicos de la invención mientras el estudiante de H.E.C. tratará los aspectos técnicos de la invención mientras que el estudiante en derecho las temas de incorporación);
- * Obtener la ayuda del entorno industrial y del mundo de los negocios para ayudar a estos jóvenes empresarios a crear empresas;

Además la Cámara de Comercio de Montreal se interesa mucho en estos temas y cuenta con establecer pronto un lugar prestigioso en espíritu empresarial para el beneficio de las cuatro universidades y de las dos grandes escuelas de Montreal. Se ha anunciado que con ocasión del centenario de la creación de la Cámara, una campaña de suscripción con objeto de lograr un millón de dólares para este lugar planeado.

Programa de investigaciones

En innovación y en espíritu empresarial como en los otros campos, un programa de formación que no está constantemente alimentando por la investigación corre el riesgo de anquilosarse con el tiempo o al menos de perder su vigor.

Es por eso que al establecer el sólido programa de formación descrito anteriormente, el autor ha lanzado un ambicioso programa de investigación sobre las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) manufactureras innovadoras. Este programa denominado "DICIPE" está descrito resumidamente a continuación. En realidad el objetivo de esta presentación es el de invitar a los investigadores latinoamericanos a colaborar en este programa de investigación de carácter práctico.

Elementos esenciales del programa "DICIPE" del diagnóstico de la capacidad de innovación de la PYME manufacturera

*** Preámbulo:**

La innovación es la punta de lanza de las empresas. Numerosos estudios han demostrado que las empresas innovadoras son mucho más rentables que las que no lo son y crecen mucho más rápidamente. Por lo tanto, existe una gran necesidad de conocimientos sobre la innovación en las PYME y aún más en lo que concierne a los esfuerzos de la investigación y el desarrollo (IR) en el seno de estas firmas. De 210.000 publicaciones sobre temas de gestión recabadas en los Estados Unidos de América, sólo el 0.01% tratan el sujeto de la IR o de la innovación en las PYME. Esta situación resulta aún más contradictoria debido a que todos están de acuerdo en afirmar que las PYME juegan un papel determinante en la economía: importancia en la producción, el valor agregado, creación de empleos, desarrollo regional, creación e invención de nuevos productos, etc.

*** Importancia de los nuevos productos**

Todos los expertos en marketing están de acuerdo en reconocer la gran importancia de los nuevos productos para la empresa. El proceso por el cual los productos son imaginados, concebidos, desarrollados, fabricados, comercializados y vendidos no es otra cosa que un proceso de innovación completo. Es la consecución con éxito de dicho proceso y su administración lo que nos interesa de sobremanera. ¿Cómo es posible que algunas PYME logren sacar un producto nuevo que causa furor en el mercado mientras que otras no lo logran? ¿Cuáles son los factores de éxito o de fracaso de los nuevos productos? ¿Cuál es el impacto de estos nuevos productos sobre las ventas y los beneficios? Existen tantas preguntas muy difíciles de responder en el caso de las PYME manufactureras.

*** Utilidad de un diagnóstico de la capacidad de innovación:**

Es un hecho reconocido que la mayoría de las PYME manufactureras tienen por lo menos un proyecto de nuevo producto almacenado en algún lugar. Por todo tipo de razones dichos proyectos no son realizados. La causa principal parece ser el hecho de que el dirigente de la empresa no sabe si el proyecto merece la pena ser desarrollado o si el nuevo producto llegará a ser un éxito tanto técnica como comercialmente. Se trata por lo tanto, principalmente, de poder establecer un diagnóstico real sobre la capacidad de innovación de la PYME y de poder predecir con seguridad si un proyecto determinado de nuevo producto corre el riesgo de ser un fracaso o tiene grandes posibilidades de ser un éxito. Pero, un instrumento tal de diagnóstico para la PYME no existe a pesar de la importancia que para las PYME tienen los nuevos productos.

*** Objetivos del proyecto**

Esta investigación aplicada se enfoca principalmente a:

a) Aumentar y profundizar los conocimientos sobre el fenómeno tan importante de la innovación tecnológica en las PYME manufactureras de 20 a 200 empleados, y de esta manera, ayudar a mejorar el proceso de innovación en dichas empresas.

b) Abastecer a los dirigentes de las PYME manufactureras con una herramienta práctica, económica y fácil de utilizar, para la toma de decisiones en lo que respecta a sus proyectos de nuevos productos. Esta herramienta de gestión deberá poder aplicarse antes de que los esfuerzos y fondos importantes sean invertidos en el proyecto. Además, la herramienta deberá ser fiable y muy precisa.

c) Abastecer a los organismos públicos y privados de ayuda a la innovación, de un instrumento capaz para el diagnóstico de las oportunidades de éxito o los riesgos de fracaso de cualquier proyecto de innovación en cualquier PYME. Así mismo, el proyecto deberá ayudar a mejorar las políticas gubernamentales en favor de las PYME manufactureras. Deberá igualmente ayudar a las PYME a tener acceso a los créditos fiscales para la investigación y el Desarrollo.

*** Amplitud del proyecto:**

El proyecto trata de la obtención de un profundo conocimiento sobre innovación en varias centenas de PYME manufactureras. Esta es la primera vez que un estudio tan significativo e importante es realizado. La importancia del proyecto se mide por la amplitud de la encuesta. Siguiendo las cuatro fases siguientes:

I- 40 PYME innovadoras y 20 PYME no innovadoras en Quebec (Canadá), con el propósito de concebir el modelo de base.

II- Otras 60 PYME innovadoras en Quebec, para validar el modelo de base y probar el instrumento de diagnóstico.

III- 100 PYME innovadoras en Ontario (Canadá).

IV- País Vasco Español (100), E.E.U.U. (200), Francia (200), Austria (100), Italia (100), Suecia (100), México (100), Colombia (100) y posiblemente otros países.

Esperamos encuestar aproximadamente 1200 empresas en total.

* Metodología:

Se buscará distinguir las características de las PYME innovadoras y definir las con respecto a las empresas no innovadoras. Se profundizará en el modo de gestión de la innovación en esas empresas y se definirá un modelo apropiado de los factores de éxito y de riesgo de fracaso de los proyectos de los nuevos productos en las PYME.

Las seis áreas siguientes en las empresas serán estudiadas en profundidad:

- 1- La dirección de la empresa y el liderazgo del director general.
- 2- Los recursos materiales y humanos de la empresa.
- 3- El nuevo producto considerado y la tecnología con la cual se relaciona.
- 4- El mercado para este nuevo producto, ex. sus características.
- 5- La cultura estratégica de la empresa.
- 6- Los elementos fortuitos del azar ("serendipity").

* Desarrollo del estudio:

En lo concerniente al dirigente de la empresa el estudio comprende las cuatro fases siguientes (cada una espaciada en algunos meses):

- 1- Cuestionario para identificar los valores culturales del fundador de la empresa (enviado por correo).
- 2- Entrevista estructurada en profundidad (respuestas a un formulario) para obtener la información esencial sobre la empresa y su dirigente.
- 3- Entrevista rápida (por medio de un juego de cartas) para identificar el orden del proceso de innovación que sigue la empresa.
- 4- Entrevista al dirigente, con el propósito de permitirle evaluar su innovación de producto con más éxito y del producto que resultó un fracaso (respuestas a un cuestionario).

* Confidencialidad:

Las personas que responden pueden estar seguras de una total confidencialidad. Los nombres de las empresas no serán siquiera revelados.

* Duración del estudio:

La fase I será terminada en 1987, las fases II y III en 1988, mientras que la fase IV se iniciará a mediados de 1988 para terminarse a fines de 1990.

Estudio internacional del espíritu empresarial

Este segundo programa de investigación, que constituye en realidad una pequeña parte del programa DICIPE, es en realidad un estudio de los empresarios versus los no empresarios, ex: aquellos que por las razones que sean no están predispuestos o no han podido fundar su propia empresa.

Tal como se indica en un segundo documento en estas transcripciones de congreso, esta investigación aspira específicamente a dar respuesta a las siguientes preguntas:

- 1- Qué incita a los empresarios a iniciar nuevos negocios?
- 2- Cómo afecta a esta motivación la cultura de un país?
- 3- Cuáles son las diferencias más significativas entre los empresarios y sus actividades, en los diferentes países?

Este estudio de la influencia del sistema de valores sobre el espíritu empresarial está en vías de ser realizado en una veintena de naciones. Entre los países de Latinoamérica, sólo Brasil y Honduras participan actualmente en el estudio. El autor desea vivamente que el estudio se amplíe para asegurar una mejor representación de los países de Latinoamérica.

Estudio de la problemática de la investigación y del desarrollo experimental en la PYME

Por último y al margen del programa de formación en innovación y en espíritu empresarial, el autor dirige igualmente un proyecto de investigación que abarca la organización, la gestión y la rentabilidad de la investigación científica y del desarrollo experimental para las PYME del sector manufacturero y del sector de las ciencias informáticas.

Esta actividad de investigación que está dictada por consideraciones eminentemente prácticas, es uno de los aspectos menos conocidos de las ciencias de la gestión. En verdad los diplomados en gestión que no son ni científicos ni ingenieros se sienten fuertemente perdidos cuando el tema es el de investigación científica. De la misma forma los aspectos contables sólo se reconocen vigilando los dólares cuando en este juego son las buenas ideas las que cuentan y merecen ser seguidas de cerca.

Conclusión

A lo largo de estos 17 últimos años, la Escuela Politécnica de Montreal ha conocido una orientación muy original en sus esfuerzos por desarrollar la innovación tecnológica y el espíritu empresarial en Quebec. Estos esfuerzos han dado sus frutos que se traducen en la creación de varias centenas de empresas.

El conjunto de cursos especializados en innovación y en espíritu empresarial iniciado en 1980 es el programa de formación más ambicioso en su género en Canadá.

La Escuela Politécnica de Montreal permanece atenta a las nuevas oportunidades que se presentan y espera desempeñar un papel determinante en su entorno en lo que concierne al desarrollo de las nuevas tecnologías.

Colaborando ya con más de 15 universidades de diversos países con las que ha firmado acuerdos de cooperación, espera ampliar sus actividades de cooperación en la enseñanza y en investigación con las instituciones de Latinoamérica. La cultura latina de los canadienses franceses se presta bien a esta armonización de los ideales y a esta conjunción de los medios.

(1) CLARKE, Thomas E. (1987). "Educating Innovators and Entrepreneurs for the 1990's: Review of Technological Innovation and Technical Entrepreneurship Management in Canadá". Estudio Especial. Consejo de Ciencias de Canadá, 147 páginas.

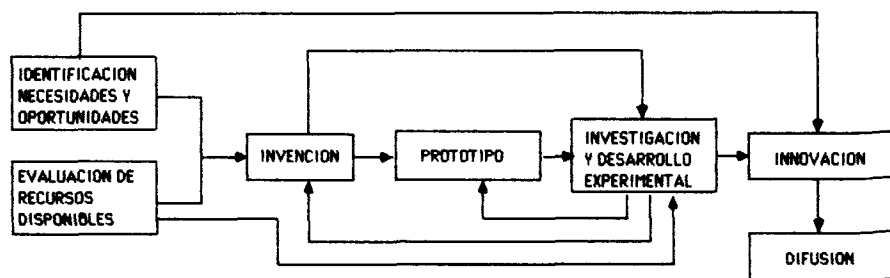


FIGURA 1 - Esquema simplificado del paradigma de innovación

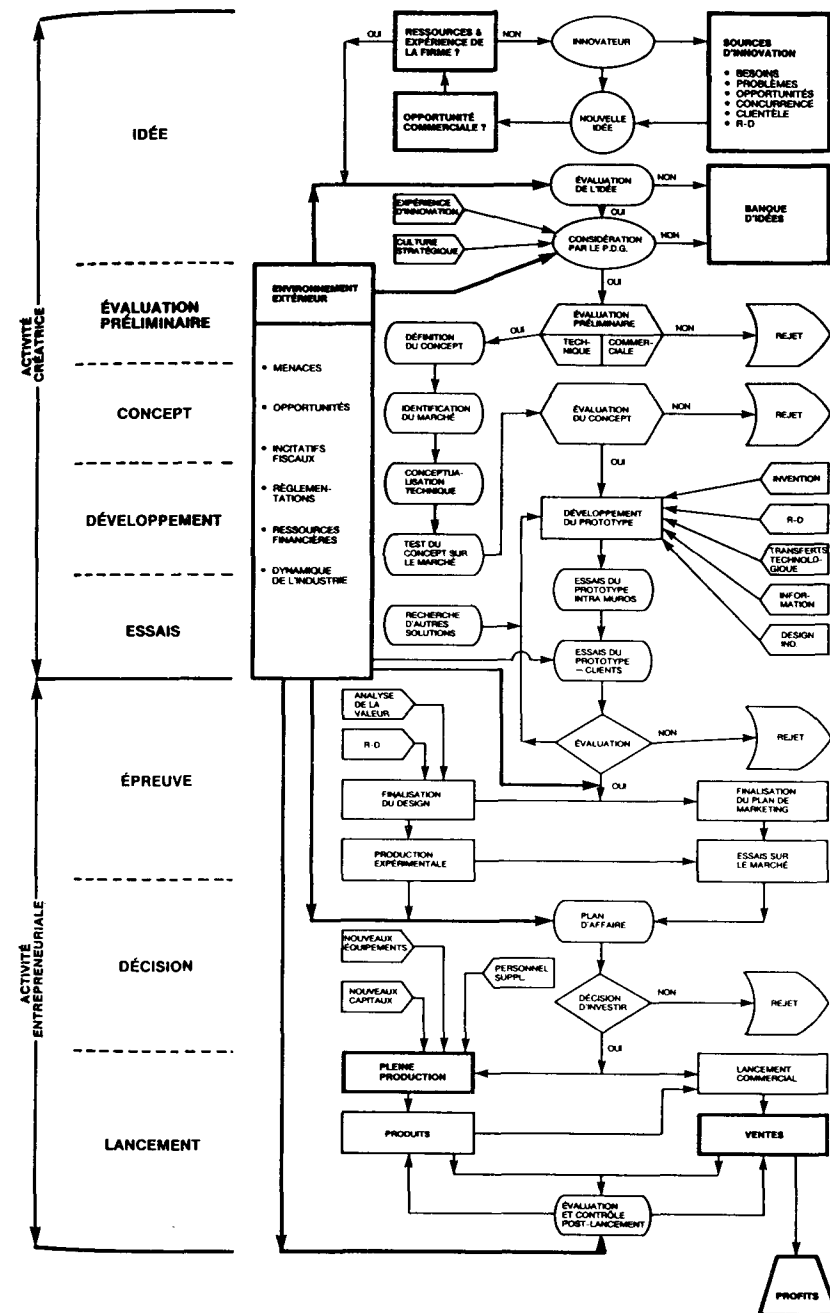


Figura 2 - Modelo conceptual de la gestión de la innovación tecnológica y de la adopción de nuevas tecnologías en las PYMES.

CREACION DE EMPRESAS DE ALTA TECNOLOGIA : LAS EXPERIENCIAS DE PACTo-IA/FEA/USP

Por Silvio Aparecido Dos Santos
Universidad de Sao Paulo.

INTRODUCCION

Las inversiones realizadas en el Brasil en los últimos años, dedicados a las actividades de investigaciones científica y tecnológica, acabaron abriendo posibilidades para el surgimiento de una nueva élite de emprendedores que está creando empresas industriales con la utilización de tecnologías avanzadas. El acontecimiento de casos de creación de nuevas empresas en sectores como informática, biotecnología, mecánica fina, entre otros, aumentó considerablemente en los últimos cinco años.

Frente a esta nueva realidad , PACTo - Programa de Administración en Ciencia y Tecnología y la FEA/USP decidieron, a partir de 1983, iniciar esfuerzos de investigación en el área de creación de empresas con tecnología avanzada, preocupándose con el fenómeno y con la figura de los creadores de estas empresas, o sea, con los emprendedores que se están instalando en estos sectores.

Como consecuencia natural, y basándose en investigaciones realizadas en países europeos como Francia, Inglaterra y Alemania, se definieron algunos problemas de entrenamiento y elección de los individuos potencialmente interesados en crear empresas con alta base tecnológica.

Este artículo relata las experiencias acumuladas por PACTo y por la FEA/USP relacionada con las actividades de promoción, investigación y enseñanza en el área de

creación de empresas con tecnología avanzada. La descripción de las experiencias desarrolladas fué enriquecida con datos cualitativos y cuantitativos extraídos de los archivos del propio programa y de la FEA/USP. Estos datos incluyen informaciones sobre el perfil de los creadores potenciales, sus proyectos y necesidades gerenciales y empresariales.

CONCEPTOS BASICOS

Las empresas de tecnología avanzada son aquellas creadas para fabricar productos o servicios que utilizan alto contenido tecnológico. A pesar que las tecnologías empleadas no son solamente aquellas innovadoras, acostumbran incorporar principios y procesos aplicados recientemente a nivel mundial. El término High-tech consagrado en los Estados Unidos es el que más se asemeja a la expresión "avanzada" utilizada en este trabajo.

Según Dortman (1983), las empresas de alta tecnología no se restringen a aquellas creadas en sectores ligados a electrónica o microelectrónica. Otros sectores que emplean conocimientos científicos de diseño, procesos y sistemas basados en técnicas sofisticadas se incluyen en esta categoría.(1)

Además de esto, según observó Santos (1984), "las industrias de tecnología avanzada, de alta tecnología, o de tecnología de "punta" son denominaciones usadas con el mismo fin, para caracterizar las industrias de base tecnológicas instaladas en sectores como informática, biotecnología, robótica, mecánica fina, aeroespacial, semiconductores, entre otras. En este tercer ciclo industrial, los Estados Unidos y el Japón, poseedores de un parque actuante de industrias de alta tecnología, líderes del bloque de países de economía de mercado mas desarrollada. En segundo plano, Francia, Inglaterra y la República Federal Alemana que procuran ampliar sus parques industriales en estos sectores. (2)

LA IMPORTANCIA DE LA CREACION DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA AVANZADA

No se puede olvidar que, en el Brasil, uno de los principales problemas sociales es todavía la creación insuficiente de empleos para mano de obra que fluye constantemente al mercado de trabajo. No hay duda que la creación de empresas de tecnología avanzada contribuye para la creación de empleos, los cuales, patrocinados por la libre iniciativa, no cargan los cofres públicos con gastos adicionales, sino que por el contrario, el fenómeno es inverso. Los cofres públicos reciben, con la creación de empresas de tecnología avanzada, un rendimiento adicional proveniente de los impuestos municipales, estatales y federales que son recaudados de las nuevas firmas fundadas.

La creación de empresas de tecnología avanzada tiene una característica peculiar

importante: una forma de valorizar tecnologías disponibles en las instituciones, universidades y centros de investigación y desarrollo. Además de esto, genera nuevos productos e innovaciones para subsistir artículos importados, agilizando la industria nacional, permitiendo competir en el mercado externo.

Según Marcovitz (1984), "los beneficios económicos y sociales provenientes de la creación de pequeñas y medianas industrias de tecnología avanzada, en términos regionales y nacionales son inmensos, no sólo por el factor de generar empleos y desarrollo industrial ya mencionados, sino también porque "sectores industriales de punta", incipientes o poco desarrollados, como informática, biotecnología, genética podrán ser expandidos" (3)

Además la creación de empresas con ese nivel tecnológico fortalece más la libre iniciativa estimulando la competencia empresarial, a través de la renovación de la trama económica.

El mercado se vuelve cada vez más activo cuando hay más competencia, y esto se da principalmente cuando el número de ofertantes es grande. En los casos de monopolio u oligopolio la competencia es eliminada, poniendo en riesgo la economía de mercado. En este sentido, cuanto mayor fuese el volumen de pequeñas empresas creadas, mayor será el fortalecimiento del sector empresarial, con beneficios para toda la comunidad nacional.

EXPERIENCIAS CON PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO DE CREADORES

PACTO - IA/FEA/USP, observando los diferentes perfiles de los potenciales creadores de empresas de tecnología avanzada y percibiendo las demandas y las necesidades de estos individuos con relación a conocimientos gerenciales, mercadológicos y tecnológicos, decidió crear programas experimentales para recoger y atender las exigencias de conocimientos gerenciales de estos individuos.

Estos programas son:

- Seminarios para creadores de empresas de Tecnología Avanzada;
- Disciplina: "Creación de empresas" - en el curso regular de graduación en Administración.

Seminario para Creadores de Empresas de Tecnología Avanzada

Fué intención de PACTO promover la creación de Empresas de Tecnología avanzada (ETAs), se comenzó a ofrecer cursos, en forma de Seminarios dirigidos para aquellos individuos que tuvieran la intención y disposición de tener su propio negocio, cuya base tecnológica estuviera ligada con sectores de punta como biotecnología, informática, instrumentos de precisión, química fina y otros afines.

Tales seminarios procuran proveer a los participantes un cuadro de referencias sobre cómo elaborar un proyecto de creación de una empresa y cómo ponerlo en práctica, utilizando una metodología de discutir con los participantes de diversas etapas del proceso de creación de empresas y sus papeles en cada etapa del emprendimiento. Los seminarios procuran también dar informaciones sobre el contexto ambiental que circunda al individuo como agente del proceso.

Debido a la demanda de los candidatos, la FEA/USP ya promovió dos seminarios durante el año 1985. El prerrequisito solicitado para los interesados al hacer su inscripción en estos eventos es que describan la idea de creación de empresa en forma de proyecto, aunque la misma todavía sea una simple intención.

Además de los participantes vivenciar el desarrollo de sus proyectos, el seminario proporciona la discusión con empresarios de éxito, que son invitados a dar su declaración para los nuevos creadores de empresas en potencia.

En seguida, pasamos a presentar algunos cuadros que muestran los datos sobre el perfil, origen, proyectos y demanda de los participantes de los eventos realizados por PACTo en el área de creación de Empresas de Alta Tecnología.

Buscando analizar el perfil de los candidatos a empresarios que participaron en los dos seminarios, conviene destacar algunos puntos interesantes: El cuadro 1 mostró que, en cuanto a la formación, la totalidad de los participantes tienen curso superior, siendo que dentro de éstos, casi un tercio posee el maestrado o doctorado.

Todavía con referencia a la formación, se observa que el 40% de los participantes de los seminarios provienen de diversos cursos de áreas de ingeniería. Las ciencias sociales como Economía, Administración y otras fueron áreas de graduación de poco más de 30% de los participantes. Por otro lado, aquellos de formación en Física, Diseño Industrial y otras que tuvieron una participación aproximada del 23% en el cuadro de alumnos del seminario. Esto indica que los candidatos de las áreas tecnológicas y de ciencias exactas son más propensos para ser potenciales creadores de ETAs. En este mismo sentido, existe un hecho que la mayoría de los graduados en Ciencias Humanas y Sociales que procuran crear empresas con tecnología avanzada son personas que están trabajando en áreas de ingeniería, informática, o grandes empresas que poseen centros de I & D. De este modo, tales personas están también ligadas, de cierta forma conviviendo con experiencias de desarrollo tecnológico. Tales conclusiones están dentro de una lógica, pues los seminarios están direccionados para una clientela que pretende crear empresas con alta tecnología.

Cuadro No. 1 - Formación de los participantes en los seminarios de creación de empresas de empresas de tecnología avanzada- cursos de graduación.

FORMACION	TOTAL
Graduados en Ingeniería	22
Civil	5
Mecánica	4
Electrónica	4
Química	4
Otros	5
Graduados en áreas sociales y humanas	17
Administración	8
Economía	6
Otros	3
Graduados en otras áreas	13
Física	5
Diseño Industrial	3
Arquitectura	2
Otros	3
TOTAL	52

Cuadro 2 - Formación de los participantes en los seminarios de creación de empresas de Tecnología Avanzada- Nivel de Postgrado.

CURSOS DE POST-GRADO	FRECUENCIA
Economía y Administración	05
Computación	04
Física y Química	04
Ingeniería	02
Total	15

De los 52 participantes que muestra el cuadro 1 con cursos de graduación, 15 tienen, además de la graduación, una formación en cursos de postgrado: maestrado o doctorado. Como se observa en el cuadro 2, los participantes con nivel de postgrado se distribuyen de forma equitativa y equilibrada entre las áreas discriminadas arriba,

con pequeña superioridad numérica en las áreas de exactas sumadas a las tecnológicas.

Cuadro 3 - Tipos de organizaciones a que están ligados los participantes de los seminarios de creación de empresas de tecnología avanzada.

TIPO DE ORGANIZACIONES	FRECUENCIA
Empresas privadas nacionales	21
Institutos de investigación	07
Ingenieros Autónomos	06
Otros Autónomos	06
Universidades/Facultades	04
Multinacionales	02
Empresas del Exterior	02
Otras	04
Total	52

Con relación a los tipos de empresas a las cuales están ligados, el cuadro 3 muestra que el 40% de los participantes están vinculados a empresas nacionales, siendo que la mayor parte de estas empresas pueden ser consideradas como actuantes en los sectores de alta tecnología, por el producto que ofrecen o por poseer Centros de I & D. Los Institutos de investigación ofrecieron algunos participantes mas que las universidades. Ambos participaron con apenas 20% del cuadro de inscritos en los seminarios. Un número que causó sorpresa fué el de los profesionales autónomos que están procurando crear sus propias empresas, su participación fué también del 20%, siendo la mitad ingenieros autónomos.

Con relación a la posición o cargo en la empresa actual, del creador en potencia de ETAs, algo en común los identifica en esta muestra de participantes de los seminarios: ocupan cargos de responsabilidad y están bien situados en la jerarquía funcional de sus organizaciones. Gerentes, directores, investigadores, consultores, encargados de departamentos de investigación, hasta Presidente de un Instituto de investigación, además los autónomos, son los cargos ocupados por los participantes en los seminarios realizados por la FEA/USP (cuadro 4).

En una evaluación de los seminarios se constató que todos tuvieron oportunidad de discutir, madurar y perfeccionar sus proyectos, pero todavía muchos deseaban más tiempo y espacio para discutir sus proyectos y objetivos de crear una empresa. Esto motivó a PACTO a promover la creación de un "Club de Creadores de Empresas" cuyos objetivos y estructura de funcionamiento son descritos en el ítem-Promoción de las empresas de Tecnología Avanzada.

