

ICESI



INSTITUTO COLOMBIANO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE INCOLDA

## MEMORIAS SEGUNDO CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPIRITU EMPRESARIAL

Publicaciones ICESI	Cali Colombia	Nº 28	p.p. 224	Julio - Sept. 1988	ISSN 0120 - 6648
------------------------	------------------	-------	-------------	-----------------------	---------------------

# CONSEJO SUPERIOR DEL ICESI

**Germán Holguín Zamorano**  
PRESIDENTE

**Adolfo Carvajal Quelquejeu**  
VICEPRESIDENTE

**Francisco Barberi Ospina**  
**Jorge Enrique Botero Uribe**  
**Henry Eder Caicedo**  
**Rodrigo Escobar Navia**  
**Isaac Giliński Sragovicz**

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

## JUNTA DIRECTIVA

**Germán Holguín Zamorano**  
**Francisco Barberi Ospina**  
**Luis Fernando Gutiérrez Marulanda**  
**William B. Murray**  
**Jacobo Tovar Delgado**  
**Oscar Varela Villegas**  
**Esther Ventura de Rendón**

## DIRECTIVOS DEL ICESI

**Alfonso Ocampo Londoño**  
RECTOR

**Mario Tamayo y Tamayo**  
DIRECTOR DE INVESTIGACION

**Franklin Maiguashca Guevara**  
VICERRECTOR

**María Cristina Navia Klemperer**  
DIRECTORA RELACIONES UNIVERSITARIAS

**Mario de la Calle Lombana**  
SECRETARIO GENERAL  
DIRECTOR ADMISIONES Y REGISTRO

**Carlos Fernando Cuevas Villegas**  
ASISTENTE PARA LA CARRERA DE ADMON.  
DE EMPRESAS PLAN NOCTURNO.

**Lucrecia Cruz de Arango**  
DIRECTORA ADMINISTRATIVA

**María Isabel Velasco de Lloreda**  
OFICINAS DE RELACIONES  
EMPRESA - UNIVERSIDAD

**Hipólito González Zamora**  
DIRECTOR DE PLANEACION

**Olga Ríos Restrepo**  
DIRECTORA DEL CENTRO DE COMPUTO

**Rodrigo Varela Villegas**  
DIRECTOR DE POSTGRADOS Y DEL CENTRO  
DE DESARROLLO DE ESPIRITU EMPRESARIAL

**Martha Cecilia Lora Garcés**  
DIRECTORA BIBLIOTECA

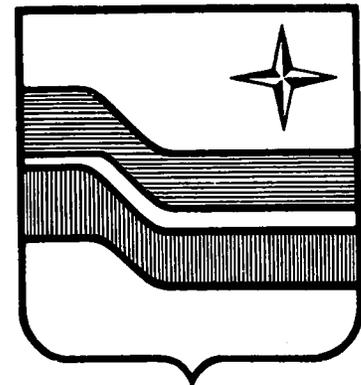
**Francisco Velásquez Vásquez**  
DECANO DE ADMINISTRACION  
DE EMPRESAS

**Luz María Ayala de Ayala**  
DIRECTORA DE PROMOCION

**Henry Arango Dueñas**  
DECANO DE INGENIERIA DE SISTEMAS  
E INFORMATICA.

**Pedro Rafael Muñoz Muñoz**  
CONTADOR

**ICESI**



## **CONSEJO EDITORIAL**

**Alfonso Ocampo Londoño**  
RECTOR

**Franklin Manguashca Guevara**  
VICERRECTOR

**Mario Tamayo y Tamayo**  
DIRECTOR INVESTIGACIONES

**Rodrigo Varela Villegas**  
DIRECTOR POSTGRADOS

**Henry Arango Dueñas**  
DECANO INGENIERIA DE SISTEMAS

**Mario De La Calle Lombana**  
SECRETARIO GENERAL

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

**Avenida 10 de Mayo cruce con Avenida Cañasgordas - Pance.**

**Apartado Aéreo 25608, Unicentro**  
**Teléfono: 306822**

**CALI - COLOMBIA - SUD AMERICA**

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

**MARIO TAMAYO y TAMAYO**  
EDITOR  
Oficina de Investigaciones

**MARIO DE LA CALLE L.**  
REDACCION

## **CONTENIDO**

- Intervención del doctor Federico Renjifo Vélez, viceministro de Desarrollo Económico.
- Discurso de bienvenida a los participantes en el II Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial.
- Discurso de inauguración del II Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial.
- La Asociación de Empresarios Universitarios.
- Los Programas de Junior Achievement en los Estados Unidos.
- La experiencia del Birla Institute of Technology en las actividades de desarrollo empresarial.
- Testimonio empresarial.
- La experiencia empresarial de Grajales Hermanos.
- Características de las empresarias de Cali y análisis comparativo con los empresarios de Cali.
- Perfil del empresario de la Universidad Eafit a nivel nacional.
- La pequeña empresa como base de desarrollo económico y social en Latinoamérica.
- La pequeña empresa mexicana.
- La Universidad Autónoma de Occidente y su Departamento de Gestión Empresarial.

- Factores asociados al éxito y principales dificultades de profesionales empresarios de Cali.
- La formación del ingeniero-empresarial.
- El modelo de enseñanza aprendizaje en Unitec y la formación de empresarios.
- El espíritu emprendedor.
- Proyecto para la creación de un Centro de Formación de Empresas.
- Plan de negocio para una nueva empresa.
- Formación de creadores de empresa.
- Proyecto de desarrollo empresarial y tecnológico.
- Perfil de la mujer empresaria chilena.
- Asistentes al II Congreso.

## PRESENTACION

Al realizar el II Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, el ICESI buscó dar ayuda a todas las Universidades para que continúen reforzando el proceso de modificar los esquemas educativos hacia una formación con perspectiva empresarial.

La concurrencia, los conferencistas, los talleres y aun la parte social del evento fueron un éxito, y el ICESI se siente orgulloso de la labor realizada.

Al presentar a toda la comunidad las Memorias del II Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, en mi calidad de Director del Congreso deseo agradecer a todos los conferencistas por su excelente trabajo y presentarles excusas por los errores que en la edición de sus trabajos hayamos cometido.

A los lectores los invito muy cordialmente a pasar a través de estas ponencias, pues indudablemente son, con las del I Congreso, la mejor referencia que en español existe sobre el tema del Espíritu Empresarial.

A todos los invito al III Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial que el ICESI realizará en conjunto con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey-México (ITESM) en mayo de 1989.

A todas las entidades y empresas que nos apoyaron en la realización del II Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial deseamos presentarles de nuevo nuestro agradecimiento.

**Rodrigo Varela V.**

Director  
II Congreso Latinoamericano  
sobre Espíritu Empresarial

## **INTERVENCION DEL DOCTOR FEDERICO RENJIFO VELEZ, VICEMINISTRO DE DESARROLLO ECONOMICO**

Quando los Directivos del II Congreso Latinoamericano de Fomento al Espíritu Empresarial me invitaron a participar en este evento, no dudé en acompañarlos porque consideré que no existía lugar y tiempo más propicios para, en primer término, destacar la labor de los líderes empresariales en el desarrollo nacional, y para, en segundo término, recordar y reafirmar la importancia participativa del sector privado en los planes y programas que estamos realizando, muy especialmente en el campo de las pequeñas unidades productivas.

### **LAS RESPONSABILIDADES DEL SECTOR PRIVADO**

Uno de los puntos en el cual se han concentrado los esfuerzos gubernamentales es el de las propuestas sobre las responsabilidades sociales del sector privado, porque es necesario que reconozcamos que la construcción de una

Colombia nueva es un compromiso de cada colombiano, y que sólo actuando coordinada y solidariamente lograremos esta meta. Por eso debe ser también propósito de esta Administración la promoción de nuevos líderes, y su estímulo para acometer los programas que estamos realizando.

Como aplicación práctica para el desarrollo económico nacional, el país requiere de una participación directa de los líderes empresariales, de su vinculación no sólo a los programas que tiene el Estado sino a los que surjan de la iniciativa privada, y que colaboren y contribuyan en la formación universitaria de los futuros líderes empresariales. Colombia necesita empresarios cuyos objetivos y planes de acción sobrepasen las fronteras de sus empresas y se vinculen con responsabilidad social al devenir de la actividad productiva nacional.

Hoy más que nunca se hace necesaria la presencia de un sector privado fuerte, solidario y emprendedor que posea una concepción unificada y clara sobre la problemática nacional, que no se encierre con egoísmo en sus problemas internos o sectoriales y que contribuya con decisión no sólo a la recuperación de los valores y principios que lamentablemente se han ido perdiendo, sino fundamentalmente a forjar la nueva Colombia.

Ahora bien, la verdadera fuente creativa del desarrollo radica hoy, esencialmente, en la capacidad de innovación de los cuadros directivos empresariales; esto no se logra sino a través de la comprensión que debe alcanzar el empresario sobre la estrecha relación entre su imaginación creadora, los recursos utilizables y los posibles resultados.

Vivimos en una época de transformación, en donde el empresario es el mediador entre las necesidades cambiantes de la sociedad y la posibilidad de satisfacerlas plenamente. Por ello su responsabilidad se funda en entender que la empresa tiene que convertir los recursos en resultados sociales, y que debe utilizar esos recursos antes que nada, para establecer la normalidad del medio ambiente social y así reducir al mínimo los problemas que lo aquejan.

Para este gobierno, que se ha señalado como una de sus metas en el desarrollo económico la de alcanzar un alto grado de productividad empresarial, prestar apoyo a sus programas será básico para el logro de sus objetivos.

### PEQUEÑAS UNIDADES PRODUCTIVAS

En este Segundo Congreso Latinoamericano de Fomento al Espíritu Empresarial el gobierno nacional quiere destacar las realidades y potencialidades de los pequeños núcleos productivos, generadores de empleo y riqueza, alternativa que se abre paso en nues-

tros países para lograr ampliar el beneficio social del crecimiento económico.

Es satisfactorio observar que el marco de referencia de este Segundo Congreso se entiende como constitutivo de un propósito nacional de apoyo a las pequeñas unidades productivas, en el cual han estado empeñadas en la última década diversas entidades privadas a lo largo del país y han recibido la atención prioritaria de los planes de desarrollo de los últimos gobiernos, en especial el del doctor Virgilio Barco Vargas, en donde además de reconocer su viabilidad económica, se adopta como estrategia de primer orden en la lucha contra la pobreza absoluta.

La labor del sector privado en la construcción de un futuro más participativo para la juventud profesional y técnica, la hemos visto trascender afortunadamente en el departamento del Valle del Cauca y reproducirse aceleradamente en otras regiones de Colombia. El fomento al espíritu emprendedor como mecanismo de ocupación laboral sería de por sí mérito suficiente para entender el éxito de este programa y la importancia que el gobierno nacional le está dando. Sin embargo, el impulso a la organización productiva, el desarrollo de nuevos productos y servicios, la satisfacción de necesidades y la formación de empresarios antes que ejecutivos, significan logros que desbordan esa primera interpretación y constituyen el complemento necesario de nuestra estructura educativa, e incluso muchas veces su reorientación.

La realidad colombiana y aun la latinoamericana ha puesto de presente la urgencia de prestarle la mayor atención a la conformación continua y espontánea de las pequeñas empresas. En nuestro país el auge inusitado de la economía informal, modalidades de subempleo, trabajadores por cuenta propia, unidades productivas familiares, microempresas urbanas y rurales, no son más que la manifestación de un largo

proceso de reacomodamiento social, económico e incluso político que ha vivido Colombia en la última década. La reducción en el ritmo relativo de crecimiento industrial que siguió a la bonanza cafetera, el boom de concordatos y liquidaciones de comienzos de los años 80, la crisis financiera que ya comienza a superarse, el cierre del mercado venezolano, el deterioro de los precios internacionales de varios de nuestros productos agrícolas, el abandono de enormes extensiones a lo largo y ancho del país, antes racional o irracionalmente explotadas, pero hoy escenario de enfrentamientos armados, y muchos otros fenómenos, han producido reordenamientos productivos y sociales en detrimento generalmente de la mano de obra no calificada.

Enormes ejércitos de desempleados migraron a los centros urbanos en búsqueda de mejores condiciones de vida; el crecimiento del sector informal y la proliferación de pequeñas unidades productivas fue entonces una alternativa real de vinculación al aparato productivo y a la sociedad. Es éste el fundamento del interés del gobierno al decidirse a apoyar dentro de su plan social la consolidación organizada y sistemática de la microempresa y las pequeñas empresas.

A nivel del Ministerio de Desarrollo el principal mecanismo de fomento a la micro, pequeña y mediana empresa industrial y agroindustrial lo constituye la Corporación Financiera Popular, y más recientemente el apoyo en este sentido del Instituto de Fomento Industrial.

Durante el año 1987 la Corporación Financiera Popular atendió 2.357 solicitudes de empresas, a las cuales concedió créditos por \$8.081 millones, superando de esta manera en un 44% la financiación en 1986, cuando había sido de \$5.603 millones.

La importancia de estas cifras es mayor al considerar que un 45% del crédito se ha dirigido al aumento y moderniza-

ción de la capacidad productiva, es decir, la financiación de activos fijos.

La pequeña y mediana industria elevó su producción en 5.6% en 1987, aportando la tercera parte del valor agregado manufacturero, el 40% de la producción y el 50% del empleo industrial. Se estima que en el último año la pequeña y mediana industria incrementó en 36.000 el número de puestos de trabajo.

Por su parte, el Instituto de Fomento Industrial aprobó en el año que terminó créditos a la industria colombiana por valor de \$36.439 millones, presentando un incremento del 232% en relación con 1986, cuando el monto había sido de \$11.166 millones. El 30% del valor se dirigió a la compra de maquinaria y equipo constitutivo de ampliaciones y nuevos proyectos que alcanzaron los \$81.000 millones, los cuales el IFI respaldó en un 45% con créditos tanto para activos fijos como para capital de trabajo.