Cuadro 4

-Cargos ocupados por los participantes en los seminarios de creación de empresas de tecnología avanzada

CARGOS	FRECUENCIA
Gerentes, socio-gerente, directores de empresa	13
Autónomos	12
Consultores y asesores administrativos de empresas	
privadas	6
Ingenieros, químicos y analistas de sistemas	6
Investigadores y Asistentes de Investigación	5
Profesores y profesores investigadores	4
Jefes de sectores o departamentos de investigación	
de empresas	4
Otros cargos de menor responsabilidad	2
TOTAL	52

Enseñanza al Nivel de Graduación en la FEA/USP

Todavía con la finalidad de estimular a los candidatos a crear ETAs, la FEA/USP decidió ofrecer en su curso regular de Administración, para graduados, una disciplina que fué denominada "Creación de Empresas".

Se trata de una disciplina con características especiales que se torna diferente a las demás disciplinas de la Universidad: se destina a todos los alumnos de la USP de cualquier curso. Además se pueden inscribir alumnos de los cursos de Administración, Ingeniería, Química, Economía, Física, Biología, Agronomía, Matemática, etc.

El objetivo de esta disciplina es el de abrir un espacio donde todos los alumnos que pretenden crear empresa puedan discutir sus ideas, buscando desarrollar y perfeccionar sus proyectos si se tornan empresarios al término de sus cursos.

El criterio de selección es que el alumno tenga al momento de la inscripción una idea de empresa bajo la forma de anteproyecto del emprendimiento, que pretende crear.

El curso fué dado por primera vez en el semestre electivo iniciado en marzo de 1985, con alumnos, y ex-alumnos regulares de cursos de graduación de USP. Las aulas se realizan los sábados en 3 secciones de 3 horas de aulas semanales continuas.

En las aulas fueron discutidas todas las etapas de creación de una empresa con enfoque gerencial, como por ejemplo: oportunidad de mercadeo, estrategias, introducción de un producto en el mercado, etc.

Se incluyó en la programación de las aulas los comentarios de profesores, empresarios que trajeron sus experiencias a clase para discusión con los alumnos.

La evaluación fué hecha por medio de un comité de empresarios invitados, que verificaron las posibilidades reales del proyecto del alumno, tanto como su posibilidad económica, financiera y de mercado. En esa evaluación, los proyectos se pueden clasificar en:

- 1) altamente viables, 2) de viabilidad moderada, 3) de baja viabilidad.

Antes la metodología expuesta y la evaluación de los 29 alumnos que iniciaron su curso, solamente de 12 se consideraron sus proyectos viables. De estos, 3 ya iniciaron la fase de creación de sus empresas, estando en el nivel de implantación : Las desistencias son debidas principalmente a dos factores : a) el alumno toma conciencia de las dificultades de crear una empresa para tener suceso y abandonar el proyecto; b) el alumno verifica que su proyecto no tenía buenas perspectivas de suceso y posibilidades de éxito. Frente a esto, deja de concretizar el proyecto abandonándolo en la fase de concepción, durante el curso.

PROMOCION DE LAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA AVANZADA

PACTo, considerando las necesidades de los creadores de empresas en potencia, principalmente de aquellos que participan en los seminarios, de tener un centro de reuniones donde pueden continuar cambiando experiencias, sus ideas y discutiendo sobre las dificultades existentes en la creación de una empresa con tecnología avanzada, resolvió procurar, con apoyo de la FEA, atender a esas demandas. Basándose en los Clubes de Creadores de Empresas existentes en Francia, se estimuló la fundación de un club de la misma naturaleza también en Brasil.

El Club de Creadores de Empresas - CRIEM

El Club se define como un local de reuniones donde los socios procuran darse un apoyo, y colaboración recíproca a sus pares, siempre con la finalidad de promover el surgimiento de empresas con tecnología avanzada - ETAs.

Después de un período de preparativos de divulgación junto a la comunidad a través de artículos en la prensa y maduración de los propósitos del Club, el mismo fué fundado en diciembre de 1984 en la ocasión de su primer reunión mensual.

El lugar y la infraestructura de apoyo fueron provistas por la FEA/USP y la actividad básica son reuniones realizadas todos los últimos martes de cada mes, cuya programación consta generalmente de una mini-introducción con invitados especiales sobre los temas de interés de los asociados donde asuntos relativos a los problemas, necesidades y facilidades en el proceso de creación consta en la pauta principal.

Después de algunas reuniones, CRIEM presenta el balance de sus actividades, con resultados discriminados en los cuadros siguientes

Cuadro 5 - Necesidades enfrentadas por los creadores de empresas asociados a CRIEM

AREA	TIPO DE NECESIDADES DEL SOCIO CREADOR	FRECUENCIA
Elaboración del proyecto	-Elaboración del proyecto	28
	-Evaluación del proyecto	18
	- Mercado: introducción del producto, evaluación potencial, mercado, distribución	06
	Total	52
Capital	- Conseguir un inversionista/socio capitalista o banco para obtener los recursos necesarios	29
Tecnología	- Evaluación de la tecnología, cambio de experiencias con especialistas del área.	07
Contabilidad Jurídica	- Orientación sobre Derecho de Marcas y Patentes, Derecho Comercial, Apertura de firma, etc.	04
Otras formas de apoyo	- Cambiar ideas, contacto con otros emprendedores, estímulo, maduración de la idea, etc.	12

Qué buscan los creadores de Empresas en el CRIEM

El cuadro 5 da una idea de los problemas, de las dificultades y de que el empresario procura en una sociedad como el CRIEM. La dificultad más común es la financiera, con una frecuencia de 29 casos. Estas personas normalmente tienen el proyecto o la idea de algún producto ligado a su área tecnológica, pero como no es capitalista va al Club en busca de un socio con capital, de informaciones sobre financiamiento, o procura obtener alguna otra solución para hacer el desarrollo de un prototipo con equipamentos y materiales muchas veces costosos y arriba de sus ahorros individuales.

Es comprensible que un número grande de casos procuren en el Club apoyo gerencial. Fué 52 el número de casos que buscaron este tipo de apoyo, siendo ésta la mayor

demanda dentro del Club.

La mayoría de los asociados provienen de áreas tecnológicas, como sucedió en el caso de los inscritos en los seminarios. Son ingenieros, biólogos, físicos, químicos y con otros tipos de graduaciones que no tuvieron en su formación disciplinas de contenido gerencial siendo, por tanto, el área que se muestra mas carentes. En el aspecto gerencial, la mayor incidencia se dió en la elaboración del Proyecto que se tiene en la cabeza pero no saben formalizarlo por intermedio de un documento. Aunque ya estuviera hecho el proyecto, no saben cómo evaluar su posibilidad económica, financiera y de mercado. Después de los problemas de elaboración y evaluación de los proyectos, surgen las dificultades con relación al mercado. Los tecnólogos desconocen que desea el mercado, cuál es su potencial, comportamiento, etc.

Un número menor de socios (7 personas) están buscando CRIEM para solidificar sus ideas de creación de una empresa con base tecnológica. Ellos sienten la necesidad de cambiar ideas con otros fundadores de empresas en potencia y con aquellos que ya lo son.

Cuadro 6 - Club de Creadores de Empresas de Alta Tecnología, Proyectos de los Creadores de empresas en potencia

SECTOR	PRODUCTOS QUE PRETENDE PRODUCIR	FRECUENCIA
Informática	Interface, CRTs, monitores, procesadores de textos, Suffers sistemas integrados de automatización, expansión de memoria, periféricos, circuitos integrados, micro, codificadores, etc.	14
Química Fina	Reagentes especiales para análisis, catalizadores, químicos para textiles, productos para bioquímica, etc.	11
Biotecnología	Microorganismos, inoculantes, virus para control de plagas, cultivo de meristemas, suspensiones celulares, cultivos para fermentación, etc.	07
Instrumentos de precisión	Instrumentos oceanográficos, manómetros, instrumentos de fotolitografías, componentes e instrumentos aeronáuticos, sensores, transductores, acuáticos.	13
Servicios	Servicios de simulación (modelado matemático), consultoria de empresas, informática (análisis de software para empresas), consultoria para exportaciones, estudios de mercado	08
Tecnología propia para área agrícola	Tecnología propia de producción de semillas, almacenamiento de granos, adobación equipamientos agrícolas, etc.	10

Procuran, también, contactos para completar sus carencias gerenciales, financieras, jurídicas, ya que sus vivencias están relacionadas con laboratorios o Centros de I & D. Según el cuadro 5, el número 12 es el número de personas buscaron el Club para estos contactos de orden general.

Proyectos de los Creadores de Empresas en Potencia

El Club de Creadores de Empresas solicitan del futuro socio que describa el tipo de proyecto o una idea de la empresa que pretende fundar, no solo para saber en qué puntos se pueden cambiar informaciones, como también para concentrarlos en los proyectos de tecnología avanzada, dejando para otras entidades ya existentes la preocupación para la creación de las pequeñas empresas tradicionales.

El cuadro 6 (arriba) muestra los tipos de proyectos de empresas y los principales productos a ser producidos por aquellos que sus proyectos de creación están siendo discutidos.

Los sectores de tecnología avanzada que tienen mayor frecuencia entre los socios del Club son los de Informática, Instrumentos de Precisión y Química Fina.

En el área de informática, aparecen como futuros productos muchos equipamientos periféricos y componentes de microcomputadores. Existe una explicación para que esta área ocupe el primer lugar entre las empresas en formación. Primero porque la producción en Brasil es todavía incipiente, existiendo un gran mercado para ser explotado y los creadores en potencia, saben esto, y vislumbran esas oportunidades.

Después por causa de la legislación proteccionista del Brasil. La reserva del mercado para los microcomputadores, actualmente existe en el país, permitiendo que un número muy grande de pequeñas industrias de microcomputadores y componentes nazcan, a pesar de una buena parte con una vida muy corta. El hecho de existir una legislación que prohíbe la importación de un componente cuando existe uno similar nacional, estimula investigación para sustituirlo, por la industria nacional, de componentes importados.

Los sectores de mecánica de precisión (con sus instrumentos finos de medición para aeronáutica, marina, oceanografía, marina, etc.), Química Fina (con sus reagentes y catalizadores especiales, sus tintas y aromas) y la Biotecnología (con sus microorganismos, enzimas, hongos) son tres sectores que despertaron interés por parte de los socios del CRIEM, como se observa en las frecuencias en el cuadro 6.

La expectativa del perfil de los socios del CRIEM observada, realmente se confirma a medida que se verifica una incidencia más acentuada en la elección de las tres áreas arriba destacadas.

ESFUERZOS DE INVESTIGACION SOBRE CREACION DE EMPRESA DE TECNOLOGIA AVANZADA

Según Marcovitch & Santos (1984), "la carencia de estudios en el contexto brasileiro, especialmente dedicados a explorar aspectos ligados al fenómeno de creación de empresa es la figura del principal agente desencadenador de este proceso, concluye en una falta de informaciones sistematizadas sobre cómo conocer los candidatos a emprendedores que poseen la potencialidad necesaria para crear una empresa y que, además reúnan buenos chances para tornarla de emprendimiento exitoso. La falta de disponibilidad de datos sobre el perfil de quien está creando empresas en la actualidad y en que condiciones este evento viene ocurriendo, dificulta el delineamiento de otros programas alternativos de acción en este campo". (4).

Por estas razones y buscando conocer mejor el proceso de creación de empresas de tecnología de punta, PACTo desarrolla actualmente una investigación exploratoria con el apoyo de la FINEP en la cual siendo entrevistados los creadores de ETAs en los últimos cinco años, en las áreas de Informática, Mecánica de Precisión, Química Fina y Biotecnología.

Las finalidades del desarrollo de esta investigación son:

- Trazar el perfil del creador de empresas de tecnología avanzada ETA;
- Identificar los puntos comunes de los perfiles de la historia vivida de los emprendedores ETAs;
- Identificar las motivaciones y oportunidades que llevan a la creación de ETAs;
- Detectar cuales son las facilidades y cuáles las dificultades encontradas por sus emprendedores;
- Cuáles son los problemas y facilidades encontradas en los primeros años de vida de las ETAs;
- De qué manera las instituciones de investigación (universidades, centros de I & D y IPs) influyen en la creación y desarrollo de las ETAs;
- Cuál es la posición estratégica de las ETAs en los primeros años después de su creación;
- Cuál es el comportamiento que el gobierno debe tener con relación a la creación de las ETAs en la percepción de sus emprendedores.

Como esta investigación está siendo desarrollada por los autores de este trabajo, podemos adelantar algunas observaciones ya identificadas, entretanto, no estando todavía en forma concluyente.

A continuación, algunas características que fueron observadas preliminarmente en las ETAs y sus fundadores:

- Las empresas de Tecnologías Avanzadas a ser creadas en equipo con

formación multidisciplinaria donde los socios se complementan en términos de las necesidades del proceso;

- Entre las evaluaciones para la creación de una ETA se destaca la búsqueda de la independencia, del proceso financiero rápido, del suceso y del prestigio profesional por parte de los socios fundadores.

En las observaciones preliminares se constata que la formación de los socios fundadores de una ETA, generalmente de grado superior, tiene una unión con la voluntad del progresar rápidamente, tener suceso y cierto prestigio todavía no alcanzado.

- La obtención de apoyo tecnológico junto a los IPs para la preparación del prototipo es una dificultad para la creación y el inicio de la vida de las ETAs.

Una empresa de de tecnología Avanzada tiene generalmente un prototipo para ser elaborado e innumerables test para ser hechos en equipos altamente sofisticados que los creadores de ETAs no poseen. Así ellos precisan realizar los test y ensayos en institutos de investigaciones y difícilmente éstos están dispuestos a este tipo de colaboración.

- Los creadores de ETAs tienen dificultades para elaborar proyectos escritos para la evaluación de la viabilidad de sus ideas.

Este fenómeno que ha sido común, no sólo en las observaciones en la investigación encaminadas, como también en las necesidades de los socios del CRIEM, conforme ya fué destacado en el tópico anterior. Tal hecho se da por la formación de los socios, por ser de áreas en que no tuvieron conocimientos sobre gerencia de empresas.

- Las unidades de investigaciones influyen de modo indirecto en la creación de ETAs.

A pesar de no estar articuladas y preparadas en el sentido de apoyar y atender las necesidades de los creadores de ETAs, las unidades de investigaciones (como Instituto de Investigación, Centros de Investigación de las grandes empresas y de las universidades) influyen a la apertura de nuevas empresas. Esto por el hecho de normalmente haber salido de estas unidades uno de los socios de la nueva empresa que tiene el conocimiento tecnológico suficiente para desarrollar el prototipo y responsabilizarse por la mejor calidad del producto final.

- Las estrategias financieras utilizadas en los primeros años de las nuevas ETAs son dos: 1) Obtener recursos a través de ahorro propio y de la autocalcapitalización; 2) Buscar nuevos socios capitalistas.

Probablemente por desconocer las maneras de mejorar los recursos de terceros, son

riesgo de liquidez. Normalmente los socios de las nuevas ETAs son contrarios al endeudamiento evitando al máximo los créditos aún cuando los bancos no soliciten muchas exigencias.

CONSIDERACIONES FINALES

Con base en las iniciativas en curso en PACTo y en la FEA/USP, se puede concluir que la creación de empresas con tecnología avanzada es un fenómeno que merece ser mejor conocido. De la misma forma, la figura del emprendedor y las medidas a tomar para minimizar los riesgos de fracaso de proyectos de esta naturaleza será en los próximos años un campo fértil para nuevas investigaciones y estudios profundizados.

De igual forma, los esfuerzos del gobierno, de los órganos de representación empresarial, de las universidades y de los bancos dirigidos para esta área son todavía incipientes. Los programas que están siendo incorporados para sensibilizar, acoger y apoyar las empresas nacientes tienen objetivos muy promisorios, pero siendo una experiencia recién iniciada, los pocos resultados disponibles no permiten juzgar el éxito o fracaso de las mismas.

En este sentido, el esfuerzo pionero de PACTo y de otras instituciones están en fase de maduración y revelan buenas perspectivas de difusión para otros estados brasileiros.

BIBLIOGRAFIA

DORFMAN, N.S. - Route 128: The Development of a Regional High Technology Economy. Research Policy Review, Elsevier Science Publishers, 1983.

MARCOVITCH, Jaques - SANTOS, Aparecido dos - Criação de Empresas e os Parques Tecnológicos, Jornal da Tarde - 1984, 16 p.

MARCOVITCH, Jacques - SANTOS, Silvio Aparecido dos - O Problema da Criação de Empresas do Brasil, Anais da 5a. Reunião da ANPAD São Paulo, 1982. pp. 245 - 253.

Oakey, Ray - High Technology Small Firms. London: Franz Pritter, 1984.

SANTOS, Silvio Aparecido dos - Criação de Empresas Industriais de Tecnologia Avançada: A Experiência Europeia e as Perspectivas Brasileiras, Anais IX

Simposio Nacional de Pesquisa em Administração de Ciência e Tecnologia PACTo, 1984.

SANTOS, Silvio Aparecido dos - Criação de Empresas de Tecnologia Avançada, Revista Administração, FEA/ USP, 19 (1): 81-83.

(1) El autor es Profesor Doctor del Departamento de Administración de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad de São Paulo. Es Coordinador de Proyectos de PACTo - Programa de Administración en Ciencia y Tecnología y Presidente del Club de Creadores de Empresas de Alta Tecnología de

IA/FEA/USP.

Investigador y titular de la disciplina "creación de empresas" de la FEA/USP responsable por los proyectos de consultoría y entrenamiento para creadores de empresas de la Universidad de São Paulo.

MEDIOS Y ESTRATEGIAS EN LA FORMACION DE EMPRESARIOS: LA EXPERIENCIA DE LA EAN

Por Dr. Alvaro Rubio Salas
Escuela de Administración de Negocios- Bogotá

INTRODUCCION

La presente ponencia muestra la experiencia de la EAN a partir de los resultados alcanzados a lo largo de su historia institucional, así como los medios y estrategias de implementación utilizados en el proceso de formación de empresarios. Se parte de la importancia de la empresa como una unidad económica de producción resaltando el impacto que produce en el desarrollo social y destacando el papel que la libertad juega en la motivación y la iniciativa humana. Para lograr claridad conceptual, se precisan las distintas fases del proceso empresarial y sus diferentes manifestaciones, señalando el área de acción en la cual la EAN desarrolla su papel formativo.

A continuación se muestra la filosofía institucional de la EAN y se presenta una concepción global del ciclo dirigido a fortalecer actitudes y aptitudes de carácter empresarial, con algunas referencias al Plan de Estudios, su evolución y estructuración en busca del cumplimiento del objetivo de formación.

1. LAS MANIFESTACIONES EMPRESARIALES Y EL AREA DE ACCION DE LA EAN

Es claro que los distintos tipos de empresa, considerada como unidad de producción, tienen un origen o motivación económica diferente.

La empresa personal y la empresa de familia agrupadas genéricamente bajo la denominación de microempresa, obedecen a necesidades evidentemente de subsistencia o a una vocación por la independencia. En la pequeña y mediana empresa existe una mayor cultura económica y administrativa y en ellas se maneja adecuadamente el concepto de la relación costo - beneficio.

La gran empresa, cuando no es el producto automático de la reinversión de beneficios no consumidos en pequeños y medianos establecimientos, nace del deseo de incrementar el capital u obtener una renta superior a las tasas ordinarias de interés. Pero en todos los casos, son las manifestaciones creativas del hombre y sus actitudes para encarar problemas las que en el fondo determinan la génesis y desarrollo de las empresas.

Es importante formular esta distinción porque aquí radica la escogencia de los métodos que deben aplicarse al desarrollo de lo que se ha llamado espíritu, iniciativa, ánimo empresarial.

El empeño que se manifiesta ahora por formar empresarios, debe orientarse con cuidado porque quizás nos estamos alejando de su esencia, donde se encuentra el elemento que debe moldearse, por el deslumbramiento que nos produce la nueva tecnología administrativa apoyada en adelantos cibernéticos y en la consiguiente sofisticación del pensamiento cuando no en su estéril mecanización.

Las distintas teorías que pretenden explicar el origen del empresario como ejemplo humano atípico, coinciden en destacar rasgos y características intrínsecas que están relacionadas con la personalidad antes que con los conocimientos específicos adquiridos.

La percepción de necesidades no satisfechas y de oportunidades para efectuar negocios unida a la audacia y a la ausencia de temor al riesgo y aún a la derrota, son cualidades propias de ciertos seres, pero que pueden desarrollarse en otros, cuyo potencial debe estimularse y fomentarse. Debe entenderse entonces, claramente como punto de partida, que la iniciativa empresarial - como lo indica el término - es un producto del ejercicio mental, que tiene su habitat en el mundo de las ideas y de la imaginación.

El empresario innovador del que hablaba Schumpeter como generador del desarrollo económico, es resultado de la concreción de ideas creativas en sistemas de producción y distribución de bienes y servicios útiles al consumidor y rentables para aquel.

Poseer la más variada gama de conocimientos, de principios y técnicas, no produce por sí solos el deseo de emprender una acción ardua hacia un fin deseado; inclusive, los marcos científicos y la rigidez tecnológica con su carga de racionalidad, limitan y aún castran las ideas audaces, la inventiva y el coraje que se necesitan para lanzarse a lo que algunos califican de aventura: la creación de nuevas empresas.

Si bien es cierto que en esta época de avances en la comunicación y en el desarrollo de la información, la incertidumbre tiende a disminuirse y las decisiones pueden tomarse asumiendo riesgos mínimos. No es menos cierto que el espíritu creador del hombre y su inclinación por lo desconocido no pueden enmarcarse en su pena de anular la iniciativa personal origen de los descubrimientos y de los inventos de los que se enorgullece la humanidad. Por eso, debe adelantarse y relievase el ejercicio mental si se quiere lograr el desarrollo de la iniciativa empresarial.

Antes de cualquier otra cosa, debemos aprender a pensar, debemos aprender a percibir la realidad y a entenderla, debemos aprender a conceptualizar esa realidad y a relacionarla con otros conceptos que almacenamos en la memoria y lo que es más vital, saber utilizar esta tecnología para enfrentar los problemas de la vida.

En consecuencia, el hombre en general tiene que conocer previamente a principios y prácticas en particular, sus mecanismos y esquemas mentales que son los generadores de ideas y la dinámica que ellos originan: la creatividad, además de aquellas otras fuerzas immanentes al espíritu como son los sentimientos, las emociones, las pasiones, que no pueden apartarse fríamente en la evaluación de su comportamiento.

La Universidad debe, si realmente quiere un desarrollo de la iniciativa empresarial, crear en el estudiante una base de conocimientos que le permitan utilizar su mente para resolver problemas y, por ende, para encontrar soluciones creativas. En otras palabras, hay que crear en el universitario una verdadera tecnología mental y un método para el trabajo intelectual.

El manejo de las actitudes y el desarrollo de aptitudes en las mentes jóvenes puede ser la clave del éxito en la formación del espíritu empresarial. Por tanto, una adecuada dosificación de conocimientos humanísticos que le proporciona conciencia del entorno económico-social junto con un manejo práctico de las ciencias del comportamiento, son indispensables para el logro de esta fascinante meta.

La EAN considera que su campo de actividad en el desarrollo empresarial, dadas las características de su población discente y hechos los anteriores análisis, debe enfocarse hacia el área de la pequeña y mediana empresa que es donde se encuentra la semilla y el potencial cultural, social e intelectual capaz de culminar con éxito el proceso empresarial.

Esta apreciación no significa que se niegue a estudiantes y egresados otros campos de acción profesional, pero la misma filosofía de la Institución, como se verá luego, está encaminada hacia la formación de líderes empresariales.

2. EL PLAN DE ESTUDIOS DE LA EAN Y SU RELACION CON EL ESPIRITU EMPRESARIAL EN LA FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

2.1 Algunas consideraciones sobre el origen del Espíritu Empresarial y del Empresario:

Es totalmente inútil indagar acerca del Espíritu Empresarial si no se considera simultáneamente al empresario, es decir al agente activo que siente, hace realidad y traduce en hechos ese vigor, valor, virtud o aliento hacia la culminación de una empresa que es como podría definirse el espíritu empresarial.

Igual sucede con el concepto de empresa que tampoco debiera aislarse del concepto de empresario como que la primera es la materialización del espíritu empresarial y el campo de acción del empresario. Es cierto que se dan diferentes definiciones de estos conceptos incluyendo las de orden semántico cuyo valor es discutible cuando se trata de pensar en soluciones para el desarrollo, el desempleo, la inflación y otros problemas de nuestra sociedad latinoamericana.

Son diversas las explicaciones que se dan acerca del origen del espíritu empresarial así como de las condiciones necesarias para la existencia del empresario y del surgimiento de las empresas. A pesar de lo numerosas, es posible reunir las explicaciones en tres grupos claramente diferenciados a saber:

Condiciones explicativas de orden económico
Condiciones explicativas de orden sociológico
Condiciones explicativas de orden psicológico

Las dos primeras pueden denominarse de "Orden Objetivo" y la tercera de "Orden Subjetivo" atendiendo a su origen.

CONDICIONES EXPLICATIVAS DE ORDEN ECONOMICO:

En este grupo el empresario se considera esencialmente como un agente económico, un "motor de desarrollo económico" cuyo surgimiento depende de la existencia de condiciones económicas especiales que sobredeterminan su acción y en donde es primordial la disponibilidad de recursos financieros en abundancia y de fácil acceso y con condiciones de interés favorables, así como la necesidad de que el Estado genere incentivos y apoyos que estimulen tanto el ahorro como la inversión privada. Pueden considerarse igualmente como aspectos explicativos del origen del Espíritu

Empresarial en este grupo las oportunidades de mercado que surgen por cambios en patrones de consumo, la aparición de "nuevas" demandas no satisfechas e inclusive las oportunidades que brindan los grandes cambios tecnológicos que permiten la apertura de empresas oferentes de productos y servicios originados en los nuevos desarrollos.

CONDICIONES EXPLICATIVAS DE ORDEN SOCIOLOGICO:

En este grupo, el empresario se considera un agente social y como tal su espíritu empresarial está sobredeterminado por condiciones de orden sociológico la primera de las cuales surge en el seno mismo de la familia como primer ámbito del hombre en sus diversas etapas vitales, que define en gran medida el comportamiento social del individuo al señalarle las primeras pautas para su acción social y sus relaciones sociales. Ejemplos de esta relación Empresario-Célula familiar son las explicaciones que indican la aparición de empresarios motivados por un ambiente familiar de negocios y empresas, los empresarios herederos de una empresa, o grupos de empresas familiares conservadores de una tradición familiar, o aquellos cuya familia pertenece a determinado grupo social o élite, circunstancia facilitadora de la aparición de empresarios.

En este mismo grupo de explicaciones sociológicas se encuentran las que destacan el surgimiento del espíritu empresarial en determinados grupos sociales diferenciados de otros por aspectos de región, cultura e inclusive valores, como es el caso más corriente que a manera de ejemplo se presenta con Monterrey en México y con los antioqueños en Colombia, cuyas motivaciones se originan para algunos investigadores en una especie de aislamiento social por parte de otros grupos regionales que generó un deseo en dicho grupo de alcanzar reconocimiento mediante la creación y consolidación de industrias en la búsqueda de un Status Social.

Pueden complementarse estas explicaciones acerca del origen del espíritu empresarial desde el punto de vista sociológico con aquellas que consideran factores de raza y religión como condicionantes de dicho espíritu como sería el caso de los judíos a quienes se les atribuye un alto sentido financiero e industrial.

CONDICIONES EXPLICATIVAS DE ORDEN PSICOLOGICO:

Encuétranse en este grupo aquellas que relieves al empresario como "individuo" cuyas actitudes y comportamientos están predeterminados por características intrínsecas de propia personalidad antes que por factores externos. Una de las más conocidas entre las explicaciones sobre el por qué del comportamiento característico de un empresario es la que señalo David McClelland al identificar tres motivos en la dinámica del comportamiento humano a saber: la necesidad de realización, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder; en el caso del empresario, su conducta está explicada por un fuerte predominio de la necesidad de realización, esto es, de un fuerte deseo de alcanzar el éxito mediante la competencia y la asunción moderada de

riesgos.

En general las explicaciones de origen psicológico consideran que el espíritu empresarial está presente y se puede incentivar en individuos con ciertas características particulares como su capacidad de innovación, creatividad, capacidad para asumir riesgos, con aptitudes de liderazgo, flexible a los cambios y acertado tomador de decisiones. Como puede verse, todos se centran en destacar las características de personalidad de un individuo como determinantes para un comportamiento empresarial.

2.2 La visión de la ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS acerca del origen del Espíritu Empresarial y del Empresario:

Como se indicó en el numeral anterior, existen diversas explicaciones sobre las condiciones y requerimientos para la aparición del espíritu empresarial que se agrupan en Económicas, Sociológicas, Psicológicas.

La visión particular de la EAN es que ninguna de ellas es por sí sola suficiente para generar, desarrollar y mantener vivo el espíritu empresarial y, por el contrario, consideramos que todas son válidas y que deben considerarse interrelacionadas mediante una visión integral a la hora de evaluar estrategias incentivadoras del espíritu empresarial. Esta consideración integral que tiene la EAN se complementa con la creencia en el hecho de que es posible promover el espíritu empresarial, facilitar la aparición de empresarios, y por lo tanto, coadyuvar a la creación y desarrollo de empresas. Es posible que ésta última consideración sea en apariencia obvia y, sin embargo, aún se discute en diversos medios especialmente académicos sobre si es posible realmente desde las universidades formar empresarios.

El problema no debiera plantearse en términos de la posibilidad o imposibilidad de formar hombres forjadores de empresas sino en términos de ¿Cómo hacer para educar hombres de empresa y cómo incentivar la iniciativa y el espíritu empresarial?. Es en la búsqueda de soluciones a este último aspecto que la EAN ha venido trabajando tanto en acciones concretas como en investigaciones dentro de la formación profesional de administradores con un alto espíritu empresarial, experiencias que a continuación se describen brevemente aclarando que no son dogmáticas pero que sí tienen una explicación de carácter empírico como lo mostrarán las estadísticas que se presentan al final de la presente ponencia.

Un aspecto adicional pero no menos importante radica en el hecho de que para la EAN un empresario es no solamente el individuo independiente propietario de una empresa sino también el administrador de una organización que mediante una alta cualificación toma decisiones que permiten la generación de riqueza, el desarrollo tecnológico, la generación de empleo, etc. Sin embargo el énfasis de la EAN en el perfil de su estudiantado y egresados considera más importante lograr la formación de

empresarios independientes.

2.3 Estrategias y políticas del Plan de Estudios EAN para incentivar el Espíritu Empresarial:

Como ya indicaba, el problema central al cual se enfrenta una institución universitaria que ha considerado dentro de sus objetivos el de apoyar el desarrollo de Espíritu Empresarial en sus educandos, es responder a ¿Cómo hacerlo?. ¿Qué vías de acción son las más convenientes?.

La Escuela de Administración de Negocios al plantearse el problema en mención y explorar sus soluciones, ha reconocido que el punto de partida es el establecimiento de una "Filosofía Institucional" que sirva de guía y referente a los procesos que su programa de formación profesional requiere; dicha filosofía se encuentra contenida en una breve pero valiosa definición de su misión: "HACER DEL ADMINISTRADOR UN EMPRESARIO", definición que le ha permitido crear un ambiente organizacional cuya dinámica gira en torno a la misión propuesta.

De dicha filosofía institucional ha derivado necesariamente la determinación de un "Perfil Profesional" que se resume en la decisión de formar un Administrador de Empresas de nivel profesional con un alto sentido humanístico, con adecuadas capacidades de líder, con condiciones de ejecutivo y primordialmente con una fuerte vocación empresarial. Este perfil está claramente definido en diversos artículos y publicaciones de los Miembros del Consejo Superior de la EAN e inclusive está resumido en un reciente estudio titulado "NUEVO PLAN DE ESTUDIOS Y ESTRATEGIAS METODOLOGICAS" del doctor Carlos Ramírez Cardona, el cual se preparó con motivo del XX Aniversario de la EAN, que señala los componentes socio-culturales, el perfil ocupacional y el perfil de personalidad del administrador egresado de la EAN.

La definición de la filosofía Institucional y el perfil profesional esperado, conducen a la estructuración del correspondiente PLAN DE ESTUDIOS cuyo diseño curricular permite convertir en hechos los objetivos derivados de la misión que la organización se ha fijado. De la estructuración del Plan de Estudios y de las estrategias y políticas utilizadas para su ejecución depende el éxito o no en el logro de la misión de una institución; la EAN así lo entiende y es así como ha concebido en la operacionalización de su programa en Administración de Empresas, un conjunto de estrategias y políticas organizadas en tres componentes a saber: Estrategias de Selección, Estrategias de Capacitación y Estrategias de Entrenamiento especialmente dirigidas al cuerpo docente y al cuerpo estudiantil; debe aclararse que todas apuntan hacia el cumplimiento de los objetivos de la Institución en relación con la formación de administradores empresarios y que aún no se encuentran totalmente desarrolladas especialmente las de selección estudiantil y docente aunque ya existen acciones que apuntan en tal sentido.

Antes de presentar una breve descripción general de la estructura del Plan de

Estudios, es conveniente destacar tres aspectos que son facilitadores de la implementación del programa en Administración de Empresas de la EAN y que coayuvan al estímulo de la Iniciativa Empresarial en los estudiantes; estos aspectos son el ambiente organizacional, la estructura organizacional y el monoprograma. Respecto al ambiente organizacional como apoyo al estímulo de la Iniciativa Empresarial, las actitudes, comportamientos y acciones de funcionarios de orden directivo, administrativo y docente dentro de la EAN apuntan a destacar frente a los estudiantes la necesidad de actuar con sentido empresario y es así como inclusive en las relaciones informales siempre está mediando la observación "CUANDO USTED SEA EMPRESARIO" o "USTED QUE ES EMPRESARIO"; este hecho aún no estudiado suficientemente a decir verdad, hace que se "respire" siempre un ambiente mediatizado por la actuación empresarial; el valor de este aspecto merece ser evaluado pues aunque en apariencia simple es posible que sea factor que induce hacia el Espíritu Empresarial. Preguntas a los estudiantes como ¿Qué empresa tiene?. ¿Qué proyecto está concibiendo?. ¿Cuándo se va a aventurar a iniciar un negocio? o la utilización de casos y ejemplos de Espíritu Empresarial en el proceso de enseñanza-aprendizaje durante diez semestres, quíerese o no generan una actitud del estudiante hacia lo empresarial.

Con respecto a la Estructura Organizacional, la existencia de unidades administrativas como el Centro de Información, la Coordinación de Prácticas Empresariales, el reciente Centro de Historia Oral, la Coordinación de Investigaciones, de Deporte e Inglés Técnico, cuyas actividades además de las corrientes en cualquier Centro de formación Superior apuntan siempre a responder a la pregunta: ¿Cómo están contribuyendo las tareas y acciones de mi unidad a incentivar la Iniciativa Empresarial de los estudiantes de la institución?. En este caso nuevamente lo de apariencia simple se convierte en elemento vital para apoyar la misión de la EAN.

Al ambiente y a la estructura organizacional se debe sumar un tercer aspecto facilitador de la labor de la institución en la búsqueda de cumplir su filosofía y es el hecho de tener una sola Facultad y un solo programa, el de Administración de Empresas, que hace que todos los recursos, todas las acciones y toda la actividad se concentre en apoyar y fortalecer dicha Facultad que pase a ser la más grande del país en términos numéricos, pues cuenta en la actualidad con 1.600 estudiantes de pregrado, 40 del Curso Taller de Creación de Empresas y 60 del Postgrado, ha alcanzado un alto grado de especialización en Administración con el ya señalado énfasis en el Espíritu Empresarial.

En relación con el Plan de Estudios del programa único en Administración de Empresas, la EAN ha determinado tres grandes componentes de la estructura curricular:

- Un Componente de Formación en Tecnología Administrativa.
- Un Componente Vocacional-Motivacional.
- Un Componente Empresarial.

A continuación, brevemente se indica sin ampliarlas, las asignaturas que integran los diferentes componentes, explicando los objetivos hacia los que apuntan en forma general cada uno de ellos. La concepción básica de los componentes indicados está derivada del reconocimiento que tiene la EAN sobre la existencia de factores económicos, sociológicos y psicológicos en la formación del Espíritu Empresarial ya indicados en numeral aparte (ver Plan de Estudios).

2.3.1. Componente de Formación en Tecnología Administrativa:

Considera la EAN que en la formación del Administrador Empresarial y atendiendo a las condiciones explicativas de orden económico acerca del Espíritu Empresarial, debe contemplarse una sólida formación en Tecnología administrativa que permita al futuro profesional alcanzar RESULTADOS ECONOMICOS importantes mediante un adecuado manejo de los criterios de EFICIENCIA, EFICACIA, PRODUCTIVIDAD y RENTABILIDAD para la cual el programa de formación incluye:

- Asignaturas del Proceso Administrativo:

Estas materias otorgan al estudiante una clara racionalidad administrativa involucrándolo en los principios fundamentales de la teoría administrativa.

- Asignaturas por Areas Funcionales:

Estas materias le entregan al estudiante la concepción administrativa de la empresa por áreas de gestión y resultados permitiendo globalizar la estructura funcional de la organización.

-Asignaturas del Area Económica

Estas materias buscan dar al estudiante una comprensión y manejo del contexto económico y de las relaciones entre la empresa como unidad de análisis micro y lo económico como unidad de análisis macro. La Formulación y Evaluación de proyectos le brinda al estudiante la oportunidad de manejar la metodología económico-financiera para el diseño, evaluación e implementación de un proyecto de inversión.

-Asignaturas del Area Financiera:

Estas materias complementan la formación en el manejo financiero de la empresa tanto en herramientas contables básicas como en análisis y proyección financiera.

-Asignaturas del Area Cuantitativa y de Sistemas:

Las materias de esta área cumplen un triple objetivo en el proceso de formación del estudiante, relacionadas con la ejercitación y desarrollo de habilidades mentales derivadas de las matemáticas, el manejo de los sistemas de información basados en la herramienta del computador, el aprovechamiento de éste como mecanismo de apoyo a la toma de decisiones y el apoyo que a la acción administrativa prestan la estadística, la investigación operativa y las matemáticas financieras.

-Asignaturas del Area de Derecho:

Las materias de esta área apuntan a la formación del estudiante en los aspectos normativos vigentes relacionados con el recurso humano, su condición de empresario y sus obligaciones al fisco así como en el conocimiento del contexto legal dentro del cual se mueve la empresa.

2.3.2 Componente Vocacional-Motivacional:

En relación con las condiciones explicativas de carácter sociológico y psicológico, en la formación del Espíritu Empresarial, consideró la EAN que un segundo componente en el Plan de Estudios en su programa de administración de Empresas debería considerar estos aspectos y es así como se diseñó el Area Humanística (ó Sico-Social) y el Area de Seminarios cuya estructura es la siguiente:

- Asignaturas del Area Humanística:Sico-Social:

Este grupo de materias que se manejan con una metodología eminentemente activa (alta participación del estudiante) aporta al estudiante elementos teóricos de Comprensión de las relaciones sociales y del comportamiento del individuo en los grupos sociales, actúa éste en la transmisión de valores éticos y morales e induce a comportamientos y actitudes de carácter humanístico en el futuro profesional.

- Asignaturas del Area Seminarios:

Estas asignaturas, que como su nombre lo indica, tienen en su desarrollo la metodología de Seminario, buscan ejercitar al estudiante en su capacidad de análisis y crítica al proponer como temáticas aspectos de la sociedad en relación con el hombre y que a la vez permiten un ejercicio de carácter investigativo necesario para despertar el interés y el espíritu de curiosidad en los participantes.

- Asignatura Introducción a la Administración:

Esta materia, considerada de vital importancia para la mayor o menor aceptación que tendrá el estudiante de la filosofía institucional, está diseñada de manera que simultáneamente introduce al estudiante en la Administración, en la empresa y en la profesión brindando elementos de reflexión acerca de su propio futuro como profesional en esta disciplina y de su papel social y económico.

2.3.3. Componente Empresarial:

Sin pretender asumir una posición de innovación que perfectamente pudiera tomarse, la EAN ha incorporado a su Plan de Estudios un conjunto de asignaturas cuyos contenidos y metodología de desarrollo pretenden combinar en forma creativa los componentes antes señalados de tecnología administrativa y vocacional-motivacional con la permanente y puntual reflexión sobre aspectos relacionados con la iniciativa y el Espíritu Empresarial que permiten al estudiante sumergirse en la discusión, la

reflexión y el conocimiento de aspectos directamente relacionados con su futuro como Administrador-Empresario; a continuación se indican esquemáticamente las materias en mención:

-Seminario de Iniciativa Empresarial (Segundo Semestre):

Es la primera oportunidad que tiene el estudiante para que de manera metódica y reflexiva considere la posibilidad, los pro y contras de convertirse en empresario independiente y puede considerarse casi que vocacional el objetivo de este seminario.

-Seminario de Historia Empresarial Colombiana (Décimo Semestre):

Brinda al estudiante la ocasión para conocer la realidad empresarial colombiana y a la vez reforzar su motivación hacia la empresa mediante el análisis de tres aspectos: Historia del Desarrollo Empresarial, Historia de Empresas e Historia de Empresarios.

- Talleres I a V y Práctica Empresarial VI a X:

Estas 10 asignaturas que se cursan paralelas a las asignaturas del Area de Administración (ejemplo: Introducción a la Administración tiene su respectivo Taller de Administración, etc.) pretenden llevar a la realidad la necesidad del paralelo entre la teoría y la práctica; los Talleres de 1o. a 5o. Semestre tienen un mayor componente de trabajo del estudiante dentro del aula de clase mediante el desarrollo de casos, la discusión en grupos de temas y administración según el semestre y su correspondiente asignatura teórica y al final arrojan como resultado un informe escrito que involucra además aspectos descriptivos de VI a X tienen un mayor componente de presencia en empresa incluyendo trabajos prácticos derivados del "Semestre en la Industria" de reciente implementación; Talleres y Prácticas se facilitan mediante los convenios que la EAN mantiene con ACOPI, (pequeña y mediana empresa) COMPARTIR (Microempresa), FEDERACION DE HORTICULTORES (gran Empresa); COMFENALCO (Servicios) y que posibilitan tal actividad teórico-práctica.

- Juego Empresarial (Décimo Semestre)

Mediante el apoyo de los microcomputadores el estudiante en pequeños grupos de trabajo organizados como empresas, las cuales entran en competencia mediante simulación de decisiones, tiene la oportunidad de poner en juego sus actitudes gerenciales, su capacidad de análisis en la toma de decisiones, su comprensión de las relaciones globales entre los recursos disponibles y despertar el espíritu de competencia y trabajo en equipo simultáneamente.

-Estrategia Gerencial (Décimo Semestre):

Permite al estudiante la comprensión del papel que juegan los componentes del entorno empresarial en el éxito o fracaso de la empresa y la aproxima a la importancia que tiene la utilización de las técnicas de planeación estratégica en las decisiones del empresario. En general ejercita en la asunción y evaluación de riesgos a que se debe enfrentar un dirigente de una organización.

-Análisis de Oportunidades y Negocios (Décimo Semestre):

Ofrece al estudiante la posibilidad de conocer las oportunidades que le brinda la situación Económico-Social presente en el país a quien desea montar una empresa o iniciar un negocio indicándole las áreas y sectores de mayor y menor riesgo, las de mayores posibilidades de éxito en las actuales condiciones y los incentivos y apoyos de orden financiero, tecnológico, etc., que encontrará en instituciones públicas y privadas así como los productos y/o servicios de mayor perspectiva como inversión.

- Seminarios de Trabajo de Grado (Noveno y Décimo Semestre).

Diseñados para cumplir el doble objetivo de darle herramientas metodológicas para la elaboración de su Trabajo de Grado y simultáneamente orientarlo en los temas objeto de investigación en los cuales el diseño de proyectos y los temas empresariales tienen especial importancia.

Con lo anterior presentación del Plan de Estudios del Programa de Administración de Empresas en la EAN, puede confirmarse la afirmación de que la Institución ha asumido con seriedad y profesionalismo su misión de "Hacer del Administrador un Empresario" y que, bien o mal, se ha reflexionado sobre el espíritu y la iniciativa empresarial.

Es conveniente indicar que en el desarrollo de las asignaturas juegan papel fundamental la metodología docente utilizada cuya descripción implicaría el desarrollo de otra ponencia dada su extensión y complejidad; basta señalar que existe un fuerte compromiso del personal docente de la EAN con la filosofía insitucional, siendo norma de acción que cada profesor siempre se pregunte: ¿Qué aporte real y qué beneficio tendrá el conocimiento que estoy brindando a mis estudiantes dada su futura o actual aplicación como empresarios?. Se complementa esta actitud con el hecho de que se insiste de manera permanente en la necesidad de equilibrar la teoría con la práctica y la participación del docente con la participación del estudiante.

Las experiencias atrás indicadas necesariamente son evaluables y conducen también a incurrir en errores como el del pragmatismo mal entendido y en ocasiones a relegar la academia pura y la investigación pero lo importante es que se han realizado cosas nuevas, diferentes, que en últimas son las que permitan avanzar en el desarrollo de la formación profesional. Estas notas son producto de una experiencia que aún requiere análisis sistemático y evaluación empírica ordenada que se traduzca en resultados aprovechables por otras Instituciones de educación superior para retomar lo que a juicio de ellas sea importante o para no caer en lo que se considere erróneo.

REFLEXIONES FINALES

El estudio y análisis del Espíritu Empresarial no puede ni debe sobreestimar los aspectos económicos en detrimento de los elementos sicosociales que están

involucrados en dicho espíritu. En este sentido, la dimensión humana es tan importante como la dimensión técnica al evaluar y diseñar estrategias de fomento del espíritu y la iniciativa empresarial; tampoco debe tenderse a convertir este tema en un paradigma de moda para reflexionar sobre el papel de la universidad en el desarrollo económico de los pueblos, pues se incurrirá en el error de relegar la academia y la investigación en aras de un pragmatismo mal entendido por lo cual no debe olvidarse que teoría y práctica son complementarias y ninguna está subordinada a la otra.

El Espíritu Empresarial es un concepto eminentemente subjetivo y por tal razón es necesario abordarlo conjuntamente con el concepto de empresario como el agente activo y de la empresa como la organización en la cual se concreta la iniciativa empresarial. Para profundizar sobre las condiciones que explican el surgimiento del Espíritu Empresarial, es conveniente asumir una posición integrada de los aspectos económicos, sociológicos y psicológicos que permitan globalizar e interrelacionar los diversos factores intervinientes en la formación de empresarios.

El empresario como figura central que es, se caracteriza en su reponsabilidad por ser perseverante, audaz y arriesgado, con capacidad para enfrentar problemas y hallarles soluciones creativas, con dotes de líder e innovador y todas estas características permiten concluir que en un proceso de formación que apunte a incentivar el espíritu empresarial entre los estudiantes, debe darse vital importancia al ejercicio de la mente mediante una activa participación del discente en el proceso de enseñanza-aprendizaje que le permita liberar su pensamiento en la generación de nuevas ideas creativas e innovadoras y reforzar su espíritu inquisitivo.

La empresa, unidad importante de análisis en el tema del espíritu empresarial, encierra en su dinámica un carácter interdisciplinario que obliga a considerar al empresario como un individuo cuya formación involucre lo humanístico con lo técnico; debe de igual manera tenerse en cuenta que la empresa privada es una de las manifestaciones del liberalismo y que su existencia y desarrollo solo son posibles dentro de un ambiente democrático en que las libertades individuales no se coarten por un excesivo intervencionalismo del Estado. Las empresas como unidades productivas tienen diversas manifestaciones que van desde la microempresa hasta la gran empresa y simultáneamente en su proceso evolutivo se dan diversas etapas desde la gestión hasta el pleno desarrollo; estas manifestaciones empresariales que combinan de una parte el tamaño de una empresa con la etapa de evolución en que se encuentre, exigen en cada situación un empresario con características particulares que correspondan a las necesidades de dicha empresa, aspecto que debe tenerse en cuenta para determinar un perfil de formación profesional en una institución universitaria.

Esta ponencia ha querido destacar la experiencia que a lo largo de 20 años de labores ininterrumpidas ha venido acumulando la Escuela de Administración de Negocios de Bogotá, Colombia, cuya filosofía institucional se traduce en una misión: "Hacer del Administrador un Empresario". El punto de partida para el desarrollo de la ponencia

que hoy ofrece la EAN es el reconocimiento que ésta hace de que es posible promover e incentivar el espíritu y la iniciativa empresarial en el estudiantado, consideración que supera la bizantina discusión académica de si el empresario nace o se hace. En tal sentido la EAN considera más importante responder a la pregunta ¿Cómo fomentar el espíritu empresarial y la creación de empresas mediante la operacionalización de un plan de estudios?.

La EAN mediante una visión integral reconoce la existencia de aspectos económicos, sociológicos y psicológicos en la explicación del espíritu empresarial y es así como partiendo de la definición de su misión ha determinado su propio y particular perfil de formación reflejado en un plan de estudios cuya estructura curricular relaciona tres componentes: un primer componente de formación en tecnología administrativa que responda a la obligación que tendrá el futuro profesional de producir resultados económicos basado en los conceptos de productividad, eficiencia y eficacia, combinando creativamente las áreas de resultados con el manejo del entorno de la empresa a su cargo; un segundo componente de formación vocacional-motivacional que ofrece una sólida formación humanística y mediante el desarrollo de seminarios genera el clima propicio para el análisis de la problemática contemporánea y a la vez motiva hacia la búsqueda de soluciones creativas ejercitando en el estudiante su espíritu inquisitivo y analítico. El tercer componente es el empresarial que introduce al discente en la temática central de su formación mediante un conjunto de asignaturas como iniciativa empresarial, historia empresarial, juego empresarial, análisis de oportunidades y negocios, práctica y talleres de administración, etc.

No sería posible en la EAN alcanzar los objetivos propuestos si no se consideraran otros aspectos como el ambiente organizacional, la estructura organizacional y la alta especialización en administración de empresas al ofrecer un solo programa, los cuales son facilitadores y se constituyen en apoyo del proceso de formación de administradores empresarios.

Los resultados alcanzados por la EAN en cumplimiento de sus objetivos fueron por primera vez evaluados estadísticamente en 1986 aunque desde tiempo atrás la experiencia ha demostrado que en la actualidad hay un alto número de empresarios egresados de la EAN cuya enumeración nos haría incurrir en el casuismo lo cual no es de interés en el presente Congreso.

Los estudios realizados el año inmediatamente anterior y que pretendían determinar una tipología tanto del estudiante Eanista (y el estudiante empresario en particular) como del egresado Eanista, están aún en proceso de consolidación y análisis lo cual no obsta para que de la información obtenida se tengan ya resultados preliminares que consideramos de interés reseñar a continuación sin pretender entrar en análisis explicativos:

- El 16.2% de los estudiantes de la EAN y el 41% de sus egresados son empresarios.

- Existe, de acuerdo con los datos analizados, una relación importante entre el hecho de ser empresario y los antecedentes familiares. Es así como, el nivel socio-económico, el nivel educativo del padre y los antecedentes empresariales en su familia se presenta como factores explicativos del fenómeno analizado. Este último hecho es de destacar puesto que casi la totalidad de estos estudiantes pertenece a familias cuyos miembros más cercanos (padre, madre, hermanos) tenían algún tipo de empresa.

Este aspecto, que se presenta de manera similar para la totalidad de estudiantes (aunque en menor proporción) puede estar contribuyendo al desarrollo de la iniciativa empresarial entre la población estudiantil de la EAN.

- Esto no hace sino confirmar una vez más la alta incidencia de la familia en la formación, constituyéndose en acción facilitadora de los procesos educativos que tiene por objeto, para el caso que tratamos, el fomento de actitudes innovadoras y de liderazgo.

- Otro aspecto que se destaca es la importancia dada por los estudiantes al objetivo planteado por la EAN "Hacer del Administrador un Empresario" ya que como se observó, un gran porcentaje lo consideró fundamental en la escogencia de la carrera y de la Institución. Esto demuestra un alto grado de concientización sobre un objetivo particular: Ser empresario.