Así mismo el IFI otorgó a través de las Corporaciones Financieras \$3.000 millones a la pequeña y mediana industria a tasas preferenciales y aprobó \$310.0 millones para microempresas, canalizados por la Corporación Financiera Popular y la Caja Social de Ahorros.

Finalmente, quiero reiterar a todos ustedes, señores participantes en el Segundo Congreso Latinoamericano de Fomento al Espíritu Empresarial, la firme decisión del gobierno nacional de respaldar con crédito e inversión las alternativas de desarrollo industrial, agroindustrial y pesquero que surjan sólidamente del sector privado colombiano, del que solicitamos, como lo expresé anteriormente, decidida participación con claros criterios de responsabilidad social.

Les renuevo mis votos para que este Congreso sea otro éxito como a los que ya nos tiene acostumbrados el ICESI.

Muchas gracias.

## DISCURSO DE BIENVENIDA A LOS PARTICIPANTES EN EL II CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPIRITU EMPRESARIAL

FRANKLIN MAIGUASHCA G.  
Cali, abril 21 de 1983

En el ICESI nos preciamos de nuestro ancestro empresarial; fuimos creados por gente con vasta visión de futuro cuyos aportes a la economía regional y a la nacional atestiguan su compromiso con los destinos del país. Nos preciamos también de nuestro credo empresarial: lo tenemos escrito en los documentos claves que dan fe de nuestra existencia y de nuestra forma de pensar. Y nos preciamos aún más, de que nuestro ancestro y nuestro credo nutren una convicción profunda de que estos ideales deben encontrar manifestaciones concretas en la vida misma de nuestra institución y en la de nuestros estudiantes. Se trata simplemente de actuar en forma acorde con nuestras creencias.

Y así lo hemos venido haciendo desde que iniciamos labores. Creo no equi-

vocarme al afirmar que fuimos la primera institución en Colombia que incorporó en su currículo materias encaminadas a despertar y fomentar el espíritu empresarial entre sus estudiantes. Poco tiempo después creamos el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE) y empezamos a ampliar nuestro radio de acción hacia los colegios de la localidad, los profesores de bachillerato y los de primaria.

Luego invitamos a la comunidad en general a conformar el Club Empresarial, que reúne a estudiantes nuestros, a egresados del ICESI, a estudiantes de otras universidades locales, a egresados de ellas, y en general a personas que se interesen en la idea de crear empleo y de generar riqueza para cumplir, no sólo con impulsos de realización

personal sino además con una responsabilidad social ineludible que hace parte integral de las enseñanzas que inculcamos a nuestros estudiantes.

Pero nuestra actividad no se ha circunscrito al ámbito nacional. Es parte de nuestra cultura organizacional que debemos estar permanentemente alertas a lo que sucede en el escenario mundial. Y con esta actitud empezamos asistiendo como observadores a diferentes eventos en el extranjero; luego fuimos como participantes y de un tiempo a esta parte, nuestro director del Centro de Desarrollo y del Espíritu Empresarial, el doctor Rodrigo Varela, se ha convertido en un divulgador incansable de lo que sobre este tema hacemos en el ICESI, entre audiencias internacionales que precisamente nos han invitado para que hablemos de nuestras experiencias.

Y llegamos así al Congreso que iniciamos hoy. Es la segunda vez en dos años que el ICESI ha tenido la satisfacción de convocar a gente de todo el continente americano, y de países tan lejanos como la India, para rendir tributo a una de las expresiones más características de la vitalidad de los jóvenes de hoy y del futuro: la creatividad empresarial. Es curioso anotar que hasta hace poco este tipo de celebración a mucha gente le hubiera parecido insólita. Sin embargo, la acogida que hemos tenido a nuestra invitación es a ojos vistas clamorosa, lo cual indica que el llamado a crear empleo, generar riqueza, trabajar con tesón y no desmayar ante adver-

sidades encuentra una resonante respuesta en nuestras juventudes y en aquellos que a través de los años nos hemos dedicado a la grata tarea de acompañarlos en su proceso de formación universitaria.

El programa de trabajo del Congreso es en verdad intenso, y no podía ser diferente cuando hay tantas cosas que queremos compartir y tan corto el tiempo para hacerlo. Participaremos de experiencias institucionales, de investigaciones académicas, de realizaciones empresariales, de vivencias personales, de esfuerzos juveniles, en fin, de un universo de conocimientos adquiridos a través de una variedad de formas y que en esta ocasión se revisten de una característica común: el desprendimiento de sus poseedores, que con generosidad amplia y sencilla lo entregarán a todos quienes quieran recibirlo. Y como si esto fuera poco, hay personas que para hacer esta entrega han venido desde muy lejos. Reciban todos ellos, y en especial nuestros ponentes invitados, nuestra señalada gratitud por acompañarnos en estos días.

Para terminar, quiero, en nombre del ICESI y en el mío propio, agradecer y felicitar al doctor Rodrigo Varela y a sus colaboradores por la magnífica labor cumplida en la realización de este II Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial.

Sean todos bienvenidos a Cali.

Muchas gracias.

## DISCURSO DE INAUGURACION DEL II CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPIRITU EMPRESARIAL

RODRIGO VARELA V., Ph.D.

Con gran alborozo y con un vibrante entusiasmo que estoy seguro nos acompañará a todos a lo largo de estos tres días de deliberaciones, el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial del ICESI y toda la comunidad ICESI os da la bienvenida.

Al reunirnos en este II Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, continuamos la labor iniciada el año pasado y acometemos la gran empresa de generar en forma creadora e innovativa ideas y procedimientos que nos permitan enriquecer nuestras capacidades para producir las transformaciones educativas, empresariales y sociales que nuestras comunidades y países están esperando de sus sectores líderes, entre los cuales se destacan por su alta responsabilidad social los sectores educativo y empresarial, aquí excelentemente representados.

La generación de los empresarios y educadores que hoy nos acompañan creció básicamente en la etapa de post-guerra, caracterizada entre muchas cosas por un predominio cultural y económico de los Estados Unidos, lo cual aun sin que nos diéramos cuenta nos llevó a usar y adoptar sus patrones y sus percepciones, tanto en la parte educativa como en la visión empresarial. Dicha sociedad, reflejada sobre nosotros alrededor del concepto de sus grandes corporaciones, muchas de ellas multinacionales y orientadas a la explotación y transformación de recursos naturales de muchos países del mundo, creó en el período 1950-1970 una demanda gigantesca por profesionales que cumplieran el papel de empleados eficientes en dichas organizaciones. Esto originó una relativa facilidad para los egresados universitarios de conseguir empleo y,

claro está, una muy significativa valoración social del empleo.

Este fenómeno de industrialización, aunque en menor escala, se dio en nuestros países y nuestra cultura universitaria se orientó a atender las exigencias de ese desarrollo. Surgió así la Universidad entendida como la productora de los empleados que esas nuevas organizaciones, privadas y públicas requerían, lo cual era totalmente correcto para el momento de desarrollo que vivíamos.

Esta concepción creó en todos los que estudiamos en los años sesenta dos problemas serios: el primero que creímos que la única forma de trabajo del profesional moderno era el empleo y además en una entidad grande, o sea, hicimos sinonimia de trabajo con empleo; y el segundo fue que todos pensamos que la función de todo el sistema universitario era producir excelentes personas para desempeñar oficios concretos, lo cual nos llevó por un lado a superespecializar el pregrado, y por el otro a enfatizar el cómo hacer cosas, a intensificar lo práctico en contraposición a lo teórico, a dejar a un lado todo aquello que no fuera directamente aplicable.

Estos preconceptos nos llevaron a tener a veces una visión muy estrecha de nuestro papel como profesionales, como universitarios y como miembros privilegiados de una sociedad, a descuidar nuestra responsabilidad social y aun a buscar por medios legales mecanismos de protección a nuestros posibles sitios de empleo.

Por otro lado, las actitudes de la población hacia las estructuras sociales y políticas se han ido moldeando, más que por cualquier otra causa, por la capacidad de esa sociedad de producir empleos; es así como el gobierno crece su burocracia y pide a las empresas que brinden más posiciones de empleo como una mecánica que permita aliviar presiones y los desempleados claman

al gobierno y muchas veces exigen empleo.

Adicionalmente, nos encontramos con el hecho de que un buen número de profesionales empleados se han convertido en burócratas que realizan repetitivamente las funciones a ellos encargadas y viven asustados por el fantasma de la pérdida del empleo, lo cual los obliga a no tener posiciones ideológicas o conceptuales firmes, sino a ceder en sus convicciones como un elemento básico en su principio de sobrevivencia organizacional. Estos profesionales se sienten inermes fuera de la protección del empleo.

Estas concesiones se propagaron en nuestras universidades hasta nuestros días y hoy seguimos insistiendo en currículums diseñados en función exclusiva de los posibles puestos que el profesional va a desempeñar, y nos olvidamos de todas las otras formas del trabajo profesional. Debemos recordar que la universidad tiene una función formadora, que es un elemento de generación de cultura (entendida como el concepto de valores que orienta la acción de las personas que viven en un ambiente). En otras palabras, debemos pensar en una universidad y no en una escuela vocacional entrenando gente para desempeñar un oficio particular.

Este devenir de nuestro sistema universitario ha producido en los últimos años en todo el continente dos problemas muy graves: desempleo y frustración profesional, pues indudablemente el desarrollo educativo ha sido superior al desarrollo de nuevas fuentes de empleo. Este hecho nos indica claramente que necesitamos nuevas estrategias educativas y económicas no sólo para afrontar estos dos problemas sino todos los otros que la falta de un desarrollo económico acelerado nos ha traído. Sin embargo, debemos recordar que el desarrollo económico no se da por decretos, ni por la existencia de documentos llamados Planes de Desarrollo; se da

por gente capaz de llevar a cabo con eficacia y eficiencia ideas, proyectos y acciones; se da por empresarios que detectan oportunidades y las aprovechan, que identifican formas ineficientes de usar recursos y las optimicen, que creen, que innoven, que lideren a la comunidad en el uso de sus activos empresariales.

Y aquí los sectores educativo y empresarial tienen su misión:

- El sector educativo deberá identificar formas y procesos que promuevan el espíritu empresarial y permitir al profesional ser un factor de desarrollo económico y social con visión de logro, con capacidad de evaluar y tomar riesgos calculados, con habilidad para conseguir información e identificar de ella oportunidades, con entendimiento administrativo para poder llevar a cabo su sueño empresarial. Los profesores debemos entender que nuestra misión es transformar nuestros estudiantes, llenarlos de motivaciones y valores, no sólo de información. Es producir líderes que modifiquen nuestra sociedad.
- El sector empresarial deberá encontrar formas de preparar el terreno para que la semilla que el sector universitario va a producir, encuentre los nutrientes adecuados y pueda germinar, crecer y dar frutos. En ese sentido deberá eliminar la maleza (trabas burocráticas innecesarias), proveer mecanismos de surgimiento (líneas de crédito, entidades de apoyo financiero, tecnológico y administrativo), y dar lustre a la carrera empresarial. ¿Por qué si hay gremios y distinciones al Ejecutivo del año, no los hay al Empresario del año? ¿Por qué si hay premios a la investigación y producción de conocimientos no los hay a la generación de nuevas empresas?

¿Cómo dar estas transformaciones? ¿Cómo hacer que los sectores (educativo y empresarial) trabajen al

unísono en el logro de estos ideales? ¿Cómo lograr que ustedes, los más jóvenes, acepten con buena opción de éxito el reto empresarial? Son las grandes inquietudes de este Congreso y a ellas debemos orientar todo nuestro esfuerzo.

Esta edición del Congreso presenta varias facetas novedosas y entusiasmadoras:

- 1ª La asistencia masiva de jóvenes universitarios que tal vez son más conscientes que nosotros, sus profesores, de las necesidades de este cambio. Estoy seguro de que ellos van a poner su vigor intelectual a funcionar y en conjunto con la experiencia y los conocimientos de todos los profesores, profesionales y empresarios generarán ideas útiles para impulsar la transformación requerida.
- 2ª La realización de la primera Muestra Empresarial Universitaria que nos va a permitir a todos el comprender que el evento empresarial es posible, es viable y que no tenemos que obedecer al pie de la letra a Drucker cuando plantea que se requieren ocho o más años de experiencia en un empleo para ser empresario, que los empresarios de la muestra son iguales a todos nosotros y que si ellos pudieron también nosotros podemos.
- 3ª La realización de talleres sobre temas concretos que nos permitirá a todos salir del Congreso con algunas herramientas específicas que nos hacían falta para avanzar en nuestro proceso empresarial.
- 4ª La entrega de las distinciones a los empresarios del futuro que participaron en el concurso ICBI "Mejor Negocio Estudiantil 1987". Estos jóvenes estudiantes de bachillerato serán a continuación honrados y distinguidos como parte del proceso de dar lustre y honor a las personas que tienen esa chispa empresarial.

Finalmente, debo destacar cómo en esta edición, igual que en la anterior, el sector empresarial del Valle del Cauca se ha hecho presente para ayudar en esta gesta y para transmitir sus experiencias. Sea ésta la oportunidad de agradecer a: Cartón de Colombia, Gillette de Colombia, Johnson & Johnson, Goodyear de Colombia, Tecnoquímicas, Varela S.A., Grajales Hermanos, Productora Nacional de Llantas, Fruco, Federación Nacional de Cafeteros, Ex-povalle, Hotel Intercontinental, Comercializadora Turística Ltda., Distribuidora Cristal, Kiut, Cía. Andina de Herramientas, Fondo Mixto de Promoción del Valle del Cauca, Industria de Licores del Valle, su valiosísima ayuda, y agradecer también a la Fundación para la Educa-

ción Superior, FES, a Eveready de Colombia, al Center for International Private Enterprise, a Compañeros de las Américas, a la Association of Collegiate Entrepreneurs, y a la República de la India por la ayuda brindada para financiar este certamen; al ICESI y a todas las instituciones que ustedes representan mil gracias por hacer posible y productivo este evento.