El mérito que reclama la Escuela de Administración de Negocios es quizá el de ser la primera institución de carácter universitario que desde su inicio en 1967, se propuso escudriñar el fenómeno empresarial considerándolo como un objetivo hacia el cual era posible canalizar los esfuerzos académicos, inculcando a los estudiantes una mística por los negocios, induciéndolos a crear empresas generadoras de empleo antes que a salir como profesionales a buscar empleo.

Los resultados alcanzados por la EAN no implican que exista una "Fórmula Mágica" para la formación de empresarios y, en tal sentido, su posición no es dogmática y, por el contrario, reconocemos que aún falta mucho para conocer y aprender, razón por la cual encuentros como éste de Cali, propician el ambiente y el espacio adecuado para un útil intercambio de experiencias.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

P/- A qué sector de la economía y a qué nivel, está formulado el plan de estudios y en general las estrategias para la formación de administradores empresarios?

R/- La EAN considera que su área central de acción es sobre la Micro-Empresa y sobre la Pequeña empresa. En terminos del desarrollo tecnológico, la Micro-Empresa

y la Pequeña empresa de por sí definen el nivel tecnológico que tienen .

P/- Qué ha hecho la EAN para evitar que se les cierren las puertas a aquellos aspirantes que a pesar de poseer características empresariales, no se encuentran vinculados a ninguna organización?

R/- Dentro del perfil de la entrevista están como uno de los componentes, los antecedentes empresariales y la posibilidad de ingresar a empresas que tengan estos estudiantes. Sin embargo existen otra serie de elementos dentro de la entrevista y dentro del proceso de selección, que permiten determinar al comité de selección si el estudiante muestra eventualmente algún tipo de interés por el aspecto empresarial y en ese sentido resolvemos el problema de no encontrarse vinculado a una organización, a través de la oficina de práctica empresarial.

P/- Cuántos estudiante y cuántos profesores tiene el programa y cual es el índice de deserción?

R/- Dentro del programa tenemos 1600 alumnos en las dos jornadas, diurna y nocturna. Tenemos en total 95 docentes, de los cuales 12 son de tiempo completo y algunos otros que realizan labores administrativas en la institución. El índice de deserción está entre el 10 % y el 15%. Esta deserción se presenta principalmente en los primeros semestres.

LA EDUCACION EMPRESARIAL EN EL ICESI

Rodrigo Varela V.

Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial del ICESI

Antes de entrar en materia de lo que ha sido y de lo que es la educación para el fomento de la iniciativa empresarial dentro del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial del ICESI, miremos un concepto bajo el cual hemos estado funcionando. Alguien dijo que el " hombre razonable se adapta al mundo, que el hombre irrazonable busca que el mundo se adapte a él, pero que todo progreso depende de los hombres irrazonables", este pensamiento tal vez es lo que pudieramos llamar la concepción de base del Espíritu Empresarial. Lo que de pronto nos ha pasado a todos debido en la manera en que los más adultos fuimos educados es que nos acostumbraron a adaptarnos al mundo que se nos presentara y no nos enseñaron que podíamos tratar de transformarlo o de cambiarlo.

Esto nos llevó en el ICESI a hacernos dos grandes preguntas: ¿Es posible y conveniente que los profesionales sean capaces de generar su propio trabajo y sustento?. ¿Existe una responsabilidad social de los profesionales, privilegiados de la sociedad, de generar empleo para los colombianos menos preparados?. Hay dos respuestas posibles: La primera consiste en contestar negativamente o sea no es posible, no es conveniente y no hay responsabilidad social por parte de los privilegiados que tenemos acceso a los medios educativos; y en ese caso tenemos que pedir al Gobierno y a las empresas, que nos generen empleo tanto para los profesionales actuales como para los futuros, porque somos incapaces de contribuir a solucionar la crisis de empleo y debemos pedir también que nos exoneren de cualquier responsabilidad social que tengamos.

Pero si nuestra respuesta a las dos inquietudes fuese positiva, o sea si efectivamente creemos que es posible y conveniente que los profesionales puedan generar su propio trabajo y sustento y si creemos que existe una responsabilidad social, entonces tenemos que dejar de quejarnos y buscar formas positivas que solucionen el problema real de desempleo profesional que vivimos; tenemos que dejar de esperar que el Estado o la comunidad nos resuelva el problema y asumir totalmente nuestra responsabilidad.

En el mundo actual, tanto en el capitalista como en el socializado, hay una tendencia muy clara: los Estados no pueden asumir toda la responsabilidad, que gran parte de esa responsabilidad tiene que pasar a manos de los particulares y que todas aquellas personas (ciudadanos) que tengan la capacidad de defenderse por sí mismos deben ser apoyados para que así lo hagan, pues entre mayor sea el número de ciudadanos autoempleados y generando empleo para otros, más fácil será para el Gobierno resolver el problema para los que quedan.

Vale la pena recordar las palabras que Kennedy les dijo a los Americanos: "No pregunten que puede hacer el país por ustedes, sino que pueden hacer ustedes por el país". Nosotros debemos tener en cuenta esta idea cuando miramos el problema del desempleo profesional.

Cuando a mediados de los años 70 un grupo de Empresarios, Ejecutivos y Dirigentes del sector privado del Valle del Cauca, iniciaron el proceso de creación del ICESI, lo hicieron con una convicción futurista de que la región y el país necesitaban formar profesionales capacitados y motivados para ser líderes empresariales, para forjar empleos a través de la generación de nuevos negocios, bien fueran esos negocios propios o de la familia, o nuevas acciones dentro de organizaciones ya establecidas. Igualmente consideraron que la acción del ICESI debía realizarse bajo la filosofía de un sistema democrático de libre empresa y de respeto a la propiedad privada, entendidos estos dentro del concepto de responsabilidad social que define dicha ideología y que consagra la Constitución de la República de Colombia.

Estas concepciones ideológicas se han ido implantando durante la corta existencia del ICESI, cuyas actividades se iniciaron hace unos 8 años y por esto es claro y lógico que sea en el ICESI donde surge el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial, como una unidad académica independiente orientada, especialmente al desarrollo de la iniciativa empresarial. El Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial es una unidad académica del ICESI dependiente directamente del Rector de la Institución.

Su propósito fundamental es motivar y formar a la comunidad bajo el área de influencia del ICESI, en el desarrollo de una acción creativa, que permita la formación de nuevas organizaciones, que además de ayudar a solucionar el problema de desempleo que se vive a nivel nacional den a las personas que las organizan un sentimiento de realización profesional y que contribuyan efectivamente al desarrollo

socio-económico del país.

El Centro está comprometido a desarrollar un ambiente que estimule el surgimiento de nuevas empresas privadas y busca además preservar y reforzar las actividades empresariales que tienen los miembros de la comunidad bajo la influencia del ICESI.

La meta entonces, es proveer una atmósfera de aprendizaje, de apoyo, estímulo, motivación y de convicción que mejore la disposición del naciente empresario y las probabilidades de éxito en sus nuevos negocios. El Centro está convencido que el factor de desarrollo socio-económico más importante es el empresario y no los planes de desarrollo de los economistas. Cree que el empresario independiente definitivamente pone las cosas a funcionar y que este empresario independiente, creativo, innovador, capaz de superar sus limitaciones y las del país, deseoso de dirigir su propio destino y de convertir en realidad sus ideas, es capaz, a través de su acción catalítica, de producir: crecimiento, progreso, empleo, valor agregado, utilidades, logro; de alimentar la actividad económica y empresarial y de enriquecer la calidad de la vida de la comunidad.

Este empresario innovativo, independiente, creativo, líder, original, arriesgado, confiado en su capacidad y visionario es el objeto central de la acción del Centro.

El Centro define su acción en 4 áreas importantes, tradicionales de la acción universitaria como son las áreas de: Docencia, Investigación, Extensión y Servicios.

Bajo qué modelo se está trabajando?. Se trabaja bajo el modelo que plantea fundamentalmente que el desarrollo socio-económico de la comunidad, para que sea exitoso tiene que convertirse en un proceso continuado en el cual las personas de la región tengan la posibilidad de usar su talento y dar al sistema social unas cualidades dinámicas tales como la capacidad para innovación y dar respuesta autogenerada a eventos. En definitiva se necesita un esquema de desarrollo que produzca para la gente de una región las siguientes características:

- a. **ELASTICIDAD** : Entendida como la capacidad de responder efectivamente cambios en el ambiente.
- b. **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN**: Entendida como la habilidad y propensión a experimentar nuevas formas y a innovar en las operaciones.
- c. **INICIATIVA** : Entendida como la habilidad, el deseo y la capacidad de empezar y llevar a cabo proyectos útiles.
- d. **DIVERSIDAD** : Entendida como la variedad de actividades que dan resistencia frente a cambios y decisiones no previsibles.

Todas estas 4 características se dan en forma admirable dentro del concepto de Espíritu Empresarial, ya que él, indudablemente, genera el nacimiento de nuevas organizaciones, es una expresión operacional de elasticidad y de respuesta a los cambios en el ambiente, es un acto creativo que implica innovación en términos de un producto, un servicio, una forma de hacer negocios y es una acción de iniciativa por naturaleza, el resultado de un proceso de toma de iniciativa. Por otro lado el proceso empresarial añade a la diversidad de la comunidad, y entre más extendida esté la idea de formación de empresas, mayor será la diversidad.

Cuales son las variables del proceso de formación de Empresas?. En esto hay múltiples teorías, nosotros hemos escogido fundamentalmente uno que nos dice que el proceso de formación del nuevo empresario, esta condicionado por 4 grandes variables. Estas variables identificadas por ALBERT SHAPIRO son:

- 1.- VARIABLE SITUACIONAL: En la cual se presenta segun Shapiro un fenómeno de desplazamientos que provienen de la acción de una serie de fuerzas, de una serie de impulsos y presiones que de una manera u otra hacen que la persona que quiera volverse empresario considere esa opción. Estas fuerzas en muchas ocasiones son negativas, por ejemplo: que se aburrió en el trabajo, que lo echaron, que se divorció, que no ha hecho plata o cualquier otra situación de este tipo. Pero hay otras situaciones, que indudablemente pueden resultar de estímulos positivos, y el sistema educativo puede y debe producir ese fenómeno de desplazamiento.
- 2.- VARIABLE SICOLOGICA-INDIVIDUAL: Es aquella variable que produce la disposición a actuar y que definitivamente pone a la persona en la perspectiva de que puede moverse y puede hacer lo que quiere hacer.
- 3.- VARIABLE SOCIO-SICOLOGICA Y CULTURAL: Que genera una noción de credibilidad en el evento, o sea la noción de "SI SE PUEDE". Esto es básico en el proceso de formación del nuevo empresario.
- 4.- VARIABLE ECONOMICA: Que tiene que ver con la disponibilidad de recursos.

Cuando se nos pregunta: Por qué no somos empresarios?. Entonces todos tenemos una serie de "disculpas". Estas disculpas son muy importantes, especialmente en la medida en que de pronto se ha leído algunas cosas que hacen que la disculpa luzca como razón, así si escuchamos a los economistas decimos que la coyuntura económica no es favorable, que la inflación, que la devaluación, que los intereses han aumentado; si de pronto hemos oído hablar a otras personas decimos que el clima político, el clima social o el clima laboral no son convenientes. En el caso Colombiano muchas personas dicen que el problema de inseguridad y de falta de paz en Colombia no permite que haya surgimientos de nuevas empresas. En otro caso inclusive nos buscamos una disculpa también muy frecuente y es que no hay plata para prestar, que a uno no le prestan

plata para hacer todas las cosas que uno quiere.

Pero miremos en cada uno de nuestros países quienes son los que están formando empresas y de pronto nos vamos a encontrar con un fenómeno un poquito triste. Son personas de pronto iguales que nosotros, inclusive personas con menores conocimientos, menores recursos y habilidades que nosotros, pero son personas que han sido en todos nuestros países los héroes empresariales de los últimos años.

En Colombia en los últimos años, no voy a discutir si hay valor agregado o no, se ha criticado mucho el fenómeno de la microempresa y se ha dicho que eso es malo. Lo que pasa realmente es que lo que esos señores están haciendo no lo han hecho los otros y si esos empresarios no hubieran creado el número de empleos que han generado, de pronto mal pagados y sin seguridad social, indudablemente nuestro sistema político no estaría todavía funcionando; reconocámosles a estas personas sus méritos y aceptemos que estas personas también viven el ambiente de recesión, de coyuntura, de inseguridad, etc.,. Alguna vez yo les decía a mis alumnos que si en Colombia nos ponemos a esperar que haya paz para nosotros montar empresas, vamos a tener que montarlas subterráneas, cuando nos hayan enterrado, pues de pronto en esa época llegaremos a la paz que tanto esperamos.

Hay que actuar en el medio en que estamos y él tiene dificultades, pero indudablemente presenta oportunidades y muchas personas, como lo sabemos, las han podido aprovechar.

Pero cuál es la diferencia entre estas personas que han creado en los últimos años negocios micros, pequeños y medianos y nosotros?. Son dos grandes cosas: Primero sus valores, su decisión de actuar y modificar el ambiente, su decisión de cambiar la trayectoria de su vida y segundo su capacidad de identificar opciones y oportunidades en las cuales existen ventajas comparativas.

Esto nos hace revisar, lo que pudieramos llamar las dos grandes percepciones básicas del empresario. La percepción de conveniencia y la percepción de factibilidad en su sentido más amplio. Esto nos plantea también, que cosas tenemos que hacer nosotros en términos de nuestra actividad como profesores para tratar de formar nuevos empresarios. La noción de conveniencia es una expresión de valores individuales de convicciones y de creencias; la convicción de factibilidad es una medida del proyecto formada por conocimientos de la actividad, de los recursos y de la forma de llevarlos a cabo.

Estos hechos nos indican claramente el papel que en la educación de empresarios tenemos que cumplir. Dado que uno de los propósitos de la Educación es la formación de valores, indudablemente nosotros en el proceso educativo podemos instruir claramente sobre la percepción de conveniencia. Esto nos implica reforzar algunos valores, negar o "prohibir" algunos otros valores o formas de actuar, o sea tomar una decisión clara de

apoyo a algunos de los valores que son importantes para el desarrollo de las características empresariales.

Por ejemplo, debemos trabajar en valores como los siguientes: generar amor al trabajo, tenemos que alejarnos de la concepción cultural que tenemos de que el trabajo es castigo; tenemos que generar amor a la independencia, otra de las grandes falencias que de pronto hemos tenido en el sentido de que hemos tratado de colectivizar a todo el mundo; tenemos que volver a generar en las personas el concepto de que es importante ser independiente; generar amor a la producción; tenemos que generar amor a la excelencia, amor a la innovación, amor a la creatividad, amor a la toma de riesgos, amor a la elasticidad y amor a las virtudes positivas.

Esto implica generar en los estudiantes unos estímulos distintos, empezar a generar en el estudiante el deseo de superación, el deseo de logro, moverlo en realidad a que empiece a pensar en formas alternas de solución, desencasillarlo del camino de lo que es la solución única de los problemas, de lo que es el algoritmo, el procedimiento, la forma, de lo que es el contenido y dejarlo que piense en las formas, los procedimientos, los contenidos, los algoritmos, y no tratar de mantenerlo únicamente en la forma única que yo como profesor de pronto creo que es válida.

Entonces en la sección de conveniencia tenemos mucho por hacer y con sólo estas cosas podemos lograr que algunos muchachos monten empresas, pero además de eso lograremos que funcionen bien como ciudadanos.

Por otro lado si seguimos predicando el instinto gregorio, el odio a la producción y al bienestar económico, el deseo de la nivelación por lo bajo, el conocimiento de recetas y formas únicas de solución, el deseo de conservar todo quieto, el amor a la rigidez, a la solución única, el odio a la excelencia, al sobresaliente, a la porra; estaremos agotando la capacidad humana de nuestra gente y no tendremos forma de sobresalir.

En la parte de factibilidad la situación no es muy diferente, nuestros métodos de enseñanza son buenos en cómo hacer algo, pero nulos en el qué hacer y en el por qué hacer ese algo. Esto es uno de los grandes errores creo yo, que se comete cuando se cree que dar un curso de Espíritu Empresarial, es coger un libro para enseñar como se formula y se evalúa un proyecto. Entonces el profesor eventualmente le dice al estudiante que coja un proyecto, le dá los datos y que haga todos los cuadros, y como ahora se tiene Lotus 1-2-3, le ordena sentarse y meta los datos, y creen que con eso se enseñó Evaluación de Proyectos. Tenemos que reforzar la noción de factibilidad en la identificación de el qué y el por qué hacer algo.

Estos nos ha llevado a hacer las siguientes cosas dentro del proceso del ICESI. En docencia estamos haciendo tres cosas básicas:

1.- Un seminario para primíparos, con el fin de que empiecen a pensar en su

futuro profesional, y empiecen a ver varias opciones posteriores a la terminación de sus estudios profesionales.

2.- Conferencias sobre diversos temas que refuercen el concepto de Espíritu Empresarial.

3.- Un curso de creatividad empresarial en donde se hacen varias cosas:

- a) los estudiantes tienen que empezar por inventar ideas de proyectos, nosotros no les damos las ideas de proyectos, ni les decimos aquí hay un estudio sectorial de tal institución que dice que en este sector es donde está el negocio. No "mijo" piense y busque, a ver que diablos se le ocurre y después que ellos aparecen con esas ideas ellos mismos tienen que coger el paquete de ideas que han generado, escoger a su juicio la mejor que ellos crean y la exponen a sus compañeros para tratar de vender su idea. Por lo tanto si se tienen 25 estudiantes, en un día se tienen 25 exposiciones de ideas, de estas ideas el grupo por votación independiente evalúa y escoge cuales son las mejores 7 u 8 ideas, las cuales se trabajan durante el semestre para así presentar al final del semestre un Plan de Negocio.
- b) Los estudiantes hacen lecturas sobre temas de Espíritu Empresarial, que se discuten en clase.
- c) El grupo se tiene que volver una unidad económica, tienen que hacer negocios durante el curso, negocios de cualquier estilo de un día, varios o de por vida, pero los estudiantes tienen que estar en el problema de colocar una plata en riesgo y tienen que entrar a decidir qué van a producir. Yo no les digo nada, ellos son los que definen qué van a producir, comprar, vender, financiar, etc., de manera que se pase por todas las actividades vinculadas en un negocio.
- d) También dentro del curso traemos Empresarios para que les cuenten a los estudiantes sus experiencias. Esto algo en que los profesores tenemos que estar listos siempre; así se este con los estudiantes en 40 reuniones y los empresarios estén con los estudiantes en tres reuniones, siempre se acordarán los estudiantes de los empresarios y no del profesor. Estos tres señores que vienen y les cuentan a los estudiantes su vida empresarial, son el show del curso y son las tres personas que más influyen en realidad en la decisión del estudiante, esto es producción de credibilidad en el evento.
- e) Otra cosa que se hace en el curso, es que todos los estudiantes tienen que entrevistar a un empresario. Estas entrevistas fueron la base de la

investigación que sobre Características del Empresario Caleño, se presentó en la 1986 "BABSON ENTREPRENEURSHIP RESEARCH CONFERENCE".

También se está haciendo investigación de las Empresarias Caleñas, para ver hasta donde las características sexuales, cambian las características empresariales. También se trabaja en investigación de procedimientos y mecanismos de apoyo para el establecimiento de nuevas empresas.

Por otro lado en el área de extensión hemos iniciado un programa de seminarios sobre Espíritu Empresarial y sobre funcionamiento de la Empresa Privada, a nivel de los colegios de bachillerato.

Vamos a hacer en Julio un Seminario para profesores de Primaria, porque cada vez llegamos al convencimiento de que el problema de valores con que estamos recibiendo a los estudiantes, es todo un proceso de deformación de valores que de pronto el sistema educativo esta produciendo.

Estamos difundiendo la idea a través de foros. Estamos afiliados a la Asociación de Empresarios Universitarios de los Estados Unidos.

Trabajamos en la elaboración de material didáctico. Estamos creando un centro de documentación sobre el tema.

Construimos el año pasado lo que llamamos Club Empresarial del ICESI, que no es mas que un "lugar y momento" para que los estudiantes, profesores, padres empresarios, e inversionistas; se reúnen para conversar sobre una serie de casos vinculados a posibles empresas.

Qué programas tenemos en el Club Empresarial?. Básicamente programas de intercambio de ideas; aquí lo que buscamos es que la gente vaya y presente su idea, y los otros le comenten, le ayuden, le apoyen, le critiquen y le aporten, etc. Hemos tenido una serie de exposiciones de los planes de negocio, con el propósito de que luego que los estudiantes hayan terminado su plan de negocio, vayan al Club a sustentarlo ante una audiencia desconocida y que esa audiencia les dé duro, que les pregunte y los critique, con el propósito de que ellos puedan madurar más y estructurar mejor su plan de negocio. Esperamos tener programas de creación de empresas, en el sentido de que alrededor del Club, se reúnan los que saben con los que tienen y de esa manera surjan negocios. El Club no pretende ser accionista de esos negocios, el Club como antes lo dije es solo un "lugar y momento". Estamos en el Club incluso haciendo capacitación para los miembros y tenemos la expectativa futura de que el Club pueda llegar a impulsar por el mismo organizaciones. Obviamente el Club debe permitir los contactos para que los estudiantes puedan tener acceso a otras organizaciones y que algunos empresarios

participen y debe permitir hacer análisis y soluciones de casos.

Hemos estado también haciendo algunos cursos sobre el desarrollo del Espíritu Empresarial en algunas comunidades. Estamos indudablemente tratando de diseñar y desarrollar algunas metodologías que nos permitan evaluar la capacidad empresarial de una región

En servicios es una zona que apenas estamos empezando a tocar, es muy poquito lo que hemos hecho, pero la idea que tenemos en largo plazo es indudablemente entrar a acciones de educación continuada, a la elaboración de planes de negocios, al establecimiento de incubadoras, para entrar posteriormente a la zona de Intrapreneurship y entrar a dar asesorías a empresas.

Creo que esto resume fundamentalmente lo que ha sido la acción del ICESI en términos del Espíritu Empresarial. Yo diría, revisando un poquito hacia atrás lo que nos ha pasado, que toda esta acción que hemos venido desarrollando en el Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial ha producido una serie de cambios favorables a la institución, tanto estudiantes como profesores se han movido un poquito, y finalmente ya se empiezan a ver frutos en términos de que algunos de nuestros estudiantes empiezan a tener un papel más activo, bien sea directamente encargándose del manejo de Empresas familiares o algunos incluso ya retirándose de puestos que tenían, para montar sus propios negocios.

Los números nuestros no son grandes y en realidad yo diría, que hay que entender y evaluar cualquier programa de estos, como una acción educativa, en la cual, el objetivo no es que mañana o pasados tres años hayan 100 o 1000 personas que monten empresas, yo creo que si nosotros logramos actuar sobre la mente y los valores de los estudiantes, indudablemente esos muchachos van a ser capaces de montar un día de estos sus propio negocio y por otro lado si no toman ese camino van a poder ser personas muchísimo mas eficientes dentro de las organizaciones en las cuales funcionen.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS:

P/- Quiero preguntarle Acerca de la dinámica y la relación que tiene entre el CDEE y la práctica Empresarial para hacerla consistente?

R/- No estamos interesados en hacerla consistente, por qué?. Porque lo que nosotros queremos tener es un estudiante de múltiples alternativas, un estudiante que se pueda desenvolver como profesional y posteriormente en cualquier terreno. Entonces nosotros tenemos un mecanismo, en que ellos tienen un semestre de práctica, y que fundamentalmente hasta el momento han ido a hacer práctica como empleados; sin embargo estamos ya abriendo la oportunidad de que si algún estudiante quiere hacer práctica en el montaje de su propia organización o en el análisis y profundización de su propio negocio lo pueda hacer.

No estamos interesados conceptualmente en decir: todos empresarios, todos gerentes, todos a,b, o c. No. Queremos que el estudiante tenga la oportunidad de saborear distintas frutas y que después que las haya saboreado puede escoger cuál le gusta, entonces no hay ningún esfuerzo por compatibilizarlo.

P/- Usted a planteado que al momento de tomar este tipo de decisiones el Espíritu Empresarial debe dejar un poquito de lado el entorno social, económico y político, y hacia referencia a que nos olvidemos de que en este momento existen problemas de violencia o problemas de paz, como lo queramos denominar. Entonces, cuál es el papel que al economista le cabe dentro de esta exposición que usted a hecho?. Por qué entonces las variables de entorno social, económico y político que son variables externas a una decisión de este tipo, es trabajo que evidentemente estaba desarrollado por el economista; cuál es el papel que tiene esa profesión dentro de ésta ponencia?.

R/- No es que el entorno no sea importante. El entorno es importante y hay que mirarlo; lo que sucede es que la disculpa que todos buscamos y usamos permanentemente para que no hayan nacimientos de nuevas empresas esta basada única y exclusivamente en la percepción de ese entorno y entonces tratamos de decir que en Colombia no se pueden abrir Empresas porque hay problemas de paz; pero hay una contraevidencia y es que si se están haciendo Empresas en Colombia aún con ese problema de paz.

Y en cuanto a qué papel juega el economista, no sé, yo no soy economista, pero la idea no es que nos olvidemos del entorno, la idea es que no nos quedemos en el entorno, que entendamos que ese entorno de pronto requiere un nombre irrazonable, de pronto requiere un hombre que en ese entorno conflictivo a morir, identifique oportunidades y que no se quede todo el día quejándose de lo difícil que está la situación, sino que dentro de este entorno que tiene todas esas características, el señor encuentre la solución.

Ustedes ayer vieron aquí a la exposición de UNISAR. Haciendo referencia al ejemplo de ayer: había un entorno más negativo para la persona que montó ese negocio?. Podían haber menos facilidades para él?. Si él acepta lo que el Gerente le dijo el primer día y dice: no es que aquí prestan plata solo a los ricos, entonces obviamente a él le hubiera tocado irse para su casa a frustrarse y a sentir que él es un pobre sufrido del ambiente; pero cuando él no acepta ese entorno y dice: tiene que haber una manera distinta de resolver el problema y encuentra una forma de resolverlo, entonces esto no significa que el entorno no existe. No, el entorno existe; hay que considerarlo, hay que manejarlo, hay que tenerlo en cuenta, pero uno no se puede quedar ahí, solo quejándose del entorno, hay que buscar como salir adelante.