Señoras y señores, nuestro reto es grande, pero, como dijo McClelland, el reto sólo es percibido y aprovechado por aquellos que están listos, todos lo estamos y por lo tanto, como Director del Congreso, sólo me resta decirles:

*¡Éxitos y que el evento les sea útil!*

## LA ASOCIACION DE EMPRESARIOS UNIVERSITARIOS

DOUGLAS MELLINGER  
Presidente ACE

Es para mí un honor dirigirme a los líderes económicos y políticos del siglo XXI. Ante todo deseo agradecer al doctor Rodrigo Varela y al ICESI por haberme invitado a participar como conferencista en este nutrido Congreso sobre Espíritu Empresarial que reúne jóvenes y profesores universitarios de toda Latinoamérica. Igualmente deseo agradecer a los cinco estudiantes del ICESI que en el día de ayer se ofrecieron para llevarnos a varios de los conferencistas a conocer Cali. Esta es mi primera visita a Latinoamérica y espero que no sea la última.

Quiero también, antes de empezar, felicitar a todos los asistentes y decirles que han dado el primer gran paso hacia la vida empresarial: decidirse a empezar a prepararse como empresarios. Viven ustedes en un país muy bello y lleno de oportunidades empre-

sariales que muchos aprovecharán y convertirán en negocios y/o empresas.

Mi conferencia tendrá dos temas básicos. Primero sobre mis experiencias con empresarios jóvenes y mayores, esperando que ellas les permitan establecer su negocio, y segundo sobre la Asociación de Empresarios Universitarios (ACE), entidad que dirijo actualmente.

Tengo 23 años, y esto a veces es un inconveniente, pues en muchas circunstancias uno es el más joven, estoy seguro de ser el más joven de los conferencistas del Congreso, pero la mayoría de las veces esto es una gran ventaja, pues el hablar a núcleos de personas que como ustedes tienen mi edad o menos, me permite vibrar al ritmo de ustedes y me da oportunidad de compartir mis testimonios e ideas

con personas que tienen la capacidad de hacer algo muy grande y muy útil por sus países, y es ésta la principal herramienta para el desarrollo empresarial.

Empecé mi primera compañía cuando tenía 9 años y hasta hoy he creado unas doce empresas diferentes. Cada una ha crecido paso a paso, y en todas ellas he aprendido y he progresado gracias a la colaboración de educadores, monitores y profesores que me han ayudado a ser empresario. Espero que todos ustedes, responsables del futuro de sus países, luego de las conferencias que van a oír en este Congreso, se unan al movimiento empresarial.

La juventud tiene dos bases muy importantes para el proceso empresarial: primero, no se doblega aún ante la vida y segundo no acepta las limitaciones que la vida ofrece. Nosotros, como gente joven, podemos lograr muchísimas cosas y muchas veces lo hacemos porque no sabemos ni aceptamos que las cosas no se pueden lograr, por ejemplo, las compañías de computadores que han sido iniciadas por gente joven no existirían si sus fundadores le hubiesen creído a la gente que decía que no se podía llegar a hacer computadores muy pequeños tipo PC, y dichas máquinas no estarían a disposición de los universitarios hoy en día. Tenemos que darnos cuenta de esto, tenemos que convencernos de que como jóvenes podemos hacer cosas muy valiosas. Mi organización, ACE, actúa como una red para desarrollar a empresarios universitarios jóvenes. Tenemos tres metas: 1) Proporcionamos una red de información que verdaderamente funciona para que todos los jóvenes puedan interactuar con jóvenes de su ciudad, de su departamento, de su país, de su continente y aun del mundo. 2) Estamos tratando de crear credibilidad para lo que nosotros denominamos "El Movimiento de Empresarios Jóvenes"; para esto es necesario que quienes estamos co-

menzando negocios a temprana edad hagamos conocer a la gente que estamos construyendo negocios de importancia, que son negocios serios y que podemos continuar haciéndolo. 3) Queremos proporcionar la mayor cantidad de educación y experiencia a la gente que sea miembro de ACE y a todos los jóvenes que sean empresarios en el mundo.

Naturalmente, vamos a hablar un poco de los movimientos de empresarios jóvenes a nivel mundial. Nosotros estamos pasando de la era industrial a la era de la informática y la robótica, y quiero que ustedes tengan muy en cuenta esto para que podamos ver cuáles son las corrientes del empresariado hoy en día. El recurso humano, con su cerebro y su energía, es el recurso más importante, superior a cualquier otro recurso natural, y por eso la juventud constituye el recurso más importante del futuro no sólo por su calidad sino también por ser inagotable. Este período transicional de la edad industrial a la informática que estamos viviendo actualmente ha generado un resurgimiento del empresariado, cumpliendo un hecho ya conocido como es el que en tiempos de transición entre las diversas economías los empresarios surgen y llenan los vacíos que quedan. Esto es exactamente lo que está ocurriendo en el mundo actualmente.

Quisiera remontarme 100 años atrás, para que, comprendiendo la historia de los movimientos empresariales, podamos prever qué es lo que va a suceder en un futuro. El mundo ha sido construido prácticamente por gente joven, y son los empresarios jóvenes quienes han sostenido y desarrollado procesos nuevos. Por ejemplo, en 1886 un joven estaba trabajando en su laboratorio, intentando extraer aluminio, posteriormente inició su propia compañía, que hoy en día se denomina Alcoa. En 1890, un hombre que se llamaba George East-

man, inició una compañía que hoy en día se denomina Eastman Kodak, cuyas ventas exceden los US\$10.000 millones. En 1903 Henry Ford y once asociados constituyeron la Ford Motor Company con US\$28.000, hoy en día las ventas pasan de US\$450.000 millones. Estas compañías y otras formadas por gente joven en esa época, actualmente son corporaciones gigantescas conocidas mundialmente. Piensen y miren en retrospectiva que estas corporaciones que ustedes ven hoy en Colombia y en el mundo, en un momento sólo fueron una idea con un cliente potencial y con un empresario que quiso materializar las cosas. Muchas corporaciones en el mundo han sido comenzadas por jóvenes, y dentro de cincuenta o cien años alguien como yo estará parado delante de un auditorio como ustedes mencionando las compañías que nosotros vamos a crear, pues el espíritu empresarial se disemina por todo el mundo.

La organización con la cual yo trabajo está funcionando en 56 países del mundo. Durante los últimos cinco años ACE ha crecido en una forma exponencial y ha crecido también el espíritu empresarial que la acompaña. Ustedes han escuchado nombres como Steven Jobs, de Apple; Mich Kapur, de Lotus; Bill Kates, de Microsoft, gente joven que comenzó compañías en los años 70, y éstas son corporaciones que valen hoy millones de dólares. En estas organizaciones hay personas que ACE ha podido congregar y homenajear en los Estados Unidos hace un mes. Tengo cuatro personas que quiero mencionar para que ustedes las conozcan, pues aunque para ustedes no son hoy conocidas, en un futuro sí van a serlo, porque ellas serán parte del futuro del mundo: Fred Krinshell tiene 27 años; cuando estaba en el colegio empezó a vender camas de agua, luego se reunió con un ingeniero y comenzaron a hablar sobre la posibilidad de tener su propio negocio. El estudiante de ingeniería en

uno de sus proyectos estuvo trabajando en un proceso muy interesante sobre la fibra óptica. Luego decidieron establecer una compañía y antes de graduarse se ganaron un contrato para producir toda la fibra óptica del Centro de Epcot, tanto en la Florida como en Tokio. Actualmente tienen 300 empleados en la China que están fabricando la fibra óptica.

La segunda persona es la señora Julie Grave, comenzó cuando estaba en el colegio y abrió un negocio para vender helados de yogurt. Ella hoy en día tiene una compañía que se denomina "No puedo creer que sea yogurt". Tiene 200 almacenes y en estos almacenes se vendieron en total en 1987 US\$28.000.000.

La tercera persona que les quiero mencionar es Randyn Miller, tiene 23 años también. Cuando tenía 17 años y estaba en el colegio inició una compañía denominada "New York Seltzer", que elabora agua con soda. El año pasado la compañía produjo US\$100 millones en ventas.

La última persona es un joven catalogado como el empresario Número 1 de los Estados Unidos, que tiene 23 años y se llama Michael Debb; empezó muy joven como repartidor de periódicos y luego interesó a otra gente para que repartiera los periódicos y él les pagaba. Posteriormente llegó al área de computadores y hace cuatro años, como estudiante de primer año de universidad, comenzó una compañía que se denomina Debb Computer Corporation, la segunda en los Estados Unidos. El año pasado produjo US\$159.000.000 en ventas.

Estos son los jóvenes más sobresalientes que quiero presentarles, pero con seguridad les digo que hay miles de miles de ellos, algunos de sólo 8 años, que se encuentran diseminados en muchos países del mundo.

Lo que ACE quiere hacer es reunir a sus miembros mediante una red in-

formal y también una formal, para facilitar la creación de empresas, dándoles recursos, contactos y todas las informaciones que se precisa tener para poder llegar a construirlas. Una de las actividades que hacemos es la Convención Internacional que se llevó a cabo en la ciudad de Washington el mes pasado. Fue nuestra Quinta Convención Anual, a la cual asistieron 1.200 personas de los Estados Unidos y de 41 países del mundo. Por primera vez China y Rusia participaron en la Convención, pero hubo representación de muchos otros países, por ejemplo Inglaterra, Francia, Italia, Canadá, etc. El país extranjero con mayor cantidad de participantes fue México, con 110 estudiantes y profesores de varios sitios de dicho país.

Bueno, he podido ver cosas muy interesantes en mis viajes representando a ACE. Uno de los aspectos más relevantes ha sido el viaje a China el año pasado. Una delegación de jóvenes empresarios de los Estados Unidos visitó China durante dos semanas, para reunirse con negociantes y empresarios jóvenes de ese país. Yo no creía posible que hubiese empresarios jóvenes, pero después de haber visitado China dos veces les puedo decir que los hay, y muy capaces. En todo el mundo pasan cosas que no se imagina uno que estén sucediendo; por ejemplo, en China existe un grupo que se llama la "All Chinese Youth Federation" que representa en total a 15.000.000 de jóvenes. Dentro de esta organización masiva, en ese país tan inmenso hay una pequeña entidad que se llama "Organización de Empresarios Jóvenes", conformada por 2.500 personas y que empezó hace dos años, cuando ACE fue por primera vez a China. Son jóvenes que están trabajando con el fin de construir una corporación o una compañía; la única diferencia de ese país con los Estados Unidos es que ellos no son propietarios de la compañía, pero sí son empresarios al interior de las empresas, o

sea, lo que llamamos intraempresarios. Trabajé con uno que tiene 28 años y en los últimos tres años y medio ha construido una compañía de computadores en China, con un capital de US \$10.000.000. El es quien corre con todos los riesgos, porque si falla el negocio, también falla él. Este es el proceso de desarrollo empresarial en China y también en la URSS, según me informaron los jóvenes soviéticos en la Convención. En la Unión Soviética un muchacho de 28 años maneja una compañía impresora que es responsable de la impresión de 150 millones de libros al año. Si esto puede ocurrir en países donde nunca pensé pudiese suceder, por ideologías aparentemente adversas, es clarísimo para mí que sí puede pasar en nuestros países.

Antenoche oí que la gente decía que era muy difícil construir compañías en Colombia y que no se podía hacer ahora. Después de la gente que he conocido veo que no es así, que ustedes pueden hacer empresas si lo desean. No se queden en las excusas, actúen.

En la Convención de ACE se presentó el señor King, quien es el Presidente de Daboo, el conglomerado más grande de Corea. El empezó esa compañía hace 21 años; hoy vende 28.000.000 millones de dólares. Sus antecedentes y la historia de Corea que él nos contó son típicos de una nación en crecimiento. Lo que se ha hecho en este país durante 28 años es algo sorprendente, y hoy es una potencia económica por la acción de sus empresarios. El dijo algo muy interesante, que creo apropiado contárselo a ustedes: "El crecimiento de Corea ha sido el resultado natural de la determinación, sacrificio y trabajo duro y arduo de su gente. Mi motivación no era poder acumular fama o riqueza, sino más bien crear un negocio importante y grande para que la nación pudiera salir de la pobreza, pues creo que solamente una empresa sólida puede crecer y ofrecer oportunidades

de empleo muy grandes y contribuir así al desarrollo de la nación. Nuestros negocios principales han sido iniciados por empresarios". En mi viaje aquí le he preguntado a la gente cuál es el recurso más valioso que tiene Colombia; todo el mundo me ha dicho que el recurso principal en Colombia es la gente. Bueno, si éste es el caso, tenemos que desarrollar la capacidad empresarial para construir este país y ustedes tienen que aceptar la responsabilidad de construir el futuro nacional.

Mucha gente me pregunta: ¿soy yo un empresario? ¿Puedo yo construir una compañía? Permítanme decirles que hay ciertas características que se han encontrado por varios investigadores como propias de las personas exitosas. Hay nueve que voy a mencionar, y son:

**1. Persistencia y determinación.** Usted no puede ser una persona que se desaliente, tiene que decir qué va a hacer y salir a hacerlo. No deje que pequeños fracasos o fallas hagan que su sueño muera. Continúe trabajando para lograr alcanzar este sueño.

**2. La ambición.** La gente sueña sobre algo, pero usted tiene que soñar enfocando hacia su ambición específica. Usted debe saber qué quiere lograr, qué quiere alcanzar.

**3. Ser muy industrioso y laborioso.** Hay obstáculos que se van a interponer en su vida empresarial, y usted debe hallar la forma de resolverlos.

**4. Tener auto-estima positiva.** Usted tiene que creer que puede hacer cualquier cosa que quiera, y creerlo de tal forma que pueda salir al mundo y efectivamente hacerlo.

**5. Deseo de correr riesgos.** El espíritu empresarial lleva a riesgos, porque usted puede perder dinero, prestigio, tiempo, etc., pero hay que medir el riesgo, hay que darse cuenta de que si hay riesgo hay que tratar de recortarlo al mínimo al iniciar las empresas.

Para esto son básicos los análisis que ustedes aprenden en la Universidad.

**6. Optimismo.** Es necesario ser optimista y creer que lo que usted va a hacer va a tener éxito; hay que mirarlo y decir: bueno, si las cosas no marchan bien, soy capaz de arreglar todo y lograr que esto funcione a largo plazo.

**7. Flexibilidad.** La flexibilidad consiste en que si usted está siguiendo una trayectoria y el negocio no funciona, usted sea capaz de cambiar su trayectoria y utilizar otra. Las compañías o los negocios pueden fallar, pero el empresario nunca puede desfallecer.

**8. Organización.** Usted debe ser una persona organizada, debe saber dónde está todo, qué es lo que está haciendo, qué es su compañía, quiénes son sus clientes, y debe construir sobre esas bases.

**9. No ser una persona conforme.** Sea un inconforme; por ejemplo, cuando fui a la Universidad se me dijo que debía graduarme y salir a trabajar para la IBM o para otra compañía importante, pero esto no era lo que yo quería hacer, pues mi idea era que yo era capaz de ser el dueño de la compañía en la que iba a trabajar. Por eso nunca seguí la trayectoria que la gente pensaba que yo debía seguir. Todos ustedes pueden hacer lo mismo y no conformarse con las ideas de otros. Busquen sus ideales. Hay una historia que les puedo contar y es muy divertida. Cuando usted decide que va a ser empresario, usted dice; bueno, esto es lo que yo quiero hacer, tengo estas características, de esta forma puedo empezar mi propio negocio. Pero es necesario saber hacia qué dirección se va a dirigir usted, establecer objetivos, tratar de ver cuál es el marco de tiempo para lograr sus objetivos. Es necesario tener una medición en cuanto al producto, al resultado, a cómo se logran las metas, para poder saber si mis esfuerzos fueron exitosos.

Voy a contarles una historia sobre dos señores: Mark Spitz y Jim Neighbors. Mark Spitz, como ustedes tal vez recuerdan, en el año 1972 ganó siete medallas de oro en los Juegos Olímpicos de Verano en natación y rompió varios récords mundiales y muchos de ellos estuvieron vigentes durante algunos años. Al terminar había trabajado tan duro toda su vida y sus objetivos habían sido logrados, que el éxito fue recompensado con un millón de dólares cuando firmó un contrato con una corporación con el fin de que ellos pudieran utilizar su nombre en su publicidad. Durante este mismo período un estudiante que se llama Jim Neighbors quería romper los récords de Mark, quería ganar más dinero que Mark, éste era el récord que quería romper. Lo que él pensó fue que si en los Olímpicos del 76 él podía romper el récord de 100 metros espalda de Mark, había tanta publicidad que lo rodease, que una corporación iba a querer contratarlo por más dinero que el que le habían pagado a Mark. Entonces lo que hizo él fue decir "Bueno, el récord de Mark está aquí, tengo que lograr algo para mejorar, y para ello tengo que romper el récord de Mark en dos centésimas de segundo". Jim en ese momento estaba nadando muy bien y creía que podía romper el récord de Mark.

Algunos de ustedes si miran esta situación tal vez se contentarían con decir: "Voy a romper el récord de Mark Spitz"; otros nunca intentarían hacerlo, porque estarían muy temerosos. Lo que Jim hizo fue examinar el mismo problema, estableció sus metas, sus objetivos, el marco del tiempo, dividió ese tiempo en pequeños segmentos o partes, de forma tal que al llegar a los Olímpicos del 76 tenía que bajar el tiempo en dos centésimas.

Ustedes pensarán, cualquiera de nosotros ha podido reducir dos centésimas de segundo en la próxima carrera; él dijo: "Bueno, ¿cuántas brazadas tengo que dar?" y todo lo que

debía hacer lo examinó y lo empezó a preparar para reducir el tiempo en dos centésimas. Comenzó a mejorar, a mejorar, y en los Olímpicos nadó dos centésimas de segundo más rápido, rompió el récord mundial, ganó la medalla de oro y se le pagaron US\$1.400.000. por una empresa de los Estados Unidos.

Por eso les digo a ustedes que tienen que tratar de ver hasta dónde quieren llegar, tratar de ver cómo hacerlo y luego salir a hacerlo.

Un señor, en Wichita, Kansas, al que respeto mucho, un empresario muy exitoso, ha ganado millones de dólares a través de todos los años y es uno de los mejores oradores que yo he oído. El me ha enseñado los doce mandamientos que él tiene para el éxito en los negocios. Quiero contarles de estos 12 mandamientos, pero antes hay dos cosas que he aprendido de él y que son muy importantes. La primera es que la vida es una escuela, nunca debemos dejar de aprender. Muchos estarán ahora en la Universidad y estarán aprendiendo, pero, por favor, nunca dejen de aprender. Andrew Carnegie dijo una vez que aquellos que no teen generalmente están casi al mismo nivel de aquellos que no pueden leer, o sea, de los analfabetas; por lo tanto, debemos continuar leyendo todo el tiempo para poder desarrollarnos. La segunda es que el fracaso no es algo tan desastroso; que no se sientan debilitados por el fracaso, ya que las empresas y los negocios pueden fallar y realmente lo hacen, pero el verdadero empresario nunca falla porque siempre llega a hacer otras cosas en las que es finalmente exitoso. Los doce mandamientos son:

1. Utilizar el tiempo en forma eficiente.
2. Hacer que las cosas se mantengan muy simples.
3. Definir las metas máximas y mínimas.
4. Decidirse a hacer las cosas.

5. Estudiar permanentemente el negocio.
6. Es necesario gatear antes de caminar bien. No traten de salir a hacer su primera empresa diciendo que van a obtener US\$100 millones, porque sólo una persona en un millón podrá hacer esto.
7. Es necesario empezar con una compañía pequeña e ir progresando hasta que la compañía sea más grande.
8. Especialícese. Trate de ver qué es lo que usted hace mejor y qué disfruta usted más, y especialícese en esto y trate de construir algo sobre estas bases.
9. Trate de establecer tratos mutuos. Siéntese en ambas partes de la mesa al entablar un negocio y pregúntese si esto va a ser bueno no solamente para usted, sino también para los clientes, porque si lo hace así ese cliente volverá a comprar, si no lo hace, ese cliente no va a regresar a solicitar su producto.
10. Admita sus errores. Si usted comete un error, admita que lo ha cometido. Trate de corregirlo y continúe, no trate de esconder sus errores.
11. Es difícil para los empresarios jóvenes tratar de manejar su ego. Es sorprendente e interesante que le den a uno publicidad, que lo entrevisten. El venir a hablar aquí, a contarles mis experiencias, es algo que me hace sentir muy orgulloso, pero si usted no maneja bien su ego, va a destruirse. Esto le ha sucedido a muchos empresarios en todo el mundo. Ellos tratan de alimentar todo el tiempo su ego y se olvidan del negocio, y, claro, fracasan.
12. Es necesario entrar en el momento oportuno y también salir en el momento adecuado.

El procedimiento anterior me ha dado una ecuación para el éxito:

**EXITO = AUTO-RESPECTO**

Hay que creer en lo que ustedes planeen, y después de creer en ello salgan y háganlo. Hay ideas por todas partes y ellas pueden convertirse en una oportunidad empresarial.

Una de las preguntas que no les pido que me respondan en este momento, pero sobre la cual quiero que piensen, es la siguiente: ¿Cuál es el ingrediente más importante cuando usted comienza su negocio? ¿Son las ideas? ¿El tiempo? ¿El dinero? ¿Los clientes? Esta pregunta la he hecho 100 veces y sólo una vez me han respondido en la forma correcta.

Algunos creemos que si tenemos una idea estamos listos para un negocio, pero si otras personas (los clientes) no están de acuerdo con su idea y no creen que esa idea es algo que ellos consideren adecuado, no le van a dar alguna cantidad de pesos por su producto, y usted no tendrá un negocio. Por otro lado, usted puede gastar 24 horas del día tratando de manejar un negocio o gastar 130 trillones de pesos en empezar su negocio, pero si nadie le va a comprar su producto, usted no tendrá un negocio. Pero si usted puede identificar a alguien que desee un producto o un servicio, y a ese cliente le suministra el producto y servicio que él busca, y el cliente le paga a usted en pesos o en otra forma, usted tiene un negocio.

Quiero que todos ustedes se conviertan en empresarios, que ustedes sean innovadores, que ayuden a que Colombia progrese y se convierta en una economía de empresarios, que ustedes sean empleadores y no empleados. En Estados Unidos en los últimos 15 años se han creado 13 millones de nuevos trabajos; estos trabajos han sido creados todos por parte de firmas empresariales pequeñas y medianas. Las corporaciones más grandes, que lista la revista *Fortune*, no han mostrado un aumento neto en el número de empleos en los últimos años.

Los empresarios que van a ofrecer nuevas oportunidades para la gente y a crear el futuro del país deben apreciar algo que es muy importante, que está alrededor de todos ustedes y que les va a ayudar para que sean exitosos; es lo que llamamos una red. Cada persona que está al lado de ustedes, al frente de ustedes, detrás de ustedes, puede ser alguien que les puede ayudar. Antes de irse asegúrese de conocer a cada uno de los que están aquí, aprenda qué es lo que ellos hacen, tome sus direcciones, sus teléfonos, sus tarjetas y manténgase en contacto con esta gente. Si usted tiene una red de personas en todo el mundo, en su país, en su ciudad, que le pueden ayudar, usted va a tener un éxito. De esta forma se realiza el trabajo de ACE.

ACE es la Asociación de Empresarios Universitarios. Voy a darles una historia breve de cómo empezamos a operar y por qué iniciamos la Asociación. ACE nació en octubre 19 de 1983; en ese momento en Estados Unidos había grupos de estudiantes que se estaban desarrollando en las universidades de la parte noroeste del país, y decidimos que se debería establecer una red de estas organizaciones de estudiantes universitarios empresarios. Se hizo una reunión en Boston ese noviembre y se decidió en ese momento que no sólo estas ocho Universidades deberían establecer una red, sino que todos los estudiantes empresarios de los Estados Unidos requerían una red; entonces creamos esta organización y celebramos nuestra Primera Convención. Esta se realizó en Boston en la primavera de 1984, y de forma milagrosa 65 universidades y dos países estuvieron presentes. Eso nos indicó que el concepto Espíritu Empresarial y la necesidad de establecer redes existían realmente, y así nació la organización ACE, la cual comenzó a expandirse rápidamente pasando de las Universidades a las personas que ya habían salido de ellas. Llegando igualmente a los profes-

sores y trabajando con aquellos que estaban antes de entrar a la Universidad. Igualmente empezamos a trabajar con niños hasta de ocho años y luego pasamos a hacerlo internacionalmente, primero fueron seis países, luego diez y después veinte, hasta ahora que trabajamos con 56 países en el mundo. Nuestra misión es reunir a todas aquellas personas que son empresarios, aquellos que estudian el concepto del espíritu empresarial, aquellos que lo enseñan y aquellas personas jóvenes con mentes de empresarios. Esas personas que, al igual que ustedes, planean un día convertirse en empresarios.

Tenemos seis clientes en la organización ACE: Primero son los que están a nivel de pre-universitario, segundo los estudiantes universitarios, tercero los jóvenes, cuarto los profesores, quinto los mentores, o sea, aquellas personas que son empresarios de éxito o que son educadores y que desean dar su tiempo, su energía y aun sus recursos para ayudar a que ustedes tengan éxito. Esos mentores existen en todo el mundo. Hay personas que no considera como mentores pero que en un momento actúan como tales, por ejemplo el padre, un amigo o una persona que tenga éxito. Sin este tipo de mentores-empresarios que acabo de mencionar ACE no tendría el éxito que hoy en día tiene, porque nosotros, como gente joven, no tenemos mucha experiencia, y obviamente esta limitante desaparece al trabajar con gente que sí la tiene. Entonces, ACE trabaja con los mentores para llegar a crear una red y que esta red cubra a los mentores y a los estudiantes. El último grupo de clientes son los grupos especiales, o sea, grupos cuyas oportunidades son muy marginales. Tenemos un programa que queremos llevar a los Estados Unidos y luego esperamos diseminarlo al resto del mundo. Es el programa que se denomina **Un paso hacia adelante**, que estamos haciendo con gente a nivel de

colegios de secundaria. Por ejemplo, en Nueva York, en el Bronx, los jóvenes tienen dos posibilidades en la vida: una, que le echen del colegio y se queden en la calle, o, segundo, entrar a este programa que les estoy mencionando.

Un caballero que se llama Steve Manriotti es un empresario que se ha superado y que deseaba enseñar, y en los últimos seis meses ha ayudado a 56 jóvenes de colegio para que ellos comiencen sus propias compañías; 39 de estas compañías actualmente están produciendo ganancia ya. Esta es un área de gran importancia y nosotros estamos trabajando en ella.