P/- ¿Cómo vencer esa parte individualista que es importante obviamente dentro del marco de la empresa capitalista y una alternativa frente a una crisis real de este país?. El profesor Sudarsky planteaba ayer por ejemplo, esa estructura clientelista de este país que es explotada fuertemente para esas personas que se asocian y que muchos

micro-empresarios y medianos empresarios tienen que partir a replantear su posición empresarial frente a un clientelismo y a una estructura política de este país.

R/- Creo que hay dos cosas que indudablemente cada persona busca cómo compatibilizarlas. Creo que una cosa es general en las personas: el concepto de independencia y el valor de la independencia, el valor de su propia iniciativa, y que luego esas personas, por conveniencia, por intereses, por consecución de recursos, resuelvan agremiarse. Otra cosa es sencillamente buscar que la gente esté a la espera de que los otros lo arrastren. De manera que yo diría que en realidad lo que nosotros buscamos es tratar de que los individuos desarrollen sus características individuales en sentido de que se proyecten un poco más allá por sí mismos, y luego por agremiaciones, por sociedades, porque una de las formas importantes de financiación de un negocio pueden ser armarla con un socio, y allí estamos hablando ya de una integración.

p/- Esa materia de creatividad empresarial que se dicta en el programa nocturno, qué intensidad tiene y qué resultados ha arrojado?

R/- Algunas de las cosas del programa diurno se dictan en el programa nocturno. La dictamos alrededor del noveno semestre con una intensidad de cuatro horas semanales; los resultados hasta ahora son que uno de los muchachos que tomó el curso el semestre pasado un muchacho y que tenía una posición importante en una compañía grande de Cali, acaba de renunciar para empezar su propio negocio. Otro estudiante que trabaja con la Bolsa se asoció con otro estudiante también del nocturno, para montar su negocio; él continua en la Bolsa pero si esa compañía de confecciones que montó sale adelante, se va retirar eventualmente del empleo de la Bolsa.

Una de las cosas mas curiosas que me ha pasado enseñando esta materia ha sido que las dos veces que me ha tocado darla en el nocturno, cuando empezamos la parte motivacional con ellos y en la cual empiezan a leer material, se muestran mas agresivos y reciben mejor el mensaje que los estudiantes del diurno.

La explicación es que ellos ya saben qué es haber sido empleado y cuál es el riesgo de ser empleado, porque es un error pensar que ser empleado no tiene riesgo; y saben las frustraciones y limitaciones que de pronto dentro del empleo han tenido, lo cual permite una mayor aceptación.

Una de las inquietudes que ellos me formularon varias veces, porque obviamente este curso no lleva dictándose en el ICESI mucho tiempo con este nuevo enfoque, es el por qué ese curso y esa idea nos se les había dado a ellos desde mucho antes.

P/ ¿Que aporte hacen otros profesores, en sus diferentes materias, al proceso de formación empresarial.

R/- Yo diría en general que muy poco todavía, hemos buscado en realidad dos cosas importantes: una es tratar de que los profesores vayan paulatinamente recibiendo el mensaje que queremos transmitir; este semestre por ejemplo, en las actividades de iniciación de semestre también reunimos a los profesores y les contamos que es todo esto, dentro de las acciones de lo que nosotros llamamos el núcleo de enseñanza-aprendizaje, que ha diseñado para este semestre un seminario permanente con los profesores- en los cuales se van a ir discutiendo temas al respecto; la idea es paulatinamente ir actuando sobre los profesores. La zona más difícil es esta: lograr que el profesor de Mercadeo se salga de mirar el caso a,b,c, que planteaba una estrategia de mercadeo interesantísima y entrar pensar en casos de nuevas oportunidades como tal es difícil.

Muchos profesores paulatinamente lo han ido haciendo, pero en general, en todas las materias los profesores somos muy estructuralistas, salimos con nuestro paquete ya armado. Es muy difícil hacer la penetración; pero estamos apenas trabajando en esto. Hicimos en una ocasión un trabajo muy breve parecido a éste con profesores de la Universidad de la Sabana, con los de la Universidad Eafit y en algunos casos con los profesores de la Universidad del Valle. Esto nos va a tomar todavía un tiempo, antes de que haya más comunicación a lo largo del proceso.

P/- Me puede decir algo sobre el enfoque que le están dando a los Seminarios para los profesores de Primaria y alumnos de Bachillerato?

R/- En el caso de los alumnos de Bachillerato teníamos dos preocupaciones grandes cuando recibimos estudiantes para la entrevista de admisión, nos encontrábamos con estudiantes que sabían que su papá tenía un negocio, pero no sabían nada de ese negocio, como tampoco sabían el por qué iban a estudiar la Carrera para la cual se presentaban. Entonces lo que estamos haciendo en el Colegio es una acción de tres etapas:

Una de tipo ideológico, o sea transmitir el concepto de Libre Empresa, de propiedad privada y del sistema democrático a nivel de esos colegios; simultáneamente estamos transmitiendo algunos de estos conceptos del moderno desarrollo que estamos mencionando aquí, y entramos a analizar con ellos algunos de los problemas del país, por ejemplo: el problema de la paz, del desempleo, del café, etc.

Inicialmente es un seminario mas que todo para darles información general que pudieramos llamar de tipo de "Ambiente Económico", de "Ambiente Empresarial", de manera que algunos de los términos que escuchen en la casa se les empiecen a hacer sentir y luego les hacemos una parte que es ya sobre el proceso mismo de formación de Empresas, y un conocimiento de que son los componentes de cada una de las áreas.

Por último los ponemos a que traten de pensar en negocios; que empiecen a pensar que cosas podrían hacer en los colegios.

Lo que vamos a hacer con los maestros de Primaria está basado mucho en la teoría de McClelland. Si uno coge las lecturas que están haciendo los niños de 2o, 3o y 4o. de primaria, encuentra toda deformación de valores que el proceso empresarial exige; allí se ven cosas absurdas: el desarrollo es malo, el progreso es malo, producir con excedente económico es malo; está muy orientada a la motivación de la afiliación y de pronto en alguna medida un poco de motivación al poder; pero muy poco de motivación al logro.

Una de las cosas que queremos hacer, es entrar a trabajar con los maestros de primaria, para estudiar con ellos qué se pudiera hacer en términos de lectura, en términos de juegos, de obras manuales, etc., para desarrollar un poco más a nivel de los maestros la motivación al logro.

p/- El programa de Ingeniería Industrial de la Universidad del Valle lleva varios años y Rodrigo ha sido el responsable de la cátedra de Iniciación de nuevas Empresas. Sería interesante mirar en un contexto diferente cuál ha sido tu experiencia y qué se ha logrado a través de ese curso de Iniciación de nuevas empresas aquí, es decir de pronto se han logrado algunos resultados que valdrían la pena revisar.

R/- En el caso de la Universidad del Valle, la primera vez que fui a dar el curso con esta nueva orientación, fui muy prevenido, porque aunque yo llevo muchos años dando clases en la Universidad del Valle, era indudablemente hacer un planteamiento que de pronto iba en contra de muchas ideologías que se estaban manejando dentro de la Institución en diversos niveles, sin embargo me llevé una agradable sorpresa y fué que en general los muchachos tuvieron una excelente acogida por el curso. Las dos veces que ya lo he dado en la Universidad del Valle con esta nueva metodología no he incluido ciertos aspectos y la razón de no hacerlo es de consideraciones de tipo económico.

Por ejemplo, en ningún momento yo obligo al grupo a que pongan dinero en riesgo. La razón indudablemente tiene que ver con las reacciones y con los niveles económicos de los estudiantes, puesto que no existen recursos para que ellos experimenten este punto; el resto el curso es fundamentalmente idéntico al que hago en el ICESI, excluyendo la parte en la que tengan que metersen la mano al bolsillo y poner la plata en riesgo. Por otra parte tengo problemas en llevar Empresarios, pues consigo más fácil que la gente vaya al ICESI que a la Universidad del Valle.

En general la reacción que he encontrado en la del Valle es muy buena: manejan el material con mucha altura, con mucha capacidad, discuten muy bien el material, en general trabajan bien. Yo no sabría contestarte en este momento los resultados concretos, pues lo he hecho dos veces; el primer grupo en que lo dicté apenas debe estar graduando en estos días. Pero es fundamentalmente la misma dinámica del curso con la misma orientación.

HACIA UNA AGENDA DE INVESTIGACION SOBRE INICIATIVA EMPRESARIAL

Por Dr. Henry Gomez Samper
IESA- Venezuela

Es propicio que sea ICESI el anfitrión de este I Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Desde su propio comienzo, el ICESI ha hecho hincapié en la idea de preparar al estudiante de Administración para desempeñarse en el futuro como empresario. Por haberse iniciado con tal misión, ICESI se coloca a la vanguardia de las escuelas que imparten estudios de administración en América Latina.

Como bien lo anota la convocatoria a este Congreso, en varios países del mundo se ha ensayado, con éxito, una estrategia de desarrollo basada en el florecimiento masivo de nuevas empresas y, sobretudo, de nuevos empresarios, lo cual ha encauzado la renovación de las economías de tales países y la proliferación de puestos de trabajo.

También se ha dado el caso que algunas de las grandes empresas del mundo, amenazadas por una especie de arterioesclerosis gerencial, han emprendido un tratamiento para rejuvenecer mediante una buena dosis de espíritu empresarial. Por consiguiente, las escuelas de administración - las menos sordas - escuchan hoy un campanazo, que las alerta sobre la necesidad de incorporar la iniciativa empresarial a sus programas de estudio. ¡Bienvenido el campanazo !

EL ESPIRITU EMPRESARIAL ESTÁ SURGIENDO EN AMÉRICA LATINA

Lo interesante, lo curioso realmente, es que el Espíritu Empresarial esté brotando en América Latina. Ciertamente no son nuestras Escuelas de Administración las que lo han propulsado. Ni tampoco nuestros ubicuos Ministerios de Fomento, de los que podría decirse que se ocupan de todo salvo de fomentar la creación de Empresas. Pero el hecho es que el surgimiento del Espíritu Empresarial se observa a lo largo de todo

nuestro Continente.

A manera de ejemplo, las cifras de Venezuela, lo constatan a pesar del estancamiento económico que ha padecido el país durante los últimos ocho años, el Anuario Estadístico, publicado por el Banco Central, informa que a partir de 1980 se incrementó notablemente el número de nuevas compañías anónimas y sociedades de responsabilidad limitada. En efecto, el promedio anual creció de 19.455 nuevas empresas en 1977-79 a 21.507 en 1980-83, hasta alcanzar 30.724 en 1984-85. Estas cifras, por supuesto, no toman en cuenta las actividades pertenecientes al sector informal - es decir, los negocios que operan sin los correspondientes permisos de entidades nacionales y municipales. De acuerdo con estimaciones iniciales, el sector informal de la Economía Venezolana representa, en los últimos años, una fuente de empleo cuya tasa de crecimiento excede marcadamente la del sector legalmente registrado.

El crecimiento de creación de empresas en América Latina es doblemente significativo: primero, porque presagia la entrada al escenario económico de un nuevo estrato empresarial, pero, lo que es más importante, podría dar paso hacia un esquema económico diferente, donde cada vez mayor número de latinoamericanos busca satisfacer sus aspiraciones mediante iniciativas que cristalicen en la creación de empresas.

No es nuestro propósito, en este Congreso, proporcionar explicaciones ni teorizar sobre las causas del florecimiento de la actividad empresarial en nuestro medio. Basta señalar que en Venezuela, entre otros países de América Latina, las nuevas empresas que vienen creándose aglomeran todo tipo de actividad industrial y comercial. Van desde la preparación y venta de meriendas, por parte de amas de casa, hasta la fabricación de productos químicos y componentes de alta tecnología, algunos de los cuales se destinan a los mercados de exportación. Son empresas constituidas por criollos e inmigrantes pertenecientes a todas las edades y clases sociales: jóvenes de las barriadas que no han terminado su educación, profesionales desempleados, artistas y cineastas que combinan su creatividad con éxito económico, funcionarios públicos que abandonan su cargo luego de un cambio de Gobierno y hasta gerentes de larga trayectoria, todos ellos en busca de un nuevo proyecto de vida.

Por lo común, son empresas creadas contra todo tipo de dificultades, donde se destaca la falta de financiamiento. ¿Cómo se instrumenta la gerencia de estas nuevas empresas? ¿Qué podemos aprender de sus experiencias? ¿Qué significa todo esto para las Escuelas de Administración?

EL ESTUDIO DE LA INICIATIVA EMPRESARIAL

El estudio de la iniciativa empresarial abre una nueva veta para profundizar en el conocimiento de la administración. Más significativo aún, brinda un nuevo enfoque para el estudio de la gerencia. Por su carácter estratégico, pienso que este nuevo enfoque podría resultar más apropiado para la escala de nuestras empresas que el

enfoque funcional al cual nos hemos circunscrito, incluso, pudiera ajustarse mejor al escaso conocimiento que tenemos de nuestra realidad gerencial. Pues, como todos sabemos, en América Latina las escuelas de administración han marginado la investigación; por consiguiente, pretendemos enseñar la administración sin conocer la práctica. Esta situación, por demás absurda, se hace evidente, al haber trasladado, casi a ciegas en algunos casos, el enfoque funcional a nuestros programas de estudio de administración; enfoque que ha predominado en las escuelas norteamericanas cuyo ejemplo seguimos.

Por centrar la atención sobre el aspecto estratégico de la nueva empresa, el estudio de la iniciativa empresarial tiene la bondad de atravesar las diferentes funciones de la gerencia. De impartirse con suficiente rigor, podría dársele al educando una preparación más integral. Este adquiriría una visión más completa de la estructura interna de la empresa y de cómo se desenvuelve en el medio. Tendríamos la posibilidad de colocar un estudiante en el mercado de trabajo mejor capacitado para ocupar un cargo de línea. Evitaríamos la crítica de que nuestras escuelas sólo preparan especialistas en Mercadeo, en Finanzas o en Administración de Personal, o a jóvenes que sirvan para desempeñarse como asistentes al Gerente, antes que para ocupar un cargo de Gerencia.

Al cumplir con tal propósito, la asignatura que enfoque la iniciativa empresarial podría contribuir tanto o más a la preparación del Gerente, como la célebre asignatura de Política Gerencial, la que a menudo se emplea, en los estudios de Administración, como broche de cierre.

¿Puede enseñarse la iniciativa empresarial? ¿Cómo hacerlo? Hay muchos que argumentan que el empresario nace no se hace. En lo cual hay algo de cierto, en la medida que esta frase se refiere, antes que a la preparación, a las condiciones del medio que animan o impulsan al individuo a tomar una iniciativa empresarial. La iniciativa empresarial requiere, para nacer y florecer, de un entorno propicio. El terreno más fértil para propiciar la iniciativa empresarial es el de una sociedad urbana y sometida al cambio; justamente lo que caracteriza a la América Latina de hoy. La iniciativa empresarial no prospera en una sociedad rural, tradicionalista y estable.

Por lo demás, el escepticismo que algunos manifiestan a la idea de enseñar el espíritu empresarial se asemeja a las objeciones que, años atrás, escuchábamos sobre la enseñanza de la Gerencia. Ya la afirmación según la cual "El Gerente nace, no se hace" ha dejado de escucharse en un mundo cada vez más poblado de organizaciones, escuelas de administración y centros de desarrollo gerencial. Con el correr del tiempo, pienso que también hemos de perfeccionar nuestros conocimientos sobre cómo preparar al empresario.

EL CONTENIDO DE LOS ESTUDIOS

Entonces, ¿Qué es lo que debemos incluir en los estudios? Los fundamentos para la

preparación del empresario probablemente comprenden un proceso de autoreflexión sobre identidad y carrera. Convertirse en empresario significa un compromiso de sacrificar el todo por el todo, de enfrentarse al riesgo y a la incertidumbre, lo que supone una capacidad para sopesar costos y beneficios, tanto sociales como psicológicos.

Habría que desarrollar en el individuo destrezas creativas en la resolución de problemas y el análisis de situaciones opuestas. Idóneos para encarar tal tarea, parecieran ser los casos de gerencia y los nuevos instrumentos pedagógicos, tales como los juegos y los ejercicios de simulación.

El resto de preparación que requiere el empresario, a mi modo de ver forma parte del instrumental gerencial: su capacidad para elaborar un proyecto de negocio, es decir, el llamado "business plan", ideado de tal forma que satisfaga las exigencias de los aportadores del dinero, ayude al empresario a entender el nicho del mercado que espera explotar y defender, y que a la vez le permitan anticipar los requerimientos de efectivo en el tiempo. Otros aspectos de su preparación comprenderían su capacidad para servir como agente de cambio organizacional de la empresa a medida que el éxito la mueva hacia la ampliación, y su capacidad para aprovechar los instrumentos de información y control.

Lo crucial, si es que hemos de impartir estudios sobre la iniciativa empresarial, sería que tal esfuerzo se vincule con la realidad. La iniciativa empresarial no se puede llevar a efecto ni en el laboratorio ni en la Academia y estudiarlas significa conocer, muy de cerca, los pasos del empresario que se inicia, sus aciertos y desaciertos, los momentos cuando requiere apoyo y aquellos cuando puede volar solo. En América Latina, sabemos que se hará difícil alcanzar tal vinculación. Nuestros profesores de Administración desconfían de la empresa y muy pocos de ellos se han acercado al mundo de la práctica. Es de esperar, sin embargo, que esté a nuestro alcance animar a los profesores, al menos a documentar la experiencia del pequeño empresario que se inicia, aquel que opera fuera del ámbito de los grandes grupos industriales y financieros, o de las empresas multinacionales. Desde luego, facilitaría tal propósito disponer de un presupuesto de investigación que permita reconocerle honorarios a los profesores que preparen la requerida documentación y material docente.

QUE INVESTIGAR?

Cuál sería la agenda de tal investigación? Yo propondría comenzar por temas que algunos calificarían como pedestres. Conocer los primeros pasos que toma el empresario requiere conocer las fuentes de capital que utiliza y compararlas con las que podrían estar a su alcance, averiguar cómo asigna los recursos con que cuenta al dar estos primeros pasos, cómo aprende el teje maneje, es decir, cómo va adquiriendo el "knowhow" para manejar su empresa, cuan difícil, realmente, es sacar los permisos para que su empresa aparezca registrada y cumpla con los trámites legales establecidos para proteger la sociedad, y finalmente, cómo se desempeña en la pelea: cómo defiende el nicho del mercado que se ha propuesto conquistar, una vez que las

empresas establecidas observan su intento de penetrar lo que, en América Latina, invariablemente tiende a ser un mercado pequeño e imperfecto.

Otro orden de conocimientos se relaciona con el apoyo que los organismos oficiales y privados le brindan a los nuevos empresarios, la medida en que éstos saben que pueden acudir a tales instituciones y la medida en que pueden aprovechar los servicios que los mismos ofrecen. Descubrir esta información permitirá determinar el papel de apoyo que las escuelas de administración podrán prestarle al nuevo empresario, más allá de la actividad docente.

Hay, por supuesto, otros aspectos de la iniciativa empresarial, menos "pedestres" que los anteriores, sobre los cuales conviene recabar información y analizarla. Comprenderían información sobre quienes son los nuevos empresarios, cuáles son sus antecedentes, qué motivos los induce a llevar adelante su proyecto y cuáles causas parecen explicar los fracasos. También conviene reunir información sobre la contribución que las nuevas empresas aportan al desarrollo de la economía, a la ocupación de mano de obra, a las exportaciones, etc. Sin embargo, pienso que este orden de conocimientos, en lo que atañe a las escuelas de administración, podría ser atendido en una etapa posterior a los de carácter estrictamente administrativo.

La investigación a realizarse sobre la iniciativa empresarial se solapa con la que ha venido desarrollándose sobre dos áreas de conocimiento que son particularmente relevantes para las escuelas de administración de nuestros países: me refiero a la gerencia de la pequeña y mediana empresa y la gerencia de las empresas de propiedad familiar. Al recabar información sobre cualquiera de estos dos temas, analizarla y sistematizarla, se nutrirán y ampliarán los conocimientos sobre la puesta en marcha de una empresa. De igual manera, un mayor conocimiento de la iniciativa empresarial aportará luces a la gerencia de la pequeña empresa y al gran poblado de empresas latinoamericanas formadas y regidas por núcleos familiares.

Cabe advertir que apoyar a los nuevos empresarios no debe ser el único propósito de llevar adelante la investigación sobre la iniciativa empresarial. En nuestros países, el Estado desempeña y seguirá desempeñando un papel dominante, tanto en el orden social como en el económico. Por consiguiente, los lineamientos que puedan desprenderse de la investigación a realizar sobre la iniciativa empresarial también deberán contribuir a la formulación de políticas públicas. ¿Cuál debe ser el apoyo que el Estado deba prestarle al nuevo empresario? ¿Cómo instrumentarlo? ¿Cómo inciden sobre el nuevo empresario las medidas oficiales tomadas en función de una política social?

LA INICIATIVA EMPRESARIAL Y LA GERENCIA

La iniciativa empresarial, en esencia, es el punto de partida de la acción gerencial. Sorprende, en cierto modo, que la investigación sobre tan importante tema se haya descuidado. Pero una vez iniciada esta investigación, habrá mucho todavía por descubrir. Está, por ejemplo, lo relacionado con el proceso de rejuvenecer una

empresa estancada. ¿Vale la pena encargar una nueva actividad a tales empresas o conviene condenarlas al cierre y asignar la nueva actividad a una nueva empresa?

¿Qué opciones hay para estimular el cambio en una empresa decadente? y cuando hayamos terminado de dilucidar tales temas, nos queda el de distinguir entre el empresario y el gerente. Pues todos conocemos gerentes de gran trayectoria, que jamás arriesgarían su propio dinero para crear una nueva empresa. Pero a la luz del estado actual de nuestras economías en América Latina, vale la pena preguntar: ¿Es posible ser un buen gerente y carecer de espíritu empresarial?

LA EDUCACION EMPRESARIAL EN GRAN BRETAÑA

Por Dr. David Kirby
University of Wales . Gran Bretaña

Creo que debemos ser un poco como los japoneses, ellos no son muy buenos para desarrollar nuevas ideas, son extremadamente buenos para tomar ideas de otras personas y adaptarlas a su propio medio y a su propia situación.

Lo que voy a hacer hoy es hablar sobre los tipos de desarrollo que se han originado en Gran Bretaña, con la posibilidad de que ustedes puedan encontrar algo de utilidad para que lo puedan aplicar a sus países.

Quiero agradecer a los organizadores por la invitación. También al consejo Británico por enviarme a estar con ustedes, ha sido una experiencia muy interesante. Valió la pena venir a Colombia.

Por otra parte quiero decirles que mucho de los problemas que ustedes afrontan, son problemas que yo también tengo que afrontar en mi propio país. Podemos crear una cultura de empresa?, podemos crear un empresario?, pueden los jóvenes crear negocios o empresas?, o requieren años de experiencia?Cuál es el papel de las Universidades?. El papel de las universidades es el de tratar de crear nuevas empresas.

Quiero felicitar a los organizadores por la preparación de este evento, es el primer Congreso; el primero implica que debe haber un segundo, tercero y cuarto Congreso. Entonces, espero que la iniciativa, el entusiasmo con que ha sido creado este

Congreso, aseguren que haya Congresos futuros y que las experiencias obtenidas en éste nos sirvan de base para los próximos. Es de vital importancia compartir las experiencias, que desarrollemos contactos; quisiera que el Reino Unido y Gran Bretaña tomen parte. En cuarto lugar quisiera pedir excusas porque no tengo ningún tipo de presentación por escrito, debido a la precipitud del evento.

Lo que yo quiero hacer, es hablarle a ustedes sobre la promoción de empresas en Gran Bretaña. Básicamente la promoción de las empresas en Gran Bretaña es algo prácticamente reciente. En los años 70 se hizo una investigación en el País, pero la etapa de desarrollo a la introducción de empresas empezó sólo en el año de 1979 y se derivó en comienzo de un Gobierno Conservador; un Gobierno que creía en la promoción de la libre empresa y también esto se debió a la situación económica por la que está pasando nuestro país. Junto con la situación económica teníamos el desempleo; estamos hablando de 13.5 millones de personas desempleadas y muchas de estas personas en realidad son personas jóvenes.

Desde 1979 el Gobierno Británico trató primero que todo de fomentar y estimular la creación de empresas o Espíritu Empresarial en el país y en segundo lugar promover las pequeñas empresas o industrias.

El lo hizo de dos formas: primero que todo mejorando las condiciones externas que afectan a las pequeñas empresas en el país. Y en realidad hay 98 formas diferentes de ayudar a las pequeñas empresas; estas 98 formas se relacionan con disponibilidad de sitios adecuados, financiamiento, créditos, apoyo técnico, ayuda en exportación y toda una gama de condiciones. El problema, sin embargo, es que la mayoría de las pequeñas empresas ni siquiera saben que estas 98 formas existen. La situación es muy compleja y muy poco apoyo real está disponible.

El segundo conjunto de medidas se relaciona con las condiciones administrativas o de manejo, con las cuales estamos tratando de aumentar el nivel de competencia administrativa en las pequeñas empresas. Estamos tratando de crear un Espíritu Empresarial a través del programa educativo. Al escuchar las discusiones en los últimos días es importante reconocer que en mi país y en su país no vamos a crear un Espíritu empresarial, ni una cultura empresarial de un día a otro en corto plazo, va a ser más bien un proceso a largo plazo, va a tomar varios años para su desarrollo.

La educación en el área empresarial se requiere en Gran Bretaña por una variedad de razones: primero que todo yo creo que nos hemos empezado a dar cuenta que las pequeñas empresas son esenciales para la economía Británica; hemos perdido en Gran Bretaña el Espíritu Empresarial o la cultura empresarial que tuvimos en el siglo XIX.

Tenemos que volver a crear este espíritu. Igualmente empezamos a reconocer que

las pequeñas firmas tienen un papel importante que desempeñar. El 31 % de los nuevos trabajos se encuentran en firmas que emplean menos de 20 personas. Un 50% en firmas que emplean menos de 100 personas. Por último, hemos empezado a reconocer que hay muchas firmas pequeñas van a ser firmas de tamaño mediano o grandes en el futuro.

Ayer escuché una conversación en que se decía: debemos reconocer que las empresas grandes de hoy en día no siempre han sido grandes, pues empezaron como empresas pequeñas; debemos tratar de ver que estas pequeñas firmas crezcan y se desarrollen.

En relación con el programa educativo, básicamente se encuentra en 3 niveles: primero en las escuelas, en los colegios de donde hemos sacado 3 puntos. Tratamos de aprender sobre empresas, tratamos de aprender a través de la empresa y en tercer lugar tratamos de aprender para la empresa.

En el que habla de aprender sobre la empresa trata de crear nuevamente este espíritu empresarial que ha perdido el país, en este caso se hacía referencia a las universidades.

Aprender a través de la empresa consiste en enseñarle a la gente joven cuáles son las capacidades, habilidades necesarias para tener éxito en la vida, la capacidad para trabajar con más personas y a través de otras personas. Cuando yo estuve en la universidad tuve que trabajar solo, aislado, no se trabajaba como equipo, como socios y durante toda mi vida de trabajo he tenido que trabajar con personas a través de personas.

Aprender a través de la empresa consiste en aprender las habilidades que permitirán llevar a cabo su vida futura, trabajar con la gente a través de la gente, negociar, aprender sobre dinero. Todas estas cosas que nosotros necesitamos en nuestra vida.

Y por último, obviamente aprender para la empresa es aprender como manejar una empresa.

En 1986 en Gran Bretaña tuvimos el año de la industria. El año de la industria trató de llamar la atención del público sobre la importancia de la industria dentro de la sociedad. Se llegó a tal nivel, que la gente no consideraba la industria ni el comercio, se le daba poca importancia a esto en relación con el país. El Departamento de Comercio e Industria trató de establecer una micro-empresa de cada escuela en el país; sin embargo, fracasó. Fracasó por dos razones: primero porque los profesores no tenían la experiencia para permitirles hacer esto sin enseñarles a los niños al respecto. Y en segundo lugar fracasó, porque no teníamos un programa de estudios común. Nosotros estamos haciendo la promoción de esta serie de empresas que se iniciaron.

La primera es el "Programa de las nuevas empresas" que ha sido diseñado para aquellos negocios que tienen un potencial de crecimiento y normalmente exige unos gerentes de mandos medios que hayan sido empleados, y se les alienta para que establezcan sus propios negocios; estos negocios deben emplear como mínimo 10 personas a los 2 años de haber sido establecido. El programa tiene 4 semanas de capacitación formal, con 12 semanas para lanzar la compañía. Estas 12 semanas se dedican especialmente a la investigación del mercado, también quien participa en este programa recibe una donación para capacitación, y recibe dinero también para llevar a cabo la investigación sobre el mercado; esto es un programa que se lleva a cabo en cinco de las Escuelas de Negocios más importantes, es un programa que toma en su totalidad 16 semanas. Existe una variación de tiempo parcial que se denomina inicio del término. Este fue el programa que comenzó en 1977 y va a continuar por lo menos hasta 1987.

Un segundo programa para la iniciación de empresas se denomina los "Cursos de pequeñas empresas", comenzó en 1969 y ya se terminó; y les voy a explicar porque se terminó: Este es un curso un poco más modesto puesto que es para pequeños negocios que van a emplear solamente 5 personas después de 2 años de operación. Es un curso de tiempo completo pero también tiene componente de tiempo parcial, pueden haber las 2 posibilidades. Consiste como el programa anteriormente mencionado: de un período básico de tutoría que es seguido por un período de investigación del mercado; normalmente dura entre 8 a 10 semanas, con la posibilidad de que los participantes puedan obtener asesoría posterior a la terminación del curso.

El tercer tipo de curso que nosotros ofrecemos se titula "Curso de auto-empleo", comenzó en 1981 y ya ha sido terminado en 1986. Solamente estaba encaminado al negocio que va a ser ejercido por una sola persona, la persona quiere establecer su propio negocio pero sin tener empleados y no tiene intención de emplear a nadie. En estos tiene la Gran Bretaña una cosa que denomina esquema de adoración para la empresa; este es un esquema que da 40 libras por semana. Para cualquier persona que quiera establecer un negocio propio las condiciones son: ser desempleada, tener como mínimo en una cuenta de negocios 1.000.00 libras, y estar en realidad comenzando por primera vez en la vida una nueva empresa o un nuevo negocio. Este curso de autoempleo se dirige en su mayoría a aquellas personas que están recibiendo este esquema de EAS o sea el esquema de asignación a las empresas.

El cuarto tipo de programa que nosotros tenemos es lo que se llama el "Taller comercial": Comenzó en 1984 y terminó en 1986. Este curso está diseñado exclusivamente para aquellas personas que piensan entrar en negocios; simplemente para que sirva como filtro para que estas personas piensen, que es lo que significa el autoempleo; y si la persona está o no adecuada para ser autoempleada. Porque mucha gente llega a entrar en negocios sin tener la capacidad para hacerlo, y este es

un taller que pretende actuar como un filtro para desalentar a aquellas personas que no van a ser capaces de ser autoempleadas. Se basa en cursos que se dictan en grupos de 25 personas, cualquiera puede participar en ellos y tiene más o menos una duración de 9 a 12 horas.

Creo que éste que les voy a presentar va a ser de interés para ustedes, a partir del debate que escuché en las horas de la tarde de ayer. Se denomina el "Programa de empresas de graduados" y pretende ser para los graduados de cualquier disciplina; no necesariamente de Administración o de Economía, de hecho los estudiantes de Administración son los mejores del programa. Y no es solamente para producción, o sea que no es solamente para tecnología, es para estudiantes de cualquier disciplina: filosofía, historia, religión, alemán, español, inglés, francés, lo que sea. Es una adaptación de programas de las empresas nuevas, y se lleva a cabo en Inglaterra, en Escocia, y en Gales; en las principales Escuelas de Administración. Es un programa que yo desarrollé hace varios años y voy a presentarlo en más detalle. Esos son pues los programas para iniciar empresas, para iniciar negocios.

Para los ya existentes ofrecemos también un sinnúmero de programas. Tenemos lo que se denomina el "Programa de extensión gerencial"; como ya lo dije antes tenemos una gran cantidad de ejecutivos desempleados en Gran Bretaña. Entonces lo que nosotros hacemos es que tomamos una serie de ejecutivos y los compaginamos con una pequeña firma. Le damos a los ejecutivos una cantidad determinada de capacitación, y les ponemos exámenes que identifiquen un problema técnico en una pequeña firma. Luego los ponemos en esa pequeña firma durante un período de tal vez unas doce semanas, y ellos traen a esa pequeña empresa sus conocimientos, su experiencia y su habilidad, para que esto funcione dentro de la pequeña compañía ayudándola a crecer y a volver a recuperarse. Hemos hecho algo similar con los estudiantes graduados, esto es lo que se llama programa de paso para los graduados. Es un programa que ya mencioné, con 3 semanas de capacitación para los estudiantes graduados.

Sobre el resultado de las ideas de negocios, si en realidad eran buenas para producirse o para expandirse, nosotros consideramos que necesitamos un período mucho más prolongado para poder llevar a cabo el proceso de aprendizaje en consecuencia hemos desarrollado lo que se denomina el programa de empresas de negocios, que tienen los siguientes objetivos:

- 1- Dar conocimiento y ayudar en asistencia práctica para las personas que deseen comenzar sus propios negocios.
- 2- Ayudar aquellas personas que ya hayan establecido recientemente un negocio.
- 3- Hacer una selección para saber en que campo quiere la gente hacer negocios, y si verdaderamente tiene la capacidad de hacerlo.
- 4- Finalmente presentamos aquellas personas que están desempleadas para que puedan ver la posibilidad de generarse un autoempleo.

El programa se basa sobre una serie de módulos: El primero es un día de introducción, en el cual se habla específicamente de Empresas; de lo que es manejar un negocio, y de cuáles son las capacidades y habilidades que se necesitan para tener éxito en los negocios, después de ese primer día, la gente puede empezar a pensar si es eso lo que quieren o no. El segundo y tercer día se ven temas sobre mercadeo, en el cual la gente desarrolla un plan de mercadeo, para enterarse más sobre el mercado; y vuelven el quinto y sexto día para analizar aspectos financieros; y se apartan para obtener información que les permitan desarrollar lo que constituye un plan financiero; y finalmente regresan y analizan los aspectos jurídicos necesarios para establecer un negocio. Como también producción y control de producción.

El siguiente programa es: Empresa Privada. Se ha desarrollado este año por primera vez y básicamente son doce módulos de doce días, para que las empresas ya existentes lleguen verdaderamente a comprender el proceso de manejar un negocio y puedan expandirse.

Los doce módulos son: mercadeo, ventas, promoción de ventas, nuevos productos, fuentes de financiamiento, contabilidad, control financiero, manejo de personal, uso del computador en los negocios, contabilidad computarizada y emplear otros personales.

También tenemos un programa especial para los graduados desempleados, el cual se denomina "Empresa de Graduados Legales". Consiste en un fin de semana en residencia donde tienen toda la consejería. Para los estudiantes funciona así: Un fin de semana traemos estudiantes, los reunimos y analizamos tres factores: a) el factor ambiental, qué tipo de medio ambiente existe para las pequeñas empresas en el territorio, qué tipo de apoyo está disponible si usted desea establecer su propio negocio. b) en segundo lugar examinamos algunas habilidades técnicas que se requieren. También examinamos el área de mercadeo, la parte financiera y contable básica. Igualmente se hace una especie de juego para ver que tan fácil o difícil es manejar un negocio. Finalmente miramos si son personas adecuadas para manejar sus propios negocios, si tienen las características necesarias y si no vinculándolas con alguien que las tenga. Luego regresan a sus estudios.

En el segundo fin de semana el objetivo básico es mostrarles como desarrollar un plan de negocios, y empezamos explicándoles a ellos cuál es el concepto de las utilidades y la importancia de ellas. La utilidad es una parte esencial en un negocio exitoso. Después ellos se van y finalmente deben presentar un plan de negocio. En base al plan que ellos presenten decidimos si los aceptamos en la parte final del programa o no.

Sólo aceptamos veinticinco participantes como máximo, a estos participantes que entran a la parte final del programa se les trata de sugerir el trabajo preparativo que ellos deben hacer; o sea tratar de buscar el sitio o la orientación del negocio,

como también tratar de familiarizarse con la competencia. Luego ellos regresan a una parte de residencia del programa, la parte interna del programa que dura tres semanas y allí les mostramos como manejar aspectos de mercadeo, financieros, jurídicos, aspectos de personal que se requieren, control de existencias, producción y algo que es muy importante que son las habilidades personales que ellos van a requerir si van a tener éxito en el negocio. Tratamos de mostrarles como negociar, como motivar, como delegar, como tomar decisiones. Sobre todo en esta etapa lo que tratamos de hacer es desarrollar su competencia y que ellos creen en ellos mismos, tener confianza en ellos mismos. En todas las etapas del programa, estamos enseñando a través de aprendizaje por acción, no a través del proceso que yo estoy utilizando ahora, en el que hablamos demasiado tiempo. Generalmente ellos trabajan en el proyecto en forma práctica, trabajan entre sí como equipo, ayudándose en ciertos puntos que puedan encontrar como puntos de dificultad.

El Programa de curso de graduados es un programa que podía ser de interés y beneficio para ustedes y para sus economías; hemos encontrado en nuestro caso que es de gran utilidad para nuestra economía, sin embargo no quiere decir que no tenga problemas, si tiene problemas y hay gente que lo critica, pero hemos encontrado que podemos aumentar esa concientización de creación de Empresas y así las personas jóvenes pueden establecer sus propias Empresas exitosas.

En conclusión, quisiera decirles a ustedes que muchos de los problemas que estamos afrontando ya sea en América del Norte, del Sur, Europa o en Gran Bretaña, no son únicos para nosotros, son problemas universales. El papel que nosotros como académicos debemos desempeñar en la promoción de empresas, no es menor. Una persona en este Congreso dijo que las empresas hacen ciertas cosas, aún corriendo el riesgo de estar equivocadas. Debo sugerirles entonces a ustedes que nosotros en realidad debemos convertirnos en personas con Espíritu Empresarial mayor y no tanto académico; desarrollar en esta forma proyectos nuevos, innovativos, proyectos que ayuden a aumentar esa concientización del Espíritu Empresarial en nuestros países, ayudando a los jóvenes para que establezcan sus propios negocios en forma exitosa.

Yo creo que el empresario verdadero como el estudiante que habló el día de ayer no va a esperar a que nosotros le ayudemos; va a encontrar problemas, es obvio pero él los va a resolver. Yo dudo que en realidad podamos crear empresarios, lo que yo sí creo que podemos hacer es sacar las cualidades empresariales que tiene la gente y ayudarles de esa forma a que sean más emprendedores. Por eso debemos alentar esa cualidad empresarial en las empresas ya existentes. Tal vez no vamos a ser los líderes en la industria, tal vez no vamos a ser los empresarios reales, pero si creo que la mayoría de nosotros, podemos ser más emprendedores que lo que somos en la actualidad. Espero que como resultado de la discusión que hemos tenido en los últimos dos días en el segundo Congreso Latinoamericano, la discusión no va a enfocarse a lo que debemos hacer, promover y estimular; si no que nos vamos a enfocar en los

proyectos que se han desarrollado, en los problemas que se han encontrado y cómo los hemos resuelto, y también en relación con aspectos de éxitos que se han logrado.

Quiero agradecerles en una forma muy calurosa por haberme invitado a esta Conferencia, tenemos muchos puntos en común y hay muchos que podemos aprender de otros; y ciertamente si ustedes quieren aprender más con lo que está sucediendo en el Reino Unido, yo estoy seguro que el Consejo Británico los va ayudar en esto. Y si alguien quiere saber más sobre los programas que yo administro, tengo aquí algunos de los folletos disponibles. Igualmente uno de mis colegas del Centro de Administración de Francia, tiene una amplia gama de programas especialmente para gente del extranjero. Si ustedes quieren aprender más al respecto sobre este Centro, tengo folletos disponibles. Muchas Gracias.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

P/- ¿Han tenido alguna labor de seguimiento durante la ejecución de estos programas y han evaluado los resultados obtenidos?

R/- Como ustedes verán, muchos de los programas son relativamente cortos, pues estamos llevando a cabo investigaciones de acción; algunas de las investigaciones van a ser publicadas este año y aún no están disponibles los datos de las mismas, pero sin embargo, sobre las bases de los resultados iniciales se ha decidido terminar alguno de esos programas para poder adelantar otros nuevos. Es como el caso de programas de graduados, tiene éxito porque la gente comienza nuevos negocios y permanecen en el negocio más allá del período que por lo regular es de dos años. Anteriormente, mucha gente había entrado en negocios independientes sin tener la capacitación para ello; lo que estamos queriendo hacer ahora es darle esas capacidades básicas que les permitirán superar esos dos primeros difíciles años cuando se han iniciado en una empresa. Los resultados iniciales parecen demostrarnos de que sí ha habido éxito en esta capacitación, pero tenemos que replantear la forma del activo de capacitación que nosotros hemos dado hasta la fecha.

P/- ¿Existe un Programa de graduados en cualquier área del conocimiento?

R/- El programa que se llama "empresas de graduados" es para cualquier estudiante: puede ser de filosofía, matemática, ciencias de computación, historia, etc., para cualquier persona que quiera saber en qué consiste una Empresa y si ellos pueden o no establecer un negocio propio y aprender a manejarlo. No es solamente para estudiantes de Administración o de Economía. Un estudiante se me acercó hace dos años y me dijo: Doctor Kirby, yo estudié administración de empresas durante tres años y esta es la primera vez que he podido entender a que se refiere el negocio.

P/- ¿El programa se realiza únicamente a través de universidades estatales o

también de las universidades privadas y en qué forma?

R/- Todos los programas que son para iniciar negocios y los programas para empresas ya existentes se llevan a cabo en diversas formas, pero el programa de graduados, es uno que pasa por diversas escuelas de administración de negocios en Inglaterra, uno en Escocia y otro en Gales. Cuatro de las Escuelas de Administración en Inglaterra son estatales y están con pleno apoyo del Gobierno y una de las de Inglaterra es del sector privado y es dirigida como una Empresa privada, que tiene que levantar sus propios fondos con la Industria y con el comercio, pero sigue recibiendo dinero del Gobierno de Inglaterra para manejar este programa.

P/- ¿Sobre el nuevo concepto de mercadeo cuál sería la importancia de la investigación de mercadeo en términos de necesidades y de oportunidades de mercadeo.Cuál sería la importancia de los dos?

R/- En realidad no lo sé. Yo pienso que las oportunidades surgen de las necesidades en cuanto a la investigación de mercadeo, en este nuevo concepto de Espíritu Empresarial.

P/- ¿Cuál es la importancia de la investigación del mercado en los programas que ustedes tienen?

R/- Es grande la importancia. Uno de los problemas que yo he encontrado al trabajar con pequeñas Empresas, es precisamente que la mayoría de ellas tienen problemas porque no conducen las investigaciones de mercado en forma adecuada porque no se han posicionado en el sitio de mercado apropiado y porque ellos no saben cuan grande es el mercado, ni cual sería el mercado objetivo al cual ellos en realidad se encaminan. En consecuencia, creo que en todos los programas se ha puesto un énfasis muy grande a la identificación del mercado y a hacer la investigación de mercado, que permitan identificar si la idea del negocio es potencialmente factible. Estamos tratando de encontrar la guía positiva para el programa "empresas de graduados", porque tenemos incorporado allí un período de doce semanas en las cuales el estudiante tiene que llevar a cabo una investigación de mercado. Una vez reciba su capacitación, sale durante dos semanas llevando a cabo toda la investigación de mercado necesaria, diciendo qué investigación de mercado va a hacer y nosotros le asesoramos sobre si es o no correcta. Luego a las tres semanas vuelve y nos dice lo que ha encontrado y lo que va a hacer como siguiente paso; luego analizamos las otras semanas con él, y al final de las siguientes tres semanas vuelve con nosotros y nos dice lo que ha encontrado. Posteriormente vuelve y hace otras tres semanas de investigación de mercado. Al final de esas doce semanas él debe tener una idea sumamente clara del mercado para su producto y si el mercado es lo suficientemente grande para apoyar tal producto o si la idea que él tiene es comercialmente viable o factible. Indiscutiblemente, en el programa de graduados y en todos los demás programas, se pone muchísimo énfasis en la investigación de

mercado.

P/- ¿Qué mecanismos utilizó el Organismo que usted representa para que el estado apoyara este tipo de programas?

R/- Las decisiones políticas hechas se han logrado a través de la oficina laboral y el Ministerio de Educación. El Departamento de Trabajo debe estar preocupado por el desempleo en vista de que tenemos muy poco crecimiento económico; en consecuencia, están buscando formas de reducir el desempleo y estimular el crecimiento de la economía. La decisión de promover las empresas viene del del Ministerio de Trabajo y la necesidad de volver a asignar recursos a la educación, a través del Ministerio de Educación. Básicamente lo que se ha logrado es que se ha sacado dinero o partidas asignadas a la educación escolar y universitaria, creando una organización que será la responsable de la educación de la fuerza laboral y de la educación de nuestros recursos humanos.

Ese tipo de organización ya creada puede hacer contratos con las universidades, con los colegios, con las oficinas y entidades públicas, con las organizaciones privadas; para las que importan el tipo de capacitación que les he diseñado y que les he presentado a ustedes. La capacitación ha sido diseñada y desarrollada como resultado de investigaciones que fueron llevadas a cabo en la década del año 70, sobre las necesidades de educación de empresarios. Tenemos que tener cuidado con el término "empresario", porque creo que hay personas que son autoempleados y que están haciendo negocios y que no son "empresarios". Pero la capacitación de aquellas personas que sí están y que desean entrar a negocios es otro aspecto.

Algunas de estas investigaciones fueron llevadas a cabo a nivel universitario por personas como yo en consulta con gente universitaria y con organizaciones de negocios, organizaciones comerciales en asesorías a nivel privado. El programa de graduados que yo tengo, por ejemplo, he podido desarrollarlo haciendo lo concerniente a la organización de financiación, y diciéndoles: éste es un programa que yo acabo de desarrollar, por favor ustedes pueden financiarlo?. Y ellos me han dado el dinero para que yo financie este programa. Entonces yo diría que es una combinación de aspectos gubernamentales, de los aspectos universitarios y del sector privado, que trabajarían en conjunto, pero lógicamente es muy importante el aspecto de la influencia política.

P/- Usted mencionó que crear un Espíritu Empresarial no es algo que se pueda hacer de un día para otro y esto es algo que como educador a mí me molesta. ¿Ha hecho usted esfuerzos en Gran Bretaña para incorporar en los programas de estudio a nivel de Primaria, Bachillerato y Universidad, acciones convincentes para que hagan salir a flote las calidades empresariales de las personas que posteriormente les van a ayudar a apartarse de la cultura de empleados?.

R/- Nosotros estamos trabajando con estudiantes que nunca en la vida habían pensado en una empresa antes de ver mi folleto en su escritorio. A veces no tienen formas de negocios, ni se dan cuenta de lo que es una empresa, entonces tratamos simplemente de que este tema de la educación empresarial entre al ámbito escolar, que los niños estén más conscientes de lo que consiste una empresa. También porque es una forma mejor de enseñar, aprenden una cantidad de cosas en una atmósfera en donde a veces ellos no creen que sea una atmósfera de aprendizaje.

Algo que quería comentar esta mañana, era que el empresario es un individualista que trabaja para sí, pero la educación empresarial lo anima a que trabaje con más personas, esto es una ventaja que no se tiene a nivel de escuela o de colegio. Entonces estamos comenzando a darnos cuenta de que hacer esto mas temprano en los colegios va a facilitar las cosas en el futuro.

EL PAPEL DE CIPE EN LA PROMOCION DEL ESPIRITU EMPRESARIAL EN AMERICA LATINA

Por Howard A. Wallack
Subdirector Programas Latinoamericanos CIPE

Voy a explicar nuestra estructura, nuestros metas y lo que nosotros no somos. A veces la gente se orienta mejor si uno le dice lo que uno no es y no lo que uno es. Y les voy a explicar los principios nuestros, porque esto les ayudará a orientarse si quieren acercarse a nuestro programa. Después quiero decirles brevemente como funcionamos y finalmente voy a contarles varios programas que hemos auspiciado en el exterior.

Somos una fundación sin fines de lucro que da aportes financieros a grupos en el exterior de los Estados Unidos. Nosotros no subvencionamos programas, porque si nosotros los subvencionamos, la gente piensa que es una cosa regalada; nosotros no regalamos nada, ni lo hacemos 100 %, lo que hacemos es intentar trabajar como incubadores, en cierta forma, de proyectos que promuevan dos cosas: Ciertos principios de la economía del mercado y el vínculo de ellos con el sistema Democrático.

Puede haber sociedades que tienen desarrollo donde generan empleo, que no son

democráticos. También a veces puede haber democracias pero no son a favor de la libre empresa. Los países Escandinavos que tienen una economía mixta, pero no se distinguen de aquellos países con Democracia.

Lo explico porque CIPE es una organización sui-générís en los E.U. La única entidad como referencia para América Latina sería la Fundación Interamericana; les voy a explicar por que:

Hace cuatro años en los Estados Unidos, el Congreso estableció una organización designada LA FUNDACION NACIONAL PARA LA DEMOCRACIA, que es un fondo nada mas; pero el fondo viene del Congreso. Porque lo hizo?. Resulta que hace unos años mucha gente del sector privado, del sector político y también de los sindicatos, se preocupaban porque nosotros, sobre todo en el exterior, llevamos una política en contra de ciertas cosas. Siempre criticamos a ciertos sistemas. Pero si estamos orgullosos de ser Americanos, de ser Capitalistas, de ser Democráticos. Que hicimos nosotros para promover nuestro sistema que es muy diferente?.

Realmente no hicimos mucho porque hasta entonces nos fijamos en el crecimiento económico sin mirar que estos principios tienen cualquier cuestión política, pero no me refiero a política partidaria. A parte de esto, varias personas en Washington hicieron un estudio acerca de crear independencia al empresario, cuando en realidad en una empresa hay que trabajar en grupo, esto es una cosa únicamente americana; somos tremendamente individualistas.

Por eso crearon esta fundación para que grupos americanos trabajaran con sus afines en el exterior, para compartir sus técnicas y experiencias; para que estos grupos pudieran involucrarse más en la política de sus propios países.

Donde el sistema nos lo permita hay que buscar la manera de abrir un sistema para que se adhiera el sistema popular. Esto conlleva también al reconocimiento de que mientras el sector empresarial y el sector privado están trabajando para promover sus intereses, lo están haciendo otros grupos sociales: los sindicatos, grupos universitarios y los partidos políticos.

Gracias a Dios que aquí en Colombia existe una Democracia bastante arraigada e Histórica. Lamento decir que en toda América Latina no es así, por eso ellos crearon estos fondos.

El CIPE tiene su propia junta directiva totalmente compuesta de hombres de Empresa. Una vez que los congresistas en mi país, de los dos partidos, Republicano y Demócrata, se dieron cuenta que debían hacer algo pero que tenían que reconocer que ellos no sabían como hacerlo. Decidieron que era mejor delegar la responsabilidad a otros grupos que supieran como hacerlo, ya sea del sector privado como la Cámara de Comercio o el Instituto de Sindicalismo libre. También crearon 2 Institutos asignados

a los partidos políticos. Todos estos grupos nos dan un aporte anual y nosotros trabajamos con grupos locales en el exterior.

A veces en el exterior han malentendido la forma en que funciona esto. Pero las Instituciones con quien trabajamos están totalmente compuestas por el sector privado americano. Los fondos de Cámara también son del sector privado, de estos vienen los aportes que utilizamos para programas en el exterior.

Cual es nuestra meta?