Como ya les mencioné, la Convención se lleva a cabo anualmente; ahora estamos identificando líderes internacionales con los cuales se va a llevar a cabo un seminario en julio, en Inglaterra. Actualmente han confirmado su participación de 29 a 30 países, que van a estar enviando uno o dos representantes a dicha reunión y que serán los encargados de desarrollar el programa de ACE en sus países. Estarán presentes en Londres, trabajarán con nosotros como equipo, con el fin de desarrollar a ACE a un nivel internacional.

ACE internacional ha existido ya durante los últimos tres años; este sistema se halla en una fase no muy formal. Es ya el momento de que a nivel mundial comencemos a enlazarnos y trabajemos en este tratamiento económico global. El mundo ya no es una economía de un país específico, sino que es una economía mundial; en consecuencia, todos debemos comprender lo que los demás hacen, las culturas de otros países, las economías que las rigen y la gente que los gobierna, con el fin de trabajar en forma conjunta y crear un sitio más amable para vivir.

En las convenciones nosotros reunimos muchas personas; en la que

acaba de pasar participaron 1.200 personas. El próximo año esperamos tener de 1.300 a 1.400 personas y que asistan representantes de cincuenta y tantos países. La vamos a realizar en San Francisco, California, en el mes de febrero.

En la Convención de California vamos a tener oradores y empresarios prominentes, vamos a tener más o menos 60 personas que hablarán de tópicos tales como planificación de negocios, consecución de fondos para iniciar nuestras compañías. Muchos empresarios jóvenes estarán hablando respecto a la computación, el negocio de los computadores, de los medios de distribución, de los medios masivos de comunicación, etc. Estamos tratando simplemente de llevar información a la gente, y vamos a convertirnos en un foro, en un sitio específico, para que todos ustedes puedan estar presentes e intercambiar ideas, ayudarse mutuamente y convertirse en socios, proporcionando diversos servicios y productos, y así se van haciendo o formando sus compañías. Vamos a tener una exhibición industrial, tenemos 160 compañías que ya han exhibido en nuestras convenciones sus productos, lo cual permite ver las oportunidades que existen actualmente. Muchos negocios se llegan a establecer a las tres o cuatro de la mañana, pues la actividad es muy intensa.

Es muy difícil explicar la energía que fluye en un cuarto a medida que usted conoce a esta gente, a medida que usted se junta con Michael Debb, la persona que tiene ya un negocio que le ha producido 159.000 millones de dólares. A mí el conocer gentes y empresarios como los mencionados me produce algo muy emocionante, pues al ver a todas estas personas que han tenido éxito usted se dará cuenta de que en un futuro también será capaz de construir y formar su propia compañía.

El trabajo en red es el aspecto más importante de ACE y se hace tanto de una manera formal como informal, buscando la mejor forma de funcionar, y lo que les ofrezco a todos y a cada uno de ustedes al vincularse a ACE es la gran oportunidad de tener información para poder decidir si desean entrar en una industria específica, o si están buscando un servicio o recurso específico, o si ustedes están buscando alguien que esté tratando de hacer lo que ustedes también están tratando de hacer, que es iniciar su propio negocio. Se precisa este tipo de redes para que puedan llegar a tener éxito. Ya se ha hablado con algunas personas aquí sobre el grupo de ACE en Colombia, aunando los recursos de los empresarios jóvenes y los potenciales, para que ellos trabajen en una red que cubra a Colombia entera. Otros países aquí representados esperamos que formen su capítulo de ACE, para proporcionar una especie de red que cubra el continente entero, y al trabajar con nosotros en ACE Internacional ampliaremos esa red a través del mundo.

Este es mi sueño, que quiero ver realizado algún día, que nosotros los jóvenes del mundo logremos trabajar en esa red, para que podamos construir nuestras propias compañías, que nos ayudarán no solamente a nosotros, sino que brindarán empleo a mucha gente, ayudarán a nuestro país, y esto finalmente redundará en una ayuda al mundo.

Esa es nuestra responsabilidad, nosotros somos los líderes económicos y políticos del mundo. Tenemos que comenzar a trabajar desde ya en la comprensión de los aspectos globales de nuestro mundo, para poder responder con algo que sea productivo hacia el futuro. Nosotros no somos un grupo político, somos gente común y tratamos de ayudar para que cualquier persona pueda empezar su propio negocio, ayudándose a sí misma y ayudando a su país. Ese es

nuestro compromiso, si alguien quiere iniciar su propio negocio, aquí estaré este fin de semana y tendré mucho gusto de hablar con ustedes. Todo lo que se precisa es la dedicación de ustedes, que en realidad quieren construir algo bueno para Colombia. Mi personal y yo trabajaremos con ustedes para poder construir los diversos programas que sean beneficiosos y ajustados para el caso de Colombia.

Ustedes, que son los empresarios nacionales, son quienes saben lo que en Colombia se necesita, lo que necesitan sus colegas y el resto de la gente en Colombia.

Si ACE nace en una Universidad, muy bien, pero en otro tipo de institución también funciona bien. Existen ciertos recursos que se consignan en la universidad, pero hay otros recursos que pueden ser utilizados: mentores y agencias gubernamentales y otras entidades que les darán a ustedes la base para ayudarles a construir una organización o red localizada.

Hemos pasado cuatro años, casi cinco, en el desarrollo de los programas locales de ACE, y hoy sabemos lo que nos da los mejores resultados, las mejores informaciones y los mejores sistemas en red para ayudar a los empresarios jóvenes como ustedes.

En los Estados Unidos mucha gente está trabajando, igualmente en otras partes del mundo y yo creo que muchos querrian trabajar también aquí, en Colombia. Nosotros lo hacemos a través de conferencias que son una experiencia vital para quienes las están planificando y quienes las tienen que conducir, porque llevar a cabo una conferencia es como manejar un negocio, ustedes pueden hablar con el doctor Varela para que confirme lo que digo, pero también son especialmente importantes para los asistentes, porque permiten que aquí se forme una red, porque los trae, los aúna y ustedes intercambian información.

Espero que les haya brindado algo de información, al igual que los otros conferencistas, y confío en que ello les dará a ustedes una ayuda en su desarrollo y en la obtención de experiencias, en el proceso de creación de empresas que ustedes desean realizar.

Otra actividad que consideramos de gran ayuda es lo que se denomina viajes internos, que es tomar grupos de personas como ustedes y llevarlas a los negocios, a las corporaciones, a las fábricas, a las empresas, con el fin de poder experimentar allí a primera vista la forma en que esas compañías están funcionando, qué es lo que está sucediendo en las diversas industrias, cuáles son los recursos, cuáles son los equipos, cuál es el tipo de personal que las compañías normalmente utilizan, cuándo están manejando un negocio que tiene éxito, para aprender qué es lo que ellos están haciendo bien y en qué tienen dificultades. Recordemos que hay que aprender de las fallas de los individuos y de las corporaciones. A lo mejor yo, si tengo tiempo, les contaré uno de mis fracasos, porque de esos fracasos, de esas fallas, uno puede aprender muchísimo.

Este tipo de turismo interno lo hago cada vez que puedo, pues cada que voy a ver a un empresario es como realizar un postgrado.

El tercer punto es lo que en Estados Unidos se denomina Agencias Estudiantiles; son establecimientos en los cuales los estudiantes como grupo se unen, toman y operan compañías que posiblemente van a perdurar bastante tiempo. Los nuevos estudiantes que desean convertirse en empresarios y experimentar lo que es ser empresario se vinculan a trabajar con ellas y adquieren experiencias que les serán útiles cuando monten su propia empresa y les evitan cometer errores. Estas organizaciones son parámetros.

El cuarto es lo que se denomina el Programa Mentoría, para el cual se

necesita organizar a todos los empresarios y a toda la gente de éxito en su país. Hay que hablar con ellos y hacerles comprender que ustedes, como gente joven, necesitan la ayuda de ellos para convertirse en los líderes del futuro. Trabajen con ellos, busquen los estudiantes adecuados que tengan similitudes con los mentores, y pónganlos en contacto, porque serán ellos quienes ayudarán a las personas a pasar por la fase del inicio y del despegue. No conozco empresarios de éxito que no hayan tenido mentores, éstos son vitales, constituyen una parte básica del desarrollo de una empresa.

Finalmente, estos empresarios ya existen en Colombia, todo lo que tienen que hacer es encontrarlos y hacer que ellos no solamente ayuden a los estudiantes y a otras personas, sino que también se den cuenta de que pueden tener mucho éxito ayudándose mutuamente, que necesitan apoyarse entre ellos, que necesitan trabajar en conjunto como si fuesen un equipo. A través de ese equipo de empresarios es necesario desarrollar una publicidad a través del país, para que la gente sepa que las cosas sí se pueden hacer.

Antes de haber conocido a los jóvenes empresarios colombianos no sabía que eso se podía lograr en Colombia, pues todo lo que había escuchado anteriormente era muy negativo, pero ahora, habiéndolos conocido, sé que sí se puede lograr, sé que en ICESI y en otras universidades hay gente que quiere que las cosas sucedan y están dispuestos a ayudar. Los empresarios jóvenes están deseando ayudar, quieren colaborar con ustedes y gastar algo de su tiempo con ustedes; aprovechen esa oportunidad que ya existe, que se brinda, hagan algo entonces al respecto. Utilicen a ACE como vocero para promover a la juventud del país, para que desarrollen sus nuevas empresas. ACE en cierto sentido está ayudando a desarrollar la

economía del país y a desarrollar también los recursos humanos, a desarrollar a los líderes del futuro. Recordemos la fórmula del éxito de J. Paul Getty, quien fue un empresario de gran éxito en los Estados Unidos; su fórmula es muy corta y muy breve, y dice que son tres los pasos-hacia el éxito:

- Madrugar.
- Trabajar duro.
- Perforar donde haya petróleo.

Espero que los conferencistas podamos encender la llama en ustedes, para que salgan y comiencen ese proceso de crear su propia compañía, mantengan muy presente la historia que les conté sobre Mark Spitz; si ustedes desean ser empresarios, planeen qué es lo que ustedes quieren ser, a dónde quieren llegar, piensen dónde se encuentran ahora, definan dónde quieren llegar, dénse cuenta qué es lo que tienen que hacer para llegar a cerrar la brecha, desde dónde se encuentran y hasta dónde quieren llegar, y luego salgan y háganlo. Como lo he dicho tantas veces ya, conviértanse, pues, en empresarios.

Quiero dejarlos con una última declaración que fue hecha hace dos años por Steven Jobs, de Computadores Apple, cuando aceptó el premio que nosotros le otorgamos como Empresario Joven Número Uno de los Estados Unidos. El dijo: **“Cuando usted está formando su negocio, usted está realizando su sueño; entonces, usted está siguiendo su corazón pero debe estar utilizando su cabeza”.**

Muchas gracias y estoy a su disposición para resolver inquietudes.

**Pregunta:**

—¿Cómo podríamos entrar en contacto con ACE para que nos ayude?

**Respuesta:**

—Muy fácil, comuníquese con nosotros, bien sea por teléfono, fax, carta, etc., y solicite asistencia o la ayuda específica que usted requiera. Esta

puede ser: localizar un producto especial o una persona específica que ustedes necesiten o un material escrito; y si nosotros tenemos esta información, se la vamos a dar inmediatamente; si no tenemos un material escrito que usted requiera, trataremos de enlazarlo con una persona que pueda tenerlo o por lo menos hacer que usted pueda seguir la dirección correcta. Esto se refiere nuevamente al aspecto de la red; que usted puede estar en contacto con la gente apropiada, con el fin de que pueda desarrollar cualquier tipo de empresa. Es difícil responder una pregunta de este tipo específicamente, porque cada situación es diferente. Yo estoy todo el fin de semana; si ustedes me presentan un problema muy específico, yo con mucho gusto los ayudaré.

Pero además de esto, el apoyo, la ayuda deben provenir de su propio país, desarrollando un programa ACE, aquí en Colombia porque la gente de su país, aquellos que son empresarios, que saben cómo construir compañías, posiblemente van a poder ayudarles mejor de lo que yo puedo hacerlos, pero sin duda voy a hacer todo lo posible para ayudarles a lograr su objetivo.

**Pregunta:**

—En un país en desarrollo como el nuestro indudablemente la asistencia internacional es de gran importancia. ¿Qué mecanismos concretamente poseen ustedes para dar cooperación técnica a organizaciones que están interesadas en desarrollar el espíritu empresarial en países como Colombia, no necesariamente asistencia técnica en su dimensión tecnológica, sino metodologías que puedan ser utilizadas por nosotros efectivamente?

**Respuesta:**

—Esto nos lleva nuevamente a las redes. Tenemos una red muy bien establecida, estamos comprometidos no solamente con personas jóvenes, sino también con las principales compañías de los Estados Unidos. Yo estoy

vinculado a la Oficina de Patentes y Marcas de los Estados Unidos y he estado en algunas juntas asesoras de esta compañía, y las personas que trabajan con nosotros tienen acceso a casi cualquier información; por tanto, si usted tiene una solicitud específica, trate de obtener alguna tecnología a través de la universidad, o posiblemente a través de un empresario joven que puede estar desarrollando la fibra óptica, o puede estar fabricando estos productos para computador u otro tipo de tecnología; podemos contactarlo con esta persona experta en la industria que le podría ayudar.

**Pregunta:**

—¿Qué trabajo desarrollan ustedes con jóvenes y con niños?

**Respuesta:**

—Tenemos un curso que yo enseño a estudiantes de la escuela secundaria cada verano. Ellos deben escribir planes de negocio, aislar oportunidades y luego colocar sus ideas por escrito. Pero lo que a menudo hemos encontrado es que si se le dice a alguien que escriba cuál es su sueño, el sueño puede estar demasiado alto, y lo que hacemos es decirles: ustedes deben construir un negocio con los recursos que tienen en el día de hoy, hacer que la compañía funcione durante cuatro meses, luego cerrar, liquidar los activos y lograr US\$4.000 en exceso al capital con que habían empezado.