Nuestra meta es fortalecer instituciones voluntarias y representativas del sector privado, para que ellos participen en la política pública y aboguen por los principios de la empresa privada. Los derechos que nosotros apoyamos no pueden ser ni una ni otra; tienen que cumplir con las dos metas.

Me da mucha lástima, hoy por la mañana desayuné con la gente de Fundaempresa y ellos nos habían invitado a ayudarles en el fondo que se está empleando para crear empresas; a nuestro parecer es una cosa loable, pero no es lo nuestro, nosotros no trabajamos en cosas comerciales como tal, no creamos empresas, no creamos fondos productivos, no otorgamos créditos, pero lo que si hacemos es que trabajamos con los grupos que abogan y representan al sector privado, para que ellos puedan involucrar más empresarios de todos los sectores, en programas que promuevan estas dos metas; pueden ser: Cámaras del Comercio, Cámaras de Industria, etc.

También apoyamos centros de investigación para incrementar la información; muchas veces a mi me da lástima porque la gente se queja de que no hay datos. No es cierto, hay muchos datos y mucha información, a lo mejor la metodología de recopilarlos a veces es mala; pero el problema no es la falta de datos, es la falta de utilizarlos. Que cuando se haga una investigación la gente abogue para que esta información sea utilizada. Esta es nuestra meta.

Pueden ser también universidades privadas como el ICESI, fundaciones, asociaciones de pequeñas empresas, etc. Esto es muy importante.

El señor Luis Branda de Argentina puede comprobar lo que voy a decir ahora. Estamos trabajando en Argentina con una federación de mujeres de negocios profesionales, para que ellas promuevan los conceptos de la libre empresa; entren mujeres sobre todo. Por qué?. Porque hay que reconocer que en este sistema de América Latina y en muchas partes del mundo, aunque la mano de obra es bastante femenina, la participación en la política económica es sobre todo masculina. Y los estamos ayudando a ellos para que por lo menos, si la gente no quiere participar está bien, pero por lo menos todo ciudadano tenga acceso a participar. Lo que estamos intentando hacer, es abrir las reglas de juego para que la gente tenga acceso a participar.

Ahora les voy a decir una cosa que les iba a decir antes. Puesto que la fuente original de nuestros recursos financieros es el Congreso, nosotros siempre tenemos cuidado de no hacer dos cosas: en primer lugar de no auspiciar un programa que realmente vaya a debilitar al sector empresarial local y no hacer lo que están haciendo otros grupos.

Lo que si me gustaría hacer ahora, es explicar y pormenorizar algunos de los proyectos que tenemos para que ustedes salgan de aquí con ideas mas claras.

Yo sé que todo esto parece muy en las nubes, pero resulta que hay una pregunta bastante importante. Cómo lo hacemos? Pues en primer lugar nosotros no lo hacemos, la gente que lo hace es la gente local, la gente se nos acerca con propuestas para ayudar a extender sus actividades a nuevos públicos, por ejemplo como lo está haciendo el ICESI; en el ICESI están haciendo un acercamiento a los colegios, también están trabajando como por ejemplo en lo que estamos haciendo aquí; estamos analizando que es la política educativa en América Latina. O para que ellos puedan llevar nuevos programas. En el campo educativo tenemos unos materiales didácticos muy sencillos, hechos en unos acetatos, a lo mejor algunos de ustedes lo han visto, es un juego que se llama Empresa, que viene con guía del profesor y una pequeña historia de una fábrica. La historia de este pequeño negocio trata todos los aspectos de la libre empresa, lo que es una firma, qué son los socios, qué es un capital, qué es una inversión, qué es la competencia.

Lo están utilizando varios grupos de América Latina, porque a veces el problema no es tampoco la capacitación. Hay mucha gente que está trabajando entrenando gente en contabilidad en Administración y todo eso. Pero si voy a la calle, a una micro-empresa a una de estas que están vendiendo cosas en la calle a preguntarle porqué él hace esto. El no me va a hablar de propiedad privada, él no me va a hablar de su servicio, de que él ha puesto un servicio a mejor calidad o a más bajo precio al público. El me va a hablar con el vocabulario de un trabajador, verdad que sí?

Tenemos que reconocer que en muchas partes del mundo hay personas que son empresarios a base de su propio esfuerzo. Como lo dijo Rodrigo, a veces uno en las entrevistas de las Universidades le pregunta a los jóvenes porqué quieren estudiar Administración? y ellos responden: pues porque mi papá tiene una fábrica y yo de eso no sé nada. Hay una falta de comunicación también entre los padres y sus hijos; hay que involucrarlos más para que ellos realmente se den cuenta que el trabajo de la mamá o del papá no es una cosa aislada, sino una cosa que les va a traer consecuencias para la vida y les va a servir en un futuro.

Nosotros obsequiamos 100 de estos juegos a la Confederación patronal de México, COPAMEX. Porque COPAMEX se ha dado cuenta de que en México en el sistema educativo no se trata nunca de la economía. Ellos se acercaron al Gobierno mexicano y le explicaron, aunque el Gobierno tenía una red nacional de Escuelas Vocacionales técnicas y profesionales. En las escuelas aunque desarrollaban buena mano de obra

como electricistas, fontaneros, programadores de computadoras, todo esto. Esta gente una vez que salieron de las escuelas del Estado, pensaron que el estado también tenía que regalarles su trabajo y no se daban cuenta que con una habilidad la podían vender a un empresario y ser empleados o que podían ser autoempleados. Nosotros mismos, los mismos empresarios nos ocuparíamos de entrenar los profesores, de llevar los profesores a las escuelas técnicas, de ofrecer los cursos, de hacer el seguimiento, etc.

Lo único que ellos querían del Gobierno Mexicano era que lo reconociera como parte del currículum. El gobierno mexicano lo hizo porque cayó en cuenta de que era una manera de quitarles un poco el problema de la cuestión de desarrollo y sub-desarrollo.

Resulta que en el primer año, aun con el terremoto de 1985, COPAMEX inscribió a 7.500 estudiantes que hasta el momento no sabían nada de economía; no es una cosa del otro mundo, tampoco, pero por lo menos sirve para orientarlos. En el segundo año llegaron a 11.000 y en este año van a llegar a 26.000 estudiantes, en 300 y pico de las instituciones del sistema nacional de educación profesional. Es un ejemplo de como un grupo de empresarios en vez de dejar el rol de la enseñanza al estado para que ellos fijaran el currículum, se acercó al gobierno con algo práctico y algo factible.

Este material esta siendo utilizado aquí en Colombia; lo está utilizando la gente del ICESI y lo está utilizando el CESA en Bogotá.

Mucha gente en América Latina se queja de la prensa. Resulta que aquí en América Latina los periodistas que hacen la cobertura económica, no saben lo que es la economía.

En México le enseñan al periodista el manejo de los medios de comunicación: cámara, video cassette, radio, televisión, como redactar un artículo etc. Pero ellos no les obligan a estudiar economía, historia, agricultura, etc.

Un señor en México se me acercó (es un ejemplo de como trabajamos con los centros de investigación), un señor que es el Vice-rector del tecnológico de Monterrey. El creó un centro que se llama CENTRO DE ESTUDIOS EN EDUCACION Y ECONOMIA. El hizo una encuesta de periodistas, solo periodistas que hicieran cobertura económica y financiera; les preguntaron cuales eran las cuentas nacionales, PIB, etc... Una vez que analizaron estas encuestas, entre unos 30 o 40 periodistas solamente 1 sabía que eran las cuentas nacionales y ninguno de los otros pudo decir que eran las cuentas nacionales del país y como las median. Mucha gente asume que la prensa maltrata algo porque tiene cierta tendencia política, sea de izquierda o sea de derecha, justamente no es así, es por pura ignorancia, lamento decirlo.

Este señor se nos acercó y nos planteó el siguiente programa: Que él iba a encargarse de hacer un ciclo de seminarios sobre la educación económica para 39 periodistas de

39 periódicos diferentes de México. Los entrena en Monterrey o Guadalajara, un día o dos días cada mes: El primer día los instruyen sobre que son las cuentas nacionales con expertos del país o del exterior, etc. El segundo día por ejemplo, analizan las cuentas nacionales de México, estado que nos muestra el buen o mal manejo de ellas.

El método no es comprar a los periodistas para que sean nuestros amiguitos. En una sociedad abierta el error de la prensa no es criticar, el error de la prensa es ser un obstáculo para que nosotros reconozcamos nuestras fallas y también nuestros bienes.

Esto lo hicieron para que por lo menos estos periodistas cubrieran las cosas financieras y económicas con responsabilidad y buen manejo de la información. También tiene otro efecto, esto enseña a los periodistas que el sector privado es una fuente fidedigna de información y no siempre tienen que recurrir a las opiniones de Estado, del Ministro. Toda la gente de este país tiene derecho a opinar, siempre que tenga una buena información.

Mientras tanto este señor también está haciendo otra cosa. El y 2 o 3 economistas de su equipo están redactando artículos de opinión editorial, sobre el principio de la libre empresa y no se los mandan a los mismos periodistas, sino a sus redactores jefes, para que ellos los impriman en los periódicos. Resulta que este proyecto es muy enfocado: 39 periodistas y 39 periódicos; pero a cuantos lectores diarios llegan estos 39 periódicos, a 3.200.000 mexicanos aproximadamente. No costó una cosa del otro mundo; esto representa 33.000 dólares.

Por otro lado, aquí en América Latina está muy de moda lo del sector informal; muchos de ustedes han leído últimamente cuando salió el libro *El Otro Sendero*, que fue publicado aquí en Colombia, por el Señor Desoto, de Lima, perteneciente al Instituto para la Democracia.

Aparecieron varios artículos en el espectador escritos por Vargas Llosa. A mí me da mucho orgullo decir que uno de los primeros grupos que apoyaba al Señor Desoto fue el CIPE, era nuestro primer proyecto, pero nosotros no auspiciamos su investigación. El hacía la investigación con la ayuda de la AID y otros grupos.

Llegó cierto momento en que ellos tenían mucho datos del sector informal en Lima y querían hacer algo. En CIPE no trabajamos nunca por medio del Gobierno, trabajamos por ejemplo: el CIPE con ICESI, el CIPE con Cámara del Comercio Bogotá, etc. es decir, directamente. Resulta que lo que ellos están haciendo con nuestro dinero es acercarse a otros grupos para que ellos desarrollen una concientización de lo que es el sector informal y su importancia. Están acercándose a las municipalidades de Arequipa y San Martín de Porras en Lima. Están acercándose al Congreso para ayudarnos a establecer lo que llaman el defensor del pueblo, una especie de procurador, que podría defender los derechos económicos de la gente más marginada.

Nosotros estamos trabajando con un grupo en la República Dominicana que se llama el Centro de Educación Económica. Un ex-embajador de la República Dominicana en Washington, después de vivir muchos años en los Estados Unidos, ahora le ha impresionado mucho la cosa de que nuestro congreso tiene varias agencias, varias dependencias, que le ponen orden al congreso, por ejemplo: el centro de investigación del congreso, la oficina de auditoría general etc. Nosotros tenemos el lujo de que tenemos muchos aportes, muchas instituciones que apoyan nuestro tipo de democracia.

El y su organización para cada proyecto de ley económico están haciendo un análisis y lo publican en un informe que se llama informe al congreso; usando palabras que la gente común y corriente pueda entender, explican cuál es la situación actual, qué propone la nueva ley o proyecto de ley, etc. No se les manda solamente a los congresistas o a los diputados, sino que los mandan a todos los gremios, a todos los periódicos, a todos los radios, etc.

Mucha gente va a decir, eso no lo podemos realizar porque los políticos no quieren nuestra ayuda, además es cierto. Ahora hay senadores y diputados republicanos que están tocando la puerta, pidiendo a ese señor que analizara 100 proyectos de ley, porque se dan cuenta que esto puede darles a todos un aporte.

Pero si un país ha elegido un congresista libremente como representante y este señor tiene una información disponible, no lo obstaculicen, por lo menos debe saber justificarse con la gente de porque no lo utilizó, esto crea un tipo de responsabilidad para la política pública.

Cómo funcionamos?. Sobre esto tenemos un folleto, nosotros tenemos una guía para la preparación de propuestas para el CIPE. Si ustedes tienen interés en como colaborar con nosotros, les pido que me manden una carta con unas 2 o 3 ideas; yo me comprometo que les contestaré, siempre y cuando las ideas que manden encajen con nuestro plan.

En los últimos dos años el promedio de tiempo para tramitar, desde el comienzo hasta el primer desembolso de dinero, ha sido entre 4 y 6 meses; ha habido proyectos que han durado 1 año. Lo digo para que ustedes lo sepan claramente.

Para concluir solamente me queda señalar una cosa. A lo mejor ustedes se están preguntado porqué recibiría la cámara de comercio de los Estados Unidos, que es una cúpula que abarca 2.508 cámaras y 180.000 empresas individuales, porque le destinarían a la cámara de comercio dineros al sector público, cuando nosotros estamos siempre diciendo que hay que cuidar el presupuesto nacional. Pues lo estamos haciendo por que algún día vamos a convertirla, queremos convertirla en una cosa totalmente privada.

Nuestra meta es fortalecer instituciones voluntarias y representativas del sector privado, para que participen de una manera abierta, pluralista y también promuevan

ciertos conceptos de la economía de mercado que necesita presentar ciertas características.

A mi me gusta venir a Colombia, sobre todo a Cali, Medellín, Bogotá, no conozco Manizales, Pereira etc. pero aquí en este país hay riqueza en el sector empresarial como en ningún otro país de América Latina. Lamentablemente también está acosada por la apertura del sistema y también por las fuerzas económicas. Esta acosada por varios lados.

Si nosotros podemos ayudarles a conseguir estas características estamos para ayudarles. Gracias..

PREGUNTAS Y RESPUESTAS:

P/ -Por qué la cámara de comercio de los Estados Unidos y una entidad como el CIPE que tiene que ver con desarrollo empresarial, estaría interesada en trabajar con el sector informal?.

R/- Por varias razones, como usted dice (y no es sólo en Colombia), que las cámaras de comercio y las grandes industrias, no han reconocido a veces a los informales, a los micro-empresarios como empresarios. Tenemos que reconocer que siempre han existido y han sido una fuente muy fuerte a la economía. Hoy en día no podemos darnos el lujo de elegir los ganadores y los perdedores en el sector empresarial, sino ganamos todos, estamos perdidos. CIPE no trabaja con exclusividades, el hecho de que hemos trabajado con el ICESI no quiere decir que no podemos trabajar con otros grupos, como la cámara de comercio de Cali o Bogotá, con Acopi, con Fenalco, con lo que sea, a la vez. Lo que pasa es que nosotros no podemos en ninguna parte del mundo presumir que el desarrollo depende sólo del crecimiento de un sector, todos son parte de un sector privado. Hoy en día con los problemas de vida, debemos reconocer que toda la gente que quiera participar con cosas lícitas y productivas, siempre en la comunidad deben tener acceso a hacerlo. Uno de nuestros principales métodos también dentro de ese esquema es crear fuentes, entablar lazos entre varios grupos.

A veces pasan cosas como la siguiente: vino un señor de Argentina a visitarme, pero yo le dije: señor disculpe pero ya hay un grupo en Argentina que está llevando a cabo este programa. Y sabe lo que me contestó el señor? Con ese tipo yo no quiero hablar.

Por esta razón nos tenemos que concientizar, hacernos un lavado en la cabeza; yá basta de resentimientos, no de competencia porque tenemos que competir también, pero si igualmente creemos en la fuerza del sector empresarial, por lo menos tenemos

que saber lo que estamos haciendo a todo nivel y eso conlleva responsabilidad de hablar, de comunicar, de tener un poco de transparencia y compartir ideas. Otra persona me preguntó que por qué apoya el CIPE programas que trata de canadienses, ingleses, etc. Pues bien, porque nosotros en la cámara no tenemos discriminación de la gente que ayudamos, porque nuestra misión es ayudar a fortalecer el sistema de la libre empresa.

P/- Dada la cantidad de experiencias que tiene la oportunidad de conocer y compartir a través del desarrollo y apoyo de estos programas. Tiene el CIPE algún centro de información y redistribución de esa información que pudiera compartirse con otros países donde se está viviendo iguales dificultades y que podrían conocer de esas experiencias e implementarlas por Ejemplo: este Congreso sobre Espíritu Empresarial que se pudiera llevar a cabo en otra región.

R/- Nosotros tenemos un archivo de todas la actividades. El hecho de que estemos trabajando con un grupo no quiere decir que no queremos saber lo que estén haciendo otros. Yo llego a un país con una mala experiencia y voy saliendo con una concepción bien pensada. La cosa es que nosotros tenemos que saber lo que nos interesa, el hombre es el único animal que tropieza con la misma piedra 2 veces, no queremos que la gente siempre esté tropezando con la misma piedra; pero también les voy a decir una cosa. Muchas veces me da lástima porque la gente viene a nosotros para conocer las respuestas o las recetas. Una de las cosas que está desarrollando el ICESI sobre todo el Doctor Ocampo, es que siempre se empeña en recalcar a los estudiantes las cualidades de responsabilidad y de creatividad. Ustedes mismos tienen la respuesta, a lo mejor no tienen o los recursos o realmente el compromiso de llevarlos a cabo, pero las ideas si están en América Latina.

Cuando la gente se me acerca a decirme que les recomiende algo, les digo: si, pero una cosa que funcione en Argentina Uruguay o México, si no está bien acoplada a lo Colombiano, no va a funcionar aquí; mejor busca la manera de trabajar en grupo, de trabajar como comunidad, como están haciendo por lo menos la Cámara de comercio de Cali, lo hacen muy bien.

P/- Existe algún trabajo en Colombia para la Defensa de la Libertad.

R/- Bueno, resulta que en Bogotá hay una fundación encabezada por varias personas y hay que reconocerlo que aunque la fundación misma no tiene vínculos políticos, la gente involucrada en esta fundación tiene ciertos vínculos con el partido Conservador. La cosa es que nosotros en CIPE, no vamos a decir que un grupo, aunque sea una fundación individualmente involucrados en otros intereses, vamos a excluirlos de nuestra participación, lo digo para que la cosa sea clara.

Resulta que estos señores están bastante preocupados por la inclinación del Estado en Colombia. Ellos con este dinero decidieron llevar a cabo un programa de

concientización bipartidista, ellos contrataron al Exministro de Planeación Doctor Sardi para que el escribiera una monografía que se llama esquema del estado en Colombia. Trata de una manera muy sencilla lo que han sido los problemas, los bienes y los males del Estado en Colombia. Aparte de esta monografía, se están llevando a cabo 5 seminarios: En Bogotá, en Cali, Bucaramanga, Barranquilla, Cartagena, y no me acuerdo donde más, a los cuales han sido invitados otros grupos. Van a reunir a todos estos grupos para que por lo menos todos analicen el problema si lo es, o no lo es. Y si lo es, trazan una estrategia para resolverlo.

La monografía al final tiene unos 19 puntos que deben enviar a la gente de como lograr la disminución del estado en la economía Colombiana. Una cosa que hay que entender muy bien, es que ellos no quieren dismantelar el estado, nosotros tampoco queremos que el estado no exista, pues tiene que existir, pero bien racionalizado.

PORQUE LA GENTE DECIDE EMPEZAR UNA NUEVA EMPRESA: EL EFECTO DE LOS VALORES CULTURALES EN LOS EMPRESARIOS

**Roger A. BLAIS, O.C. Profesor de innovación industrial
Ecole Polytechnique de Montréal**

**Sari SCHEINBERG, Director del Proyecto internacional de Estudios
sobre la Perspectiva Transcultural "entrepreneurship",
Graduate Scholl of Business Administration, New York University.**

Sumario Ejecutivo

Cuadro General

La investigación empírica del "entrepreneurship" es limitada. Lo que ha sido encontrado puede dividirse en cinco áreas mayores:

- 1) el nivel individual: rasgos psicológicos, formación, experiencia, motivación, habilidades, etc;
- 2) el nivel organizacional: venturas exitosas o no, estilos de administración, nivel de recursos, casos estudiados y otros;

3) el nivel del país: estudios específicos a cada país, por ejemplo en el Quebec, en el "Silicium Valley", en la India y en otros;

4) los factores ambientales: las condiciones políticas, sociales y económicas;

5) comparaciones interculturales: estudios y correlaciones del empresariado entre dos o más países.

El programa internacional de investigación resumido en este papel tiene como objetivo encontrar las razones que motivan a la gente a empezar sus propias empresas. Toda la amplitud de este propósito puede ser solamente alcanzado por intermedio de una perspectiva intercultural, utilizando un acercamiento sistémico para analizar el evento o la actividad empresarial y los factores que influyen en ella. Propuesto de una manera sencilla, el problema es analizar los medios que influyen (individual, organizacional, regional y ambiental) y ver como ellos interactúan y se correlacionan a través de los diferentes países.

Metodología

Puede asumirse con seguridad que las motivaciones (m) para empezar una nueva empresa son fuertemente dependientes de la cultura dominante en el país, entonces:

$$M = f(C)$$

Una posibilidad atrayente es que podrían haber mayores similitudes en las motivaciones y la percepción cultural entre regiones de diferentes países, que entre regiones dentro de un mismo país.

Una región con un "medio hostil" (MH) mostrará una baja frecuencia de eventos empresariales (EE), entonces:

$$EE = f(MH)$$

La "hostilidad" en el medio es una condición temporaria. Esta es causada por una combinación de falta de recursos (fr) y la existencia de algunos obstáculos (oe) en regiones particulares. Por consiguiente, la "hostilidad" en el medio tiene tres grandes grados: aquellos resultantes del número (*) de recursos faltantes y de obstáculos existentes, y los que resultan del rango de orden (r) de aquellos recursos ausentes y de los obstáculos existentes. Entonces:

$$MH = f[* (fr, oe) + r (fr, oe)]$$

El medio "más hostil" es aquel que es afectado por más obstáculos que factores ausentes:

$$\text{si } oe > \text{ entonces } MH \uparrow$$

(4)

por consiguiente, la condición "hostil" en una región será diferente al de una otra:

$$MH_i \neq MH_j$$

(5)

Las motivaciones para empezar una empresa propia en un ambiente propicio serán considerablemente diferentes de aquellas en un medio hostil:

$$M_{mp} \neq M_{mh}$$

(6)

Una percepción individual de un medio hostil es función del deseo para empezar una empresa y de factibilidad percibida al llevarla a cabo. Lo primero se relaciona con las barreras existentes en el medio y lo segundo con el número y tipo de recursos ausentes en el medio:

$$P(MH) = (d\$ + f\$)$$

La motivación para empezar una empresa puede caracterizarse por las siguientes dimensiones culturales, en las regiones consideradas como "hostiles":

A) Un mayor grado de Individualismo medido por:

- * La alta necesidad de realización.
- * Alta propensión al riesgo, gusto al desafío.
- * Deseo de cambiar de clase social
- * Baja necesidad de ser aceptado en la comunidad, por amigos, por parientes.
- * Alta necesidad de independencia.

B) Un mayor grado / necesidad de Poder, medido por:

- * Una necesidad de status para sí y para la familia.
- * Necesidad de prestigio.
- * Necesidad por la influencia política en la comunidad.
- * Necesidad por ingresos más elevados.

C) Un menor grado o nivel de Evasión a lo inseguro, medido por:

La motivación para empezar una empresa será caracterizada de acuerdo a los siguientes moldes, en regiones identificadas como "hostiles" (de acuerdo a la definición de la Motivación por Friberg). Los individuos que son considerados como parte del grupo de "desplazados" serán mas propensos (estar motivados) para empezar sus propias empresas (de acuerdo a Shapiro), ex.:

- a) Grupos de inmigrantes refugiados
- b) Los trabajadores de algunas industrias que caracterizan por su propensión a la formación de la compañía - ex: vestimenta, construcción, alta tecnología.
- c) Desplazamiento de empleo - ex: siendo despedido, relegado.
- d) Desplazamientos debidos a la edad - ex: cumpleaños traumáticos.
- e) Individuos que están "fuera de lugar" o en otras cosas - ex: fuera de la escuela, fuera del servicio, fuera de prisión, madres que retornan a la fuerza de trabajo (hogares vacíos).

Ideología y Cultura

En el "mundo real", mas frecuentes son los cambios (), más inestable será la ideología (I) prevaleciente y mas numerosos serán los eventos empresariales (EE)

$$EE = f(I \text{ de } \Delta) \quad (8)$$

$$EE = f(II) \quad (9)$$

- * Un alto espíritu de aventura.
- * Bajo temor al fracaso.
- * Necesidad a competir/desafío
- * Alto deseo al reconocimiento debido al mérito (y no a la antigüedad).
- * Fuerte deseo de trabajar en empresas pequeñas mas que en grandes.
- * Un alto deseo de ser innovador y una vanguardia del desarrollo tecnológico.

D) Un alto nivel de Masculinidad medido por:

- * Una baja necesidad de trabajar con la gente de su gusto.
- * Baja necesidad de proveer una seguridad para sí y la familia.
- * Alta necesidad de liderar y no ser llevado por otros.
- * Alta necesidad de ser desafiado por los problemas y las oportunidades de empezar y hacer prosperar una nueva empresa.
- * Alta necesidad de más dinero.
- * Alta necesidad de utilizar la experiencia.
- * Alta necesidad de tomar decisiones unilaterales sin la existencia de un consenso.

De la misma manera, cuanto más coherentes e internamente consistentes son las ideologías en un determinado país (entre regiones) lo menos deseable será un nivel alto de actividad empresarial.

Los eventos empresariales están reconocidos en las sociedades individualistas así como en las comunitarias. La primera lleva consigo un aporte de esfuerzo innovador mientras que la última está más relacionada con esfuerzos imitativos.

Redes

Los empresarios tienen generalmente una red social mas amplia que la gente que no empieza sus propias empresas. A raíz de estas redes y alianzas, ellos están mas cerca que los últimos a tener los recursos disponibles para afrontar los problemas de comenzar.

Generalmente los empresarios tienen una mayor proporción de relaciones de negocios en sus redes que los que no son empresarios.

La prosperidad de los individuos para llegar a ser empresarios parece ser más elevada entre la gente de culturas que proveen redes basadas en lazos morales y afectivos. Un buen ejemplo en muchas regiones es la minoría de fe y cultura judía.