Esto se hace con estudiantes de bachillerato al final del año escolar, para que se den cuenta de que ellos podrían empezar el día de mañana un negocio de este tipo. El éxito de este programa ha sido tremendo, impresionante; por lo menos un 40% de los muchachos que toman este curso que yo enseño, trata de empezar su propio negocio. Las cifras no se logran en otros programas porque no se está usando un formato sencillo, no se les está mostrando claramente que se debe empezar con una forma muy

sencilla y empezar a construir sobre esto. Mantengan este programa en las escuelas, porque me parece que es muy interesante.

**Pregunta:**

—Se trata de precisar un poco más la pregunta que hacía el primer compañero que intervino. O sea, que de pronto en alguna medida ha sido contestada, a partir de las otras preguntas. Se trata de esto; es decir, el problema del subdesarrollo no es un problema única y exclusivamente de atraso tecnológico; tiene que ver con una serie de cosas; el problema de la deuda externa, porque más del 30% del presupuesto nacional se utiliza en ese pago de esa deuda externa, y otro tanto por ciento se emplea para uso militar; entonces, ante eso, ante esos problemas serios de economía nacional, que tiene la economía de todos los países subdesarrollados, en general de toda Latinoamérica, ante eso el espíritu empresarial por un lado, el trabajo que realiza la organización a la que usted pertenece, que usted preside, o sea: ¿qué alternativas hay para países subdesarrollados?, ante eso ¿qué particularidades hay? Nosotros pensamos que no es lo mismo el desarrollo que se puede dar del espíritu empresarial en un país capitalista y desarrollado como los Estados Unidos, muy diferente al desarrollo desigual de los países latinoamericanos...

**Respuesta:**

—El inicio de una compañía en los Estados Unidos o en Colombia posiblemente implique procesos o reglas distintos, pero el empresario siempre será el mismo. Cuando yo empecé mi propia compañía, cuando estaba en el colegio, no tuve la ayuda del gobierno; comencé esa compañía con 48 dólares, los cuales me produjeron US \$5.500 y me dieron la posibilidad de comenzar la otra compañía, que me produjo más plata. Esa primera compañía que comencé llegó a producir US\$60.000, y con ellos formé una

compañía mayor, contraté más personal y finalmente licité y obtuve contratos que valían US\$100.000.

Hice esta compañía sin más ayuda que la de mis mentores, pero sin la ayuda de organizaciones de gobierno; nunca presté un centavo ni recibí ayuda externa; lo que yo hice me permitió pagar impuestos, ayudar a la economía de los Estados Unidos, contratar gente y finalmente producir un lucro. Bien sea en América Latina o bien sea en Estados Unidos, nosotros como los futuros empresarios y los presentes, tenemos que dejar a un lado los aspectos de la deuda externa o crisis de este tipo, porque esos son problemas que nosotros mismos podemos solucionar construyendo nuestras propias compañías, saliéndonos de esa deuda, creando empresas que produzcan dinero en efectivo, países tales como el Japón, que estaban muy endeudados, o como Corea que actualmente son los dueños del dinero a través de la conformación de empresas y no a través de esperar a que alguien más los ayudara, pudieron llegar a tener éxito.

Como lo decimos en ACE, no podemos nosotros hacerlos a ustedes empresarios de éxito. Todo lo que podemos hacer es brindarles el recurso de una red para que ustedes mismos se ayuden a convertirse en hombres de éxito.

#### **Pregunta:**

—Normalmente, cuando un cliente me llama lo hace por teléfono y me presento como el señor Diego Cárdenas; cuando llego a su casa o al negocio, él se sorprende de ver que se trata de un muchacho; normalmente pierde seriedad el negocio y piensa que un muchacho no es la misma cosa que un adulto. Entonces, quería preguntarle si hay alguna forma en que uno pueda hablarle al cliente para que él tome la cosa en serio; yo pienso que mi micro-empresa tiene un futuro, quiero hacerla crecer y en el futuro tener algo más grande. ¿Qué me sugiere?

#### **Respuesta**

—Me encanta esa pregunta, esto es precisamente parte de lo que yo estoy mencionando cuando hablo de la credibilidad de ACE. Cuando inicié mis compañías y cuando logré el primer contrato de importancia recibí precisamente la llamada de la tercera compañía en importancia en los Estados Unidos en relación con investigación de mercado. Habían recibido mi número de teléfono de alguien que simplemente había dicho que yo podría cumplir con lo que ellos deseaban. Me dieron unas especificaciones para que yo distribuyese un millón de cajas llenas de productos de Procter Gamble, de Johnson y de Gillette, a estudiantes universitarios, y querían que yo presentase una propuesta a las tres semanas al respecto. Nunca había hecho algo tan grande; entonces, elaboré mi propuesta; el costo de la misma era de US\$125.000. Llegué al salón de conferencias y el gerente me dijo: ¿Dónde está su papá? A mí me provocaba meterme por debajo de la mesa; en realidad no lo hice, y esa es la persistencia. Es decirle a la gente; mire que soy joven; yo sé que no soy muy alto, pero no importa.

Usted tiene que enfrentarlo; y cuando esa persona me preguntó dónde está su papá, yo le contesté: déme la oportunidad. Esa persona en realidad no quería hacerlo. Tuve que rogarle, y cuando le rogué, se sentó y me escuchó hablar una hora. Al final de esa hora era yo quien tenía que comprobar que podría completar ese proyecto mejor que cualquier otra persona.

Ustedes tienen que comprender qué es lo que ustedes dominan y ser muy buenos vendiendo lo que saben hacer. Yo pude comprobarle a esta persona que el hecho de que estuviera en la universidad y estuviese joven no implicaba que no conociera el mercado mucho mejor que cualquier otra persona y como yo me presenté como ustedes hoy en día, respetando y creyendo en mí mismo, entonces me dieron oportu-

nidades, y yo lo logré. Si yo hubiese cometido una barbaridad habría terminado mi carrera en ese campo de la distribución de negocios, porque lógicamente la palabra funciona mucho y posiblemente cien personas cuando usted vaya a tratar de levantar fondos u obtener una licitación le van a decir que no. Yo tuve un amigo que pasó por el mismo problema. Quería levantarse 40.000 dólares para poder tener un almacén que le permitiera vender ropas que él mismo fabricaba, y le tomó como 8 meses y 56 entrevistas, en las cuales tuvo que hablar con

mucha gente para obtener su primer sí. Después que obtuvo el primer sí de una persona, al mes siguiente ya pudo hacer una gran cantidad de ganancias. Uno tiene que ser muy persistente, tiene que creer en uno mismo, tiene que saber hacia dónde se tiene que encaminar, y cuando se le den los "noes", simplemente vuélvase a levantar, levante la cara.

Algunas veces la gente le dice a uno sí, y las cosas son fáciles, pero si le dicen no, simplemente mantenga su persistencia, su creer en usted mismo.

# LOS PROGRAMAS DE JUNIOR ACHIEVEMENT EN LOS ESTADOS UNIDOS

EDWARD SWEAT

Es para mí un gran placer estar aquí, primero por la gentil invitación del ICESI y en especial del doctor Rodrigo Varela, segundo por la colaboración inmensa del grupo Compañeros de las Américas, que ha financiado mi viaje a través del compañerismo Carolina del Sur - Valle del Cauca, y tercero por estar en representación del grupo Junior Achievement, entre un grupo tan brillante de jóvenes latinoamericanos.

Hay varios problemas asociados en el proceso de lograr que los muchachos participen activamente en negocios y hagan parte del sistema económico de libre empresa.

a) Las características del ambiente que propenden por socializar a los jóvenes son éstas:

— Los padres proveyendo las necesidades físicas.

— El sistema educativo no exige esfuerzo físico o económico de parte del estudiante, pues la educación es dada.

— Existen modelos inadecuados hacia el desarrollo de las actividades productivas: profesores, padres, amigos, medios de comunicación.

b) La educación no está actualizada a las necesidades específicas del ambiente de los negocios que los estudiantes viven:

— La educación es obligatoria y no con muchas selecciones, ni de parte de los estudiantes ni de los profesores.

— No hay suficientes recursos para ir más allá del pánsum ordinario.

— No hay claridad sobre la orientación que se le debe dar, pues

el gobierno produce directrices muchas veces contradictorias.

c) Las empresas y los negocios no tienen nexos firmes con el sistema educativo, y

- La mejora de la educación le implica mayores impuestos y más costos.
- Hay desacuerdo sobre los cursos y los contenidos de ellos.
- No existen mecanismos formales de participación.

— **¿Cuál es el papel de Junior Achievement frente a esta situación?**

a) En términos de los estudiantes:

- Poner a los estudiantes en contacto con las actividades empresariales.
- Proveer modelos apropiados para la vida empresarial.
- Lograr que ellos establezcan objetivos y metas personales.
- Lograr que ellos identifiquen sus habilidades y sus intereses.

Esto es básico, porque muchos estudiantes no comprenden las relaciones que existen entre sus características, el trabajo académico y las oportunidades y caminos que ellos van a identificar en el futuro.

b) En términos del sistema educativo:

- Proveer materiales y entrenamiento sin costo para el sistema educativo.
- Proveer entrenamiento en el área económica.
- Reconocer sus objetivos.

c) En términos de las empresas:

- Seleccionar y entrenar voluntarios de las empresas para trabajar con gente joven.
- Crear un ambiente para el aprendizaje.
- Permitir a empresarios y ejecutivos entender y aprender sobre educación.

En otros términos, Junior Achievement es un mecanismo de integración entre estudiantes, sistema educativo y

sistema empresarial, y ha venido haciéndolo desde 1919.

— **¿Cuáles son algunas otras de las características de Junior Achievement?**

a) Es un programa soportado por el sector privado y muy especialmente por empresas y empresarios que desean entusiasmar y motivar a gente joven para que en el futuro sean empresarios, y lo ayudan a fortalecer el sistema de libre empresa.

b) Es un programa líder en proveer educación económica no tradicional.

c) Es una entidad financiada sólo por aportes del sector empresarial. No recibimos absolutamente nada del gobierno.

d) Estamos siempre con la intención de utilizar la última tecnología disponible y de hacer educación en una forma más eficiente y efectiva que el sistema educativo tradicional.

En otras palabras, las empresas crearon y mantienen a Junior Achievement y esperan que nosotros seamos *los Primeros, los Mejores y los más Sobresalientes*; a su vez, nosotros esperamos que nuestros estudiantes sean *los Primeros, los Mejores y los más Sobresalientes*.

— **¿Cuáles son los programas de Junior Achievement?**

a. Programa tradicional: En este programa, que dura 15 semanas, con una intensidad de 2.5 horas semanales, los alumnos entre los 14 y los 18 años establecen una compañía y experimentan el ciclo de vida de una corporación. Ellos deben conseguir socios a través de la venta de acciones, elegir directivos, producir y mercadear sus productos y/o servicios, y liquidar el negocio haciendo en lo posible utilidades. Con la ayuda de tres consejeros voluntarios que vienen de

las empresas, ellos aprenden sobre negocios haciendo negocios, aprenden a trabajar en grupo, desarrollan su liderazgo y se conocen a sí mismos. Esta es la mejor oportunidad que un joven tiene en los Estados Unidos de conocer los retos y gestos del espíritu empresarial.

b. Conceptos básicos de negocios: Es un curso para estudiantes de quinto y sexto grado (10-12 años) que los pone en contacto con los conceptos básicos de Organización, Gerencia, Producción y Mercadeo, mediante una mezcla de medios didácticos, discusiones, actividades, juegos, etc. Aquí se usan estudiantes del Programa Tradicional y empresarios como modelos. El material diseñado para este curso es especial. Es el programa de mayor cobertura.

c. Proyecto de negocio: Es un programa de 10 a 12 semanas de una hora semanal, para jóvenes entre los 13 y los 15 años. Es muy flexible y da a los estudiantes una apreciación completa del funcionamiento del sistema económico. Se usa como consultor un gerente de nivel medio, quien muestra su organización a través de materiales muy especiales y establece un diálogo para analizar la teoría y la práctica de los negocios.

d. Economía aplicada: Es un proceso avanzado de enseñar la ciencia económica. Los participantes entre 16 y 18 años forman su propia compañía, después juegan en un computador para ver cómo sus decisiones interactúan en el sitio de mercado y luego complementan esos resultados con teoría y casos. El asesor es un ejecutivo y se dispone de excelentes ayudas educativas (textos, guías, software, películas, casos, etc).

— **¿Qué tan grande es Junior Achievement?**

Nuestro programa en los Estados Unidos está en 278 ciudades, cubre 1.002.000 estudiantes anualmente, tiene 35.000 voluntarios y un presupuesto de 22 millones de dólares.

A nivel internacional tenemos actividades en Australia, Bahamas, Bélgica, Inglaterra, Francia, Filipinas, Sud-Africa, Suecia, Canadá.

En el caso latinoamericano estamos en Barbados, Brasil, El Salvador, Jamaica, México, Puerto Rico, Trinidad.

— **¿Cómo se podría empezar Junior Achievement en Cali?**

1. Encontrar una entidad que lidere, y el ICESI creo que es la entidad para hacerlo.
2. Hallar empresarios y empresas interesados en el concepto.
3. Conseguir que los empresarios aseguren recursos para este programa.
4. Reclutar ejecutivos y profesionales vinculados a las empresas, interesados en ayudar voluntariamente a grupos de estudiantes.
5. Visitar escuelas y colegios y promover el concepto.
6. Buscar colaboración con Junior Achievement, tanto en los Estados Unidos como en otros países de América Latina.

Recuerden nuestro slogan:

**Sean los Primeros, sean los Mejores, sean los más Sobresalientes.**

Gracias.

# LA EXPERIENCIA DEL BIRLA INSTITUTE OF TECHNOLOGY EN LAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO EMPRESARIAL

H.C. PANDE

En nombre de los 2000 estudiantes de mi Universidad y los 750 millones de habitantes de mi país, saludo a todos ustedes y agradezco al ICESI y al doctor Rodrigo Varela el haberme brindado la oportunidad de visitar este continente, que el resto del mundo mira como el del futuro, y muy especialmente la de visitar este país de lindísimas flores, frutos dulces y gente hospitalaria y amable.

Lamento no poder dirigirme a ustedes en español, pero confío que la excelente ayuda de las traductoras pueda transmitirles las ideas y experiencias que hemos vivido en el Birla Institute of Technology. Esta institución universitaria, fundada en 1955, fue la primera universidad técnica que

empezó un programa de desarrollo empresarial en la India.

En 1964 se creó el departamento de Investigación Industrial, el cual realizó una serie de investigaciones sobre las necesidades y dificultades que la industria pesada de la región tenía. Este primer contacto Universidad-Industria permitió detectar toda una serie de problemas y dio origen a pensar que algunos de ellos podrían ser resueltos por los estudiantes y los profesores de la Universidad, claro está, en estrecha cooperación con las empresas. Esta labor llevó a los estudiantes de último año a producir algunos elementos que rápidamente fueron aceptados por la industria.

Alrededor de 1970, cuando el Birla Institute of Technology tenía una serie de planes de expansión, se presentó una recesión general en el país y se encontró que una gran cantidad de nuestros egresados en Ingeniería estaban sub-empleados y/o desempleados. Esta situación llevó al gobierno a iniciar un programa para contribuir al desarrollo, para producir riqueza y para disminuir el desempleo que vivíamos. Este plan, que implicaba instrucciones a las instituciones financieras para que otorgasen préstamos liberalmente y en términos favorables a pequeñas unidades industriales de propiedad de técnicos e ingenieros graduados, fue una iniciativa fundamental en nuestro desarrollo.

Por otro lado, ya conocíamos que nuestros profesionales estaban en capacidad de elaborar productos que nuestras empresas regionales necesitaban con urgencia, o sea, que teníamos recursos financieros, capacidad humana muy bien preparada, algunos productos desarrollados, un mercado potencial para nuestros productos y limitaciones en la existencia de oportunidades de empleo para nuestros estudiantes.

Esto nos llevó en el Birla Institute of Technology a tomar una decisión de política universitaria, y fue de que en vez de expandir nuestros programas debíamos diseñar una respuesta adecuada para nuestros graduados y nuestro país, y ello fue el diseñar un programa para que ellos pudieran establecer su propia industria, que fuera de los beneficios ya mencionados este proceso debería ayudar al país en la solución del problema de importación de tecnologías y productos tecnológicos de todo el mundo.

Antes de seguir, revisemos de nuevo las circunstancias, porque ellas son importantes en el éxito del proyecto: Había un excedente de mano de obra joven, calificada en el área técnica, existía financiación y había un merca-

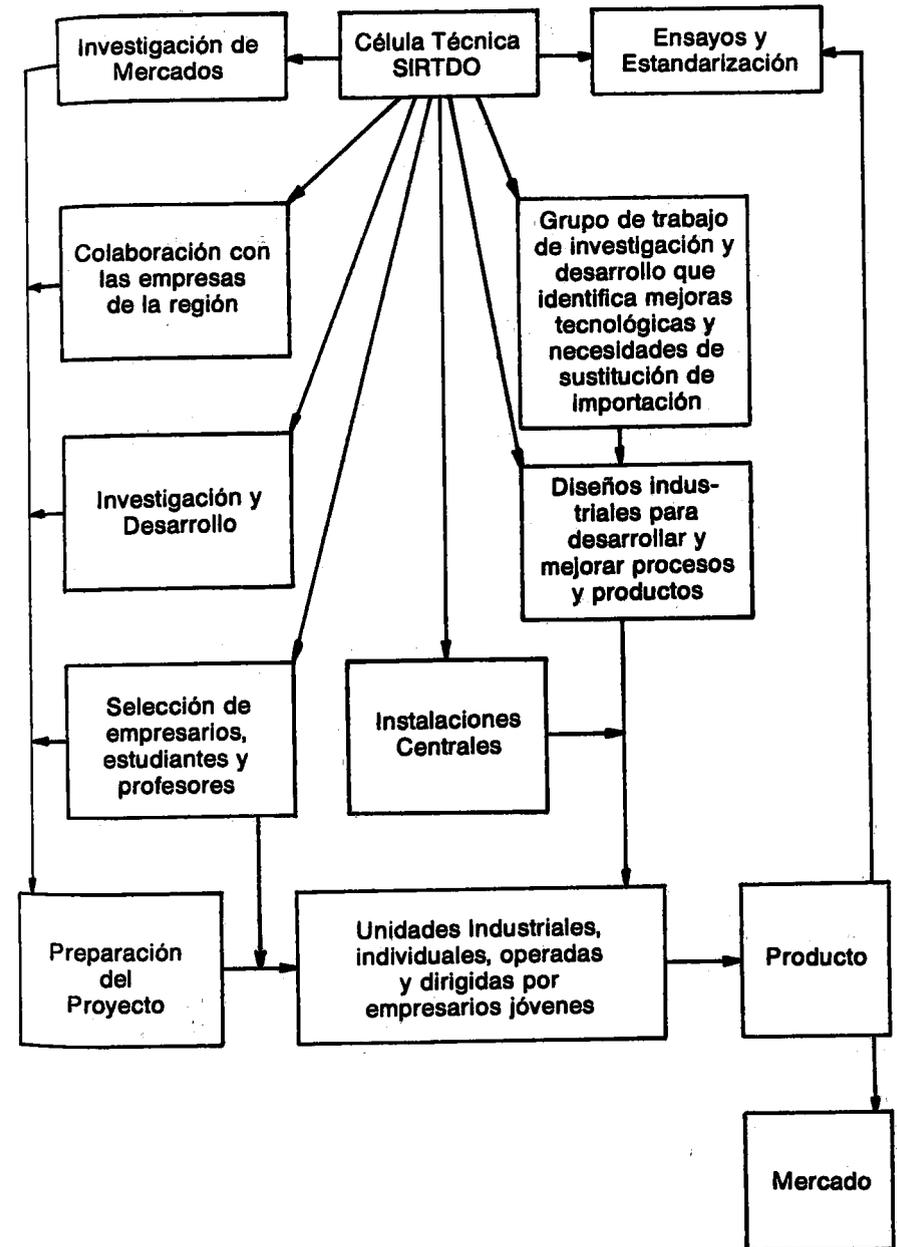
do apreciable y disponible siempre y cuando se lograsen productos que cumplieren adecuadamente las especificaciones técnicas.

El Birla Institute of Technology decidió entonces crear una célula técnica dentro de la Universidad con la participación de todos los departamentos, para identificar los productos necesitados por la industria para los cuales se podría hacer con éxito la investigación, diseño y desarrollo industrial del producto.

Este fue un cambio importante, pues se cambió la tradición universitaria de diseñar por diseñar, a diseñar con intención productiva real. Este trabajo de diseño y desarrollo de los productos identificados se consideraba parte del currículum y grupos de estudiantes de último año fueron asignados para adelantar trabajos específicos bajo la supervisión de los docentes.

Se formó un taller especial donde se podían fabricar prototipos industriales a partir de modelos de laboratorio. Esto movió rápidamente el proyecto, pues se pudo pasar de la mesa de diseño y de las construcciones de laboratorio a producir piezas que pudieran ser probadas en condiciones reales. Ya en esta etapa existía una unidad organizativa que se encargaba dentro de la Universidad de esta acción (Small Industries Research and Development Organization - SIRDO).

En todo el proceso, pero muy especialmente en esta etapa, fue muy importante la zona industrial y minera en la cual se encuentra Birla Institute of Technology. A 160 millas a la redonda de Birla Institute of Technology tenemos el 70% del carbón, el 90% del hierro y el 100% del manganeso de la India, una de las siderúrgicas más grandes del país y muchas fábricas pesadas metalmecánicas (fábricas de motores para barcos, fábricas de vagones para ferrocarril, etc.). Por lo tanto, nuestro mercado estaba relativamente cerca y por lo que se había



hecho al comienzo nuestra acción estaba orientada a ellos, y de esa forma la prueba de los prototipos industriales fue bastante fácil.

Posteriormente se creó un incubador donde se empezaron a fabricar los productos, cuyos prototipos industriales demostraron ser exitosos. En este incubador existían unas instalaciones y equipos centrales que tenían los elementos más costosos y de mayor uso potencial para todos los proyectos: torno, fresadora, equipo de dibujo, equipo de fotografía, equipo de fabricación de moldes, etc. Alrededor de esa unidad central existían pequeños cubículos, en los cuales, como se indicará luego, se montan las fábricas de cada uno de nuestros empresarios.

El esquema de nuestro trabajo lo podemos indicar bajo el esquema N° 1, en el cual se plantea la estructura actual de la organización. Inicialmente uno de nuestros mayores problemas fue la selección de los estudiantes y de los egresados que se iban a convertir en empresarios. Cuando empezamos, por un lado no teníamos mucha idea de cómo hacerlo y por el otro no existían los candidatos, pues esta actividad era desconocida, sin experiencia y los resultados no eran muy claros. Iniciamos la promoción y pedimos a nuestros estudiantes que aplicaran el programa, recibimos un buen número de aplicaciones y nos quedamos callados; a los dos meses revisamos quiénes habían insistido por respuesta y nos volvimos a quedar callados; a los cinco meses vimos quiénes seguían indagando por el proyecto, y a éstos escogimos inicialmente. Como ven, un criterio con muy pocas bases científicas, pero sí con una base importante en el empresario: **persistencia y unidad de propósito**. Estos empresarios eran personas muy jóvenes, de clase media o baja, que no tenían dinero ni garantías. Aunque el gobierno brindaba préstamos, los bancos exigían que un 25% del capital lo aportara el empresario. Birla Institute

of Technology se reunió con los bancos y luego de un proceso de negociación se logró que uno de los bancos locales no exigiera ese 25%, pero la Universidad se comprometió a que en cada proyecto un profesor participaría como asesor y mentor de los nuevos empresarios, y que la Universidad construiría un incubador industrial en el cual se ubicarían durante tres años los empresarios, para que de esa forma la Universidad pudiera controlar más el proceso de desarrollo de esas empresas.

Para la construcción de este incubador se logró que el gobierno del departamento (Bihar) participara en el proyecto experimental. Esta acción del gobierno permitió crear las primeras 20 unidades industriales individuales y fortalecer la unidad central, e inmediatamente se concluyó el proceso de construcción, los empresarios las ocuparon e iniciaron producción. Posteriormente, y ante los resultados de nuestra experiencia, el gobierno departamental extendió este concepto a las otras Universidades y centros técnicos.

En 1978 se decidió constituir un cuerpo autónomo (Small Industries Research Training and Development Organization - SIRTDO) para que se encargara de orientar la acción. La Universidad mantuvo cinco de los ocho puestos de la Junta Directiva, y esto permitió acceso a recursos estatales, mayor fluidez en las relaciones, independencia financiera y responsabilidad de SIRTDO y no de la Universidad.

Este esquema tripartito de universidad-gobierno y empresa ha sido exitoso y ha permitido solucionar muchos de los problemas que inicialmente existían para el desarrollo de la idea.

Permítanme explicar un poco el alcance del trabajo de investigación, diseño y desarrollo que nosotros realizamos:

- a) Identificar productos con potencial. Aquí los profesores de Birla Institute of Technology y los funcionarios de SIRTDO juegan un papel básico.
- b) Análisis de la posibilidad de diseñar los productos con materiales disponibles en el país.
- c) Actualización y mejora del diseño o de las condiciones del producto, en virtud de nuevas tecnologías.
- d) Revisión de las condiciones de operación del producto, para ver si es posible adecuar el ambiente o si hay necesidad de diseñar el producto para exactamente el mismo ambiente.
- e) Desarrollo de un proceso de producción.
- f) Evaluación y control del proceso y del producto a través de planos, prototipo, laboratorio, prototipo industrial, pruebas de cambio.
- g) Diseño de planta y especificaciones de equipos.
- h) Adquisición, montaje y arranque.

Paralela a esta labor técnica va la labor administrativa, para la cual tuvimos que desarrollar un curso, pues normalmente los ingenieros en la India, y creo que en muchos países reciben, muy poca información administrativa. Este proceso se realiza una vez el estudiante ha demostrado virtudes de empresario y se ve que su producto puede tener potencial económico. Es durante este entrenamiento administrativo que se desarrolla el plan del negocio del proyecto, con el cual se busca la financiación correspondiente.

En algunos casos SIRTDO ha ampliado su gestión y bajo la modalidad de servicio la unidad central ha diseñado y fabricado productos de poca demanda pero vitales para una organización productiva. Este vínculo ha sido muy importante, pues ha permitido

identificar ideas de negocio y establecer contactos.

Antes de darles algunos resultados quiero presentarles los objetivos básicos de SIRTDO:

- Proveer liderazgo en el esfuerzo que el gobierno y el departamento de Bihar están haciendo para el crecimiento de industrias pequeñas y medianas, a través de investigación, diseño y desarrollo de nuevos productos y empresas.
- Crear una nueva clase de empresarios creativos y técnicamente competentes, con el propósito de producir un desarrollo industrial autosostenido y tecnológicamente soportado.
- Utilizar la capacidad y experiencias de la Universidad, sus profesores, sus laboratorios y sus estudiantes.
- Proveer asistencia a las empresas pequeñas a través de servicios técnicos, información, ensayos y control de calidad.