Estructuras posicionales

Existen diferencias mayores entre empresarios y no empresarios basadas en el hecho de estar dispuestos o no para la actividad empresarial. Estas actividades diferentes reflejan diferentes motivaciones y percepciones y son debidas a las diferentes experiencias de trabajo.

Una de las cuestiones claves que no ha sido aún resuelta es determinar si los empresarios son mas similares entre ellos a través de los países y culturas que a los no-empresarios en su propio país o cultura. O, están ellos mas cerca de sus colegas nacionales no-empresarios?

Programa Internacional de Investigación

Básicamente, el programa de investigación tiene el objetivo de llevar investigaciones idénticas en cerca de 11 países por medio de un mismo cuestionario o de una entrevista estructurada apuntando exactamente la misma cuestión.

Otro aspecto esencial de la metodología es que paralelamente al grupo de empresarios, la encuesta se extiende a una muestra estadísticamente similar de no-empresarios. Un cuidado especial es ejercido para encuestar a los empresarios en varios sectores en números que están en proporción al mismo de firmas creadas.

También debe ser notado que la encuesta se aplica solamente a los empresarios que comenzaron sus empresas recientemente, ex: desde 1980.

Al interior de los 20 países la muestra cubre 200 empresarios y 200 no-empresarios.

Los países cubiertos son:

Australia, Bélgica, Brasil, Canadá (4 regiones), China, Dinamarca, España, Estados Unidos (4 regiones), Finlandia, Francia, Hungría, Honduras, Italia, Japón, Noruega, Nueva Zelandia, Portugal, Puerto Rico, Reino Unido, Singapur, Suecia, Túnez y otros países árabes.

Aplicación en América Latina

Sería inminentemente deseable que el estudio se extienda a varios otros países de América Latina. De otra parte, se podría también analizar los tratados culturales regionales sobre las diversas formas del espíritu de empresa. De otra parte, se podría también comparar el "entrepreneurship" con los países de Norte América, especialmente el Canadá.

El objetivo de esta presentación es pues suscitar un interés por este programa de investigación en el seno de la comunidad de investigadores latinoamericanos particularmente a los interesados en el "entrepreneurship".

Estado de Avance del Programa

En la mayoría de los países susodichos, la fase de la colecta de datos ha empezado. Se ha previsto terminar el muestreo en Agosto de 1987. Seguidamente se pasará a la codificación y al análisis multifactorial de datos, lo que exigirá alrededor de un año. Luego los resultados del análisis serán publicados sobre una base nacional como internacional. Hace falta subrayar que a medida que la encuesta progresa en cada país, se ajustará el muestreo, aumentando los datos en los sectores poco representados.

Por ejemplo, la muestra deberá comprender una proporción representativa de empresarios, o aún de inmigrantes. De la misma manera, se asegurará la representatividad del espectro de edad de los empresarios que han creado una empresa desde 1980.

Conclusion

Este programa de investigación proporcionará una multitud de datos inéditos de un gran interés para diversos sectores de la sociedad, entre ellos los gobiernos mismos.

El programa permitirá también a los empresarios de situarse mejor en relación a los no-empresarios y de compararse con los empresarios de otros países.

ANEXO No 1 DIRECTORIO DE ASISTENTES AL PRIMER CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPIRITU EMPRESARIAL

NOMBRES	APELLIDOS	COMPANIA	DIRECCION	A.A.	CIUDAD
FABIO	AGUDELO TASCON	UNIVERSIDAD LIBRE	CARRERA 45 # 5C-14	1040	CALI
FABIO	ALARCON	SENA	TRANSY 1A #57-19		BOGOTA
AUGUSTO	ALVAREZ	UNIV. JORGE TADEO LOZANO	CALLE 23 #4-47	46819	CALI
DARIO FERNANDO	ALVAREZ A.	UNIVERSIDAD DE LA SABANA	CARRERA 6 #55-09		BOGOTA
MARIELA	ALVAREZ VASQUEZ	UNIVERSIDAD DE MEDELLIN	CARRERA 34 # D-28-29		MEDELLIN
ALVARO	ANDRADE PAZ	CORPORACION UNICOSTA	CALLE 86 # 42 A4-12		BARRANQUILLA
MARIA FERNANDA	ARANGO	UNIVERSIDAD AUTONOMA	CARRERA 23 # 64-17 APTO 802		MANIZALES
JORGE HERNAN	ARANGO	UNIVERSIDAD AUTONOMA	CARRERA 23 # 68-31		MANIZALES
HENRY	ARANGO DUENAS	ICESI	A.A. 5407	5407	CALI
MARITZA	ARANGO RESTREPO	UNIVERSIDAD AUTONOMA	CARRERA 23 # 56-25 APTO 203		MANIZALES
VICTOR	ARDILA MEISEL	CORUNIVERSITARIA	CARRERA 5A # 6-44		IBAGUE
FABIO	ARDILA ROCHA	UNIVERSIDAD NACIONAL	CIUDAD UNIVERSITARIA	21311	BOGOTA
JESUS	ARIAS	UNIVERSIDAD DEL VALLE	CALLE 3 # 24-C-61		CALI
JUSTO PASTOR	ARIAS GUEVARA	UNIVERSIDAD DEL CAUCA	LA ALDEA		POPAYAN
JULIAN JOSE	ARISTIZABAL MUNOZ	UNIVERSIDAD AUTONOMA	CALLE 66 # 23B-197	87	MANIZALES
ERNESTO	BAENA MARULANDA	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA	A.A. 97	97	PEREIRA
ALVARO	BARRERA MARIN	FUNDACION CIDCA	CALLE 18 # 8-75		BOGOTA
ANIBAL	BENITEZ PARRA	SENA	CALLE 51 # 57-70 PISO 9	1188	MEDELLIN
PATRICIA	BERNAL G.	UNIVERSIDAD AUTONOMA	CARRERA 25 # 54-26		MANIZALES
JAVIER AUGUSTO	BETANCUR OBANDO	U CATOLICA POPULAR RISARALDA	MANZANA 29 CASA 7 BARRIO JARDIN I		PEREIRA
ROGER A.	BLAIS	UNIVERSIDAD DE MONTREAL	1800, boul Levesque, App 502, Duvernay, Laval		QUEBEC-CANADA
OTTO ARNOLFO	BOLANOS BOLANOS	UNIVERSIDAD DEL CAUCA	CALLE 27BN # 7-07		POPAYAN
ALFREDO	BOTERO	UNIVERSIDAD AUTONOMA	CARRERA 23 # 56-25		MANIZALES
DIANA	BOTERO	UNIVERSIDAD AUTONOMA	CALLE 65 # 23-B-14		MANIZALES
LUIS	BRANDA	CEPADE - UNIV. CATOLICA CORDOBA	TREJOS 323 PISO 2 CORDOBA 5000		CORDOBA
MAURICIO	BUITRAGO	UNIVERSIDAD AUTONOMA MANIZALES	CARRERA 22 # 57-88 APARTAMENTO 401		MANIZALES
MARIA LEONOR	CABAL	UNIVERSIDAD SAN BUENAVENTURA	CALLE 21 NORTE # 4N-05		CALI
JAIME ALBERTO	CABAL	FUNDAEMPRESA	AVENIDA 1 NORTE # 3-N-77 PISO 2		CALI
JAIR	CADAVID	SENA	CARRERA 13 # 65-10	52418	BOGOTA
OSCAR	CALVACHE ROJAS	CORP. RECONSTR. VALLE DEL CAUCA	CARRERA 5 # 2-28		POPAYAN
INGRID	CAMPO	EMP. SULTANA DEL VALLE	CALLE 7 OESTE # 2-171		CALI
JAIR	CARDENAS	EAFIT	CARRERA 49 # 7 SUR -50	3300	MEDELLIN
JULIO	CARDENAS	EQUISE6	CARRERA 1 # 19-54	5011	CALI
HECTOR FABIO	CARDENAS VELEZ	INDEPENDIENTE	CARRERA 22 # 12-64		CALI

NOMBRES	APELLIDOS	COMPANIA	DIRECCION	A.A.	CIUDAD
MAURICIO	CARDONA E	CEIPA	CALLE 18 # 35-90 APTO 101		MEDELLIN
GABRIEL JAIME	CARDONA OROZCO	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA	APARTADO AEREO 97	97	PEREIRA
HERNAN	CARVAJAL	UNISARC- SANTA ROSA	CARRERA 3 BIS # 31-03		PEREIRA
LUIS HUMBERTO	CASAS FIGUEROA	UNIVERSIDAD DEL VALLE	CALLE 9B #50-100 APTO 402	25360	CALI
JORGE	CASAS REYES	SENA	CALLE 57 # 8-69 TORRE NORTE PISO 3		BOGOTA
CARLOS JULIO	CASTANEDA ARIAS	FUNDACION CIDCA	CALLE 18 # 8-75		BOGOTA
GERMAN	CASTANO C.	EQUIGAS	CARRERA 1 # 19-54	5011	CALI
HERNANDO	CEBALLOS	UNIVERSIDAD NACIONAL	ADMON. CIUDAD UNIVERSITARIA	57413	BOGOTA
JUAN JOSE	CHAUZ MOSQUERA	CORP. RECONSTRUCCION DEL CAUCA	CARRERA 5 # 2-28		POPAYAN
JOSE ADOLFO	CHAVEZ VALENCIA	CENTRO COL. ESTUD. PROFESIONALES	AVDA 6 # 28-102		CALI
FRANCISCO	CORVACHO	ESAP	PABLO VI, C-13 APARTAMENTO 405		BOGOTA
VICTOR	CRUZ	ICESI	A.A. 5407	5407	CALI
LUCECICA	CRUZ DE ARANGO	ICESI	A.A. 5407	5407	CALI
GAMIR FAMILIO	DACACH	TEXTILES EL CEDRO	CALLE 5 # 38-D-27	147	CALI
HAROLD	DAZA	UNIVERSIDAD AUTONOMA	CALLE 9B # 29 A-67	2790	CALI
MARIO	DE LA CALLE L.	ICESI	A.A. 5407	5407	CALI
ALFONSO	DELGADILLO PARRA	UNIVERSIDAD DE MANIZALES	CARRERA 9 # 19-03	868	MANIZALES
MIRYAM	DELGADO	UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO	CASILLA 334		AMBATO-ECUADOR
LUIS ENRIQUE	DIAZ	SENA	CALLE 54 # 10-39 PISO 8		BOGOTA
JUAN CARLOS	DIAZ HINCAPIE	AGROP	CALLE 6 # 7-31		APIA-RISARALDA
RUBEN DARIO	ECHVERRY	UNIVERSIDAD DEL VALLE	CALLE 12B #59-31	25360	CALI
FERNANDO	ECHVERRY ECHVERRY	UNIVERSIDAD AUTONOMA	ANTIGUA ESTACION FERROCARRIL	441	MANIZALES
JOSE FRANCISCO	ENGEL WENSKI	ESCUELA DE ADMON EMPRESAS	CALLE 48 N # 3-E-146	2144	CALI
RAUL	ESCARPETA				
DAISY	ESCOBAR	UNIVERSIDAD DE LA SABANA	CARRERA 17 #52-43	4090	BOGOTA
JOSE ALEXANDER	ESPEJO LOPEZ	UNIVERSIDAD AUTONOMA	CARRERA 24 # 55-A-20		MANIZALES
MARIA ISABEL	ESTRADA	UNIVERSIDAD AUTONOMA	CARRERA 20 # 18-35		MANIZALES
PATRICIA	ESTRADA MEJIA	UNIVERSIDAD AUTONOMA	A.A. 87	87	MANIZALES
WILLIAM	FAJARDO	SENA	CALLE 52 #2-BIS-15		CALI
GUILLERMO LEON	FERNANDEZ M.	ESCUELA DE ELECTRONICA	CARRERA 16 # 12-00		CALI
JORGE	FINKE	ASOC. AL EDUCAC. ADULTOS	CALLE 28 # 7A-15	14	VALLEDUPAR
RAFAEL	GARCIA	UNIVERSIDAD DEL VALLE	CALLE 12B #31-84		CALI
JUAN GUILLERMO	GAVIRIA				
PATRICIA	GIRALDO V.	UNIVERSIDAD AUTONOMA	CALLE 56 # 23-22	662	MANIZALES

ANA MARIA	GIRALDO MARULANDA	ICESI	CARRERA 38 E # 4-91		CALI
LUZ AMPARO	GIRALDO RESTREPO	UNIVERSIDAD AUTONOMA	CARRERA 22 # 48-C-16		MANIZALES
HENRY	GOMEZ	IESA	CL OCC EDIFICIO IESA, S/BERNARDINO		CARACAS-VENEZUELA
NELSON	GOMEZ ARIAS	UNIVERSIDAD DEL VALLE	CALLE 16 # 16-39		CALI
MARTHA	GOMEZ DE GARCIA	UNIVERSIDAD DEL VALLE	CALLE 13 B # 64-65 CASA 43	25782	CALI
HIPOLITO	GONZALES Z	ICESI- CALI	AA 5407		CALI
ROQUE	GONZALEZ	ESCUELA ADMON NEGOCIOS	CALLE 72 # 9-71		BOGOTA
DIEGO	GONZALEZ VILLA	UNIVERSIDAD DEL QUINDIO	CALLE 12N CARRERA 15	460	ARMENIA
ALEJANDRO	GRADIER	SENA-BOGOTA	CALLE 54 # 10-39 PISO 8		BOGOTA
DEIRO	HURTADO GARCES	UNIVERSIDAD LIBRE	CARRERA 8 # 21-32	751	PEREIRA
FERNANDO	IRAGORRI	UNIVERSIDAD DEL CAUCA	CALLE 27B N # 7-07		POPAYAN
GERMAN	JARAMILLO DE LIMA	SENA	CARRERA 43 # 42-40	2538	BARRANQUILLA
OSCAR GUILLERMO	JARAMILLO H	SENA	CALLE 2-0- # 24A-06		CALI
JORGE ENRIQUE	JIMENEZ PRIETO	ICESI	AVENIDA GUADALUPE 2-57		CALI
DAVID	KIRBY	UNIVERSITY OF WALES	LAMPETER, DYFED SA487ED		WALES-GRAN BRETAÑA
LEONEL	LEAL	UNIVERSIDAD DEL VALLE	CALLE 12B # 59-31		CALI
INES ELVIRA	LEYVA DE CALERO	ICESI	AA 5407	5407	CALI
CLAUDIA	LONDONO JACDEOT	BELTRAN HERMANOS			CALI
MIGUEL	LOPEZ	CENTRAL CASTILLA	CALLE 5 E # 44-89	91	CALI
GERMAN	LOZANO P	JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA	CALLE 12 # 87-121 - APTO 303-1		CALI
FRANKLIN	MALGUASHCA G	ICESI	AA 5407	5407	CALI
JORGE IVAN	MEJIA				
MIGUEL	MEJIA TOBON	UNIVERSIDAD AUTONOMA	CARRERA 23 A # 53-A-05		MANIZALES
ALVARO	MELLO	ESC DE ADM DE EMP DE SAO PAULO	Avenida Move de Julho, 2029-119 Ander-Cep 01313		SAO PAULO-BRASIL
TITO	MENDEZ	SENA	AYDA CARACAS # 13-88 PISO 11		BOGOTA
PAFAEL	MENDEZ LOZANO	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA	CARRERA 6 # 41-15 INTERIOR 6		NEIVA
GELMA	MESA MARIN	UNIVERSIDAD JAVERIANA	CALLE 24A # 8-N-50		CALI
RODRIGO	MESA PRIETO	EAFIT	CARRERA 49 # 7-SUR-50		MEDELLIN
LUZ STELLA	MILLAN DE G	SECRETARIA EDUCACION	CALLE 7-A # 44-103		CALI
PATRICIO	MINTE	UNIVERSIDAD DE CHILE	AVD PARAGUAY 257		SANTIAGO DE CHILE
CARLOS RODRIGO	MONTEHERMOSO JARAMILLO	UNIVERSIDAD JAVERIANA	CALLE 48 NORTE # 8-N-65		CALI
FRANCISCO JACOBO	MONTOYA	UNIVERSIDAD DEL QUINDIO	CALLE 12N CARRERA 15	460	ARMENIA
ADOLFO	MORALES	UNIV JORGE TADEO LOZANO	CARRERA 1 # 20-19		BOGOTA
JESUS ENRIQUE	MOTOA	MOTOA MUEL & ASOCIADOS	CALLE 4C # 38-D-38		CALI
AUGUSTO	NARVAEZ REYES	CORP EDUC CENTRO SUPERIOR CALI	CALLE 14 N # 6-N-26	5386	CALI

NOMBRES	APELLIDOS	COMPANIA	DIRECCION	A.A.	CIUDAD
ALFONSO	OCAMPO LONDONO	ICESI	AA 5407	5407	CALI
MARIA ISABEL	OROZCO DE BONET	UNIVERSIDAD DEL NORTE	AA 51527	51527	BARRANQUILLA
ALVARO	OROZCO LOPEZ	UNIVERSIDAD AUTONOMA	CALLE 96 # 26-A-67	2790	CALI
HECTOR	ORTIZ	UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR	CALLE 18B # 5-69		VALLEDUPAR
CESAR AUGUSTO	OSORIO	UNISARC	CARRERA 14 # 14-31		SANTA ROSA DE CABAL
MIGUEL RICARDO	PACHECO SILVA	UNIVERSIDAD DEL NORTE	CARRERA 56 # 84-127	51527	BARRANQUILLA
CARMENZA	PALMA	A.C.A.N	CALLE 50 # 43-91	4672	MEDELLIN
FERNANDO	PANESSO	MINISTERIO DE DESARROLLO	CARRERA 13 # 27-00 PISO 10		BOGOTA
HUMBOLDT	PARDEDES	UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO	CASILLA 334		AMBATO
RONULO	PENUELA	SENA	CALLE 54 # 10-39 PISO 8		BOGOTA
MARTA CECILIA	PEREZ	UNIVERSIDAD DEL VALLE	APARTADO AEREO 25360		CALI
HILDEBRANDO	PERICO	FUNDAEMPRESA	CALLE 71 # 9-50		BOGOTA
JOSE FERNANDO	PIZARRO DIAZ	CENTRO COL ESTUD PROFESIONALES	AYDA 6 # 28-N-102		CALI
LORENZO	PORTOCARRERO SIERRA	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA	CARRERA 2 # 25-22		QUIBDO
VICTOR MANUEL	QUINTERO	UNIV SAN BUENAVENTURA	APARTADO AEREO 20681	20681	CALI
TONY	QUINTERO MEJIA	UNIAUTONOMA	AA 87	87	MANIZALES
ALVARO	RAMIREZ	UNIVERSIDAD DEL VALLE	CALLE 12B # 59-31	1558	CALI
SANDRA	RAMIREZ	UNIVERSIDAD DEL VALLE	CALLE 3 # 24-C-61		CALI
JOSE ANTONIO	RAMIREZ GELVEZ	UNIV AUTONOMA	CALLE 48 # 39-234	1642	BUCARAMANGA
EDGAR	RAMIREZ MARTINEZ	CORUNIVERSITARIA	CARRERA 12 # 36-65		IBAGUE
MIGUEL	RAMIREZ NADER	UNIVERSIDAD NACIONAL	UNIVERSIDAD NACIONAL	237	PALMIRA
ESPERANZA	RAMIREZ V	UNIVERSIDAD SAN BUENAVENTURA	EDIFICIO ESPAÑA	6728	CALI
VICTOR	REINOSO	UNIV TECNICA DE AMBATO	CASILLA 334 AMBATO-ECUADOR	334	AMBATO-ECUADOR
OLGA	RIOS	ICESI	AA 5407	5407	CALI
GUSTAVO	ROBLEDO		CALLE 52 # 46-16		MEDELLIN
BEATRIZ	ROBLEDO ARANGO	UNIVERSIDAD AUTONOMA	CARRERA 23 A # 60 - 86		MANIZALES
MARCO FIDEL	ROCHA R	CESA	DIAGONAL 35 # 5-41	6528	BOGOTA
HERNAN	RODRIGUEZ	SENA	CARRERA 13 # 65-10	52418	BOGOTA
MANUEL	RODRIGUEZ	UNIANDÉS	CARRERA 10 # 86-89	4976	BOGOTA
JAI ME ANTONIO	RODRIGUEZ AMAYA	CORP UNIVERSITARIA IBAGUE	URB AMBALA CASA # 15	487	IBAGUE
JOSE M	ROMAGUERRA	UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO	RUM BOX 5253 COLLEGE STATION		MAYAGUEZ-PTO RICO
LUIS ERNESTO	ROMERO ORTIZ	ESCUELA ADMON NEGOCIOS	CALLE 72 # 9-71		BOGOTA
WILLIAM	ROSEDO AGUILAR	CENTRO COL ESTUD PROFESIONALES	AYDA 6 # 28-N-102		CALI
ALVARO	RUBIO SALAS	ESCUELA ADMON NEGOCIOS	AVENIDA CHILE # 9-71	100888	BOGOTA
DOLHAN	RUBIO VILLA	UNIVERSIDAD DE MANIZALES	APARTADO AEREO 2531	2531	MANIZALES

ALVARO	RIEDA GUARIN	SENA	CARRERA 59 # 66-114	BARRANQUILLA
ROGELIO ANTONIO	RUZ ZAPATA	U CENTRAL VALLE DEL CAUCA	CALLE 41 A # 26-77 PISO 2	TULUA
LAITE	SALAZAR	ICESI	AVENIDA 5A # 17-N-81 APTO 4-2	CALI
PEDRO NEL	SALAZAR	UNIVERSIDAD AUTONOMA	MULTICENTRO ESTRELLA APTO 402	MANIZALES
ADRIANA	SALAZAR DE ARISTIZABAL	C.E.S.A.	DIAGONAL 35 # 5-41	BOGOTA
ALEJANDRO	SALAZAR JARAMILLO	UNIVERSIDAD DEL VALLE	CUIDAD UNIVERSITARIA MELENDEZ	25360 CALI
MORACIO	SALAZAR MONTOYA	UNIVERSIDAD DEL QUINDIO	AVENIDA BOLIVAR CALLE 12 N	460 ARTENIA
CARTENZA	SALDIN	UNIVERSIDAD AUTONOMA	CARRERA 18 # 18-45	1541 MANIZALES
HERNAN	SANABRIA	UNIVERSIDAD AUTONOMA	CRA 22 # 55A-43	1568 MANIZALES
RAUL	SCARPETTA G	UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA	CALLE 73 # 47-34	MEDELLIN
HERNANDO	SIERRA INSIGNARES	SENA	CARRERA 43 # 42-40	2538 BARRANQUILLA
GLORIA INES	SUAERZ B.	CIRCULO DEL ORENTE	AVDA ROSSVELT # 27-10	CALI
PATRICIA	SUAERZ GUTIERREZ	UNIVERSIDAD AUTONOMA	CALLE 70B # 23-B-25	MANIZALES
JOHN	SURASKY	UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	CARRERA 62 # 17-A-23	BOGOTA
JORGE GONZALO	TABARES M	EA FIT	CALLE 370 # 98 A-13 APTO 202	65077 MEDELLIN
MARIO	TAMAYO TAMAYO	ICESI	A.A. 5407	CALI
MICHEL R	TISSOT R	UNIVERSIDAD AUTONOMA	CALLE 9 B # 26 A-67	2790 CALI
ANGELA MARIA	TORO MEJIA	UNIVERSIDAD AUTONOMA	CALLE 61 # 24-A-08	MANIZALES
LUIS FELIPE	TORO MEJIA	UNIVERSIDAD AUTONOMA	CALLE 61 # 24-A-08	MANIZALES
ESTELLA	TOVAR	SENA	CALLE 52 # 2-BIS-15	CALI
CARLOS ARIEL	TRAJOS	UNIVERSIDAD DEL VALLE	CARRERA 61A # 2A-79	3254 CALI
JORGE	TRIANA MACHADO	UNIVERSIDAD LIBRE	DIAGONAL 30 # 36-C-16	CALI
ALVARO	TRINACOSTA	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA PEREIRA	CALLE 11 # 22-03 APARTAMENTO 601	97 PEREIRA
GABRIEL	TURRIAGO	UNIVERSIDAD EXTERNO COLOMBIA	CALLE 12 # 1E-17	BOGOTA
FERNANDO	VALENCIA	UNIVERSIDAD DEL VALLE	CALLE 5 # 43-70 APTO 80	CALI
ADOLFO MARIO	VALENCIA HENRIQUEZ	CORPORACION UNICOSTA	CARRERA 380 # 74-21	BARRANQUILLA
CONSTANZA ETHILIA	VALENCIA OROSCO	UNIV. NAL. AUTONOMA HONOURAS	CARRERA 7 # 9-13	MANIZALES
ROMAN	VALLADARES	UNIV. NAL. AUTONOMA HONOURAS	TEGUCIGALPA	TEGUCIGALPA
SANDRA	VAN DER ENDE	UNIVERSIDAD AUTONOMA	CARRERA 26 # 50-30	MANIZALES
RODRIGO	VARELA V.	ICESI	A.A. 5407	5407 CALI
FRANCISCO	VELASQUEZ	ICESI	A.A. 5407	5407 CALI
JAMES	VELASQUEZ GARCIA	UNIVERSIDAD LIBRE	DIAGONAL 37A # 3-29	1040 CALI
MARIELLY	VILLA	UNIVERSIDAD LIBRE	CARRERA 38 # 8-26	CALI
MARIA DEL PILAR	VILLA LONDOÑO	UNIVERSIDAD AUTONOMA	CALLE 55 # 24-39	MANIZALES
MARIA CRISTINA	VIZCAINO	ESCUELA AMORI NEGOCIOS	AVENIDA CHILE # 9-71	100888 BOGOTA
HOWARD ALAN	WALLACK	CIPE - ESTADOS UNIDOS	1615 H ST, N.W	WASHINGTON
HAROLD	ZANGEN			2126 CALI



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.

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: Av. Guadalupe No. 1B-71 Cali - Apartado Aéreo 5407
Teléfonos: 514322 - 516069 - 516072 - 515999

ICESI es una Institución Universitaria afiliada a la Asociación Colombiana de Universidades - ASCUN