Es importante resaltar también que el mayor énfasis ha estado en el desarrollo del recurso humano, pues como Universidad creemos que es más importante formar empresarios que formar empresas, pues los empresarios tienen en general una vida más larga, más activa y de mayor influencia que las empresas propiamente dichas.

Después de tres años en las unidades industriales individuales, se espera que el empresario ya esté capacitado en el manejo de su organización, haya configurado su mercado, haya cubierto sus obligaciones financieras y esté en capacidad de actuar, de salir del incubador de empresas a funcionar por sí solo, obviamente contando con los servicios y el apoyo que SIRTDO le continúa ofreciendo.

Este proceso ha producido empresas de jóvenes universitarios en las

siguientes áreas: manejo de materiales, equipos de proceso, procesamiento de metales, controles eléctricos y electrónicos, industrias de potencia eléctrica (transformadores), químicos, farmacéuticos, industria de la mica, construcción civil, agroindustria, juegos eléctricos, circuitos impresos, etc.

Los resultados educativos, profesionales, económicos y sociales del proceso son inconmensurables, pues además de los empleos de los dueños, se han creado en la zona unos 500 puestos de trabajo estable. Se ha logrado que los trabajos de diseño y el proyecto de grado sean algo concreto, realizable y explotable, se ha cambiado la mentalidad de profesores y alumnos, se ha demostrado que sí se puede, y efectivamente el esquema ha sido copiado en muchas otras universidades y departamentos de la nación y del mundo. En lo económico déjenme contarles que un estudiante en un año se ganó 200.000 rupias, que son equivalentes al ingreso bruto anual de diez recién egresados.

Permítanme darles otro ejemplo, en este caso con una operación en pequeña escala: existe en la India la enfermedad de amibiasis, que como ustedes bien saben se combate con el Metronidazol. Las grandes compañías farmacéuticas norteamericanas y alemanas son las que fabrican el Metronidazol. Nuestro Departamento de División de Farmacia se puso a trabajar con uno de nuestros estudiantes y empezaron a producirla sobre la base de que era un producto importado muy costoso, pero necesario. Se ha ganado tres millones de rupias con la venta de este producto anti-amibiásico y ya también está haciendo exportaciones a países circunvecinos. El producto es parte del plan farmacéutico en la India y ha sido muy útil. Ahora, después de haber tenido el éxito grande con nuestro programa en SIRTDO, el gobierno nacional decidió que se podía formar una nueva organización,

que se llama E.S.T.P., que significa **Parque de Empresarios en Ciencia y Tecnología**. La organización es autónoma, con estrechos vínculos con la universidad, que interactúa con las industrias de ingeniería pesada, la ingeniería siderúrgica y la industria carbonífera, para lograr el desarrollo de la empresa. El gobierno va a establecer 25 unidades con este modelo.

Habiendo explicado las experiencias ya tenidas con componentes, voy a hablar de otros puntos importantes que considero tienen que tenerse en cuenta, o sea cuáles son los fracasos o cuáles son los éxitos de estos esquemas. Lo que nosotros hemos podido observar en este momento es que básicamente se pueden mencionar dos motivos para el éxito en estos esquemas:

- a) Cuando a un joven, hombre o mujer, se le dice: "Esto es lo que se necesita diseñar para montar la empresa", él toma esto como un reto, porque está midiendo su capacidad creativa, su ingenio, su capacidad técnica, su vitalidad, con un problema específico, y a él no le molesta si el margen de ganancias no es muy alto, primero porque aun el margen más bajo para una persona joven es mucho mayor que el salario que él habría ganado si fuese a tomar un trabajo, y segundo porque se está autorrealizando. Entonces, a él le gusta el reto, lo enfrenta.
- b) El se siente como creador de empleo, como su propio jefe, o sea, no está buscando trabajo sino que está creando un trabajo; éstos son sentimientos psicológicos muy importantes. Estas son las dos razones básicas en el éxito que nosotros hemos tenido.

Por otra parte, cuando estas unidades han fallado hay tres razones principales:

1. El mal manejo financiero de los fondos del proyecto, porque por lo regular las personas no tienen experiencia, no comprenden que las platas que se prestan de un banco las tienen que pagar y pueden a veces ser un poco descuidadas en su manejo.
2. Cambios no previstos en las condiciones de mercado. Muchas veces usted comienza a producir un producto y si se cambia la política gubernamental porque se decide que se va hacer una importación grande, se mata el producto. Algunas de las unidades han sido incapaces de lidiar un cambio como éste. Esta ha sido la más importante causa del fracaso.
3. La falta de voluntad, de perseverar en el negocio. Hoy las personas están ansiosas de tener éxito y a veces no tienen la paciencia de esperar a que este éxito se produzca, y renuncian. Puedo decirles que una de las cosas importantes que esta actividad ha producido para la universidad es que un número mayor de jóvenes, hombres y mujeres, están muy interesados en este tipo de esquema, ellos desean directamente fabricar productos y no ir a buscar trabajo.

Los bancos en la India, cuando nosotros iniciamos este tipo de experimentos, no fueron sumamente receptivos a la idea misma, y de hecho a los primeros empresarios fue difícil que les dieran préstamos sin garantía colateral ni hipotecas. Una vez que estos diez primeros despegaron y pagaron, lógicamente el banco está más tranquilo y acepta nuestro esquema.

Pero es política del gobierno el alentar a la pequeña industria y hacer empresarios. Al crecer la economía, el poder económico se difunde y lógicamente logra un poco más de democracia económica.

Amigos míos, yo creo que he terminado ya la presentación que quería hacer ante ustedes; lamento, como lo dije anteriormente, no hablar español, pero espero sin embargo haber podido transmitir el mensaje. Tendré muchísimo gusto en dar respuesta a cualesquiera preguntas e inquietudes que ustedes puedan tener.

## PREGUNTAS Y RESPUESTAS

—¿Están preocupados actualmente en la India por diseñar un método para evaluar a los empresarios potenciales?

—Actualmente yo diría que no tenemos realmente una respuesta a su pregunta, sólo analizamos el comportamiento del estudiante durante los cuatro años de universidad, y se hace lo posible para detectar sus virtudes, habilidades y aptitudes empresariales, pero no hay una prueba que le permita en realidad a usted escoger al empresario con confiabilidad del 100%.

—¿Cómo se financiarán los STEP?

—Esto es financiado principalmente por el gobierno nacional y por el gobierno estatal. También existe una organización que se llama Banco de Desarrollo Industrial de la India. En el lado de la investigación, el grupo industrial BIRLA contribuye a los gastos de la misma cuando se relaciona con actividades del grupo.

El gobierno estatal nos ha dado una donación de ocho millones de rupias para iniciar el experimento y, a partir de las unidades que se establecieron bajo el programa, el gobierno cobró un impuesto de 10 millones de rupias. Creo que el negocio fue bueno para el gobierno.

En cuanto a la experiencia de los bancos, hemos visto que los empresarios que recibieron los dineros casi todos ellos fueron capaces de pagar la deuda, amortizarla. Algunas unidades tuvieron problemas debido a un motivo bastante importante, que es prevalente

en la India, el retardo en los pagos. Si usted tiene un préstamo con un interés del 16% anual y la compañía a quien usted le suministra el equipo no le paga las facturas sino a los seis meses, usted habrá perdido mucho del margen precisamente por el interés, y su margen de ganancia sólo será del 10%. Si la compañía ya se demora mucho en pagar, la unidad lógicamente va a tener un deterioro en su finanza.

Algunos empresarios no tuvieron la capacidad empresarial para llegar a absorber la carga financiera y no fueron capaces de amortizar la deuda en su totalidad. Los gobiernos estatales y el gobierno nacional están muy contentos con el trabajo. Los problemas de cifras son muy grandes, la India no quiere que se concentren industrias en un solo sitio, en pocos lugares selectos, sino que quieren hacer una dispersión en áreas rurales, y hay industrias en pequeñas escala que van a funcionar. Por otro lado, también el gobierno se da cuenta de que los bancos van lógicamente a ayudar solamente cuando se den cuenta de una experiencia práctica que les permita seguridad en sus recursos. Uno no va a ir al banco y decirles; no tengo antecedentes técnicos ni tengo cómo repagarles, y esperar que le presten; pero cuando el estudiante hace un buen proyecto y la universidad apoya el proyecto que el estudiante presente, el banco le va a dar un préstamo para ver exactamente qué sucede con él.

—¿Qué asesorías a otras universidades o instituciones están dando ustedes?

—Nosotros apenas estamos encontrando el cómo del programa; tradicionalmente hemos tenido un Magister en Administración de Empresas, pero hemos decidido empezar un curso de Gerencia de Pequeñas Empresas en el contexto de la India. Nuestra estrategia está un poco local-

zada, porque los cursos que se han diseñado tienen como base las condiciones prevalecientes en esta área, que es ante todo un área industrial. Los cursos no se pueden replicar aparte, por eso todavía estamos experimentando estos cursos y no podemos decir en este momento que ya hayamos desarrollado un buen curso para empresarios en pequeña escala, para ofrecer a otros.

—¿Cuál es la cualidad básica de un empresario?

—Su pregunta es muy difícil, porque yo soy un educador y no un gerente; como Director de la Universidad, mi conocimiento en esta área es más teórico que práctico, pero creo firmemente que la cualidad más importante de cualquier empresario es la honestidad de sus intenciones. Si una persona tiene intenciones de convertirse en un empresario y tiene el deseo de hacerlo, él lo va a hacer. También observen ustedes que en el negocio los atajos no dan buenos resultados, a largo plazo usted va a tener problemas si trata de tomar atajos. Hemos visto empresarios que han empezado muy bien el primer año, con resultados sorprendentes, y luego pasaron a tener problemas y en tres años fracasaron.

Por otra parte, hubo empresarios que lentamente, año por año, construyeron una base sólida y hoy son exitosos. Yo pienso que lo más importante que se debe buscar es que los deseos y las intenciones de ser empresarios sean honestos. Debo decir que el apoyo de la Universidad es un factor muy importante para ser un buen empresario.

—¿Que han hecho ustedes en el área agroindustrial?

—Nosotros hemos trabajado en el campo agroindustrial un proyecto de producción de fertilizantes químicos. Básicamente es una planta de mezclas muy pequeña. Hemos vinculado más la parte agrícola a la industria farmacéutica.

—¿Qué relación hay entre rendimiento académico y Espíritu Empresarial?

—Bueno, yo no diría que hemos hecho un estudio completo en este asunto, pero hemos visto que los estudiantes que son excelentes en el trabajo de laboratorio, que participan en actividades extracurriculares, que son participativos en clase, que participan en juegos, tienen más éxito como empresarios, porque ya han trabajado con un equipo. El estudiante de alto desempeño académico en términos generales tiende a ser una persona solitaria. En la actualidad un solitario tiene muchas dificultades para tener éxito, con excepción del área de software, pues aquí lo más

importante son las ideas y se requieren mentes muy brillantes, y un solitario puede trabajar en esta área. Muchas veces, personas que no tienen un alto nivel académico, pero que sí son muy buenas en el trabajo de laboratorio o en práctica, son personas que tienen éxito empresarial, pero francamente no hemos hecho un estudio sistemático en esta dirección.

¿Usted cree que esta estrategia puede ayudar a resolver los problemas de su país?

—Mi respuesta es un SI muy enfático, y así lo cree el gobierno nacional, que está haciendo mucho hincapié en las pequeñas industrias y en industrias que sean establecidas por graduados en ciencias y en ingeniería.

## TESTIMONIO EMPRESARIAL

DR. ISAAC GILINSKI  
Andina de Herramientas

Voy a hablarles un poco de Espíritu Empresarial y deseo tener la oportunidad de conocer someramente a todos y cada uno de ustedes. Yo creo que lo importante y lo que fuerza a uno como persona a ser empresario es a veces una oportunidad, o a veces un deseo personal. El espíritu empresarial es algo que se va forjando en la persona, en función de una inquietud original que todos nosotros tenemos. Es necesario que nos definamos una misión, una idea de lo que queremos lograr, pues trazados estos objetivos lo que sigue es el esfuerzo, el sacrificio y el trabajo. Mi papá emigró a Colombia en tercera, porque no podía hacerlo en otra clase, e hizo amistad con un joven más o menos de la misma edad de él, que había nacido en Polonia y estudiado en Alemania, se había graduado de químico y venía contratado por una curtiembre en Venezuela, de una familia de origen alemán, y este joven le

comentó que cuando terminara su trabajo de dos años en Venezuela vendría a Colombia, se juntaría con él y formarían una curtiembre en un poblito de Santander que se llama Piedecuesta.

Comenzaron con un tamborcito de 55 galones, a comprar unas pielecitas y a curtirlas; ellos mismos las curtían y las vendían. Hoy en día esa empresa que ellos crearon con su tambor de 55 galones, comprando unas pocas pieles de oveja, es la curtiembre por unidad de producción más grande del mundo y está en Colombia, esto casi nadie lo sabe. Estos dos muchachos, que tenían la idea y el deseo, hicieron quizá un gran binomio, una buena mezcla.

Yo creo que esto es una buena muestra de lo que son casi todos los empresarios colombianos; casi sin excepción están hechos así, hechos a

pulso, hechos con una idea, un deseo, con algo que por dentro les dice que ellos pueden hacer más, que si quieren hacer más, pueden hacerlo. Los de la generación mía, que yo diría que es la segunda, ya estudiamos y nos preparamos; tratamos de continuar más o menos con el mismo tesón y el mismo afán los deseos de nuestros padres, y proseguimos creando empresas. Hoy tenemos 27 compañías de distinto tipo, en diversas ciudades del país. Recuerden que todo esto comenzó con un tamborcito de 55 galones, o sea, esto demuestra que sí se puede hacer, y esto es lo más importante que quiero que aprendan. El país necesita que haya personas que creamos en él, que creamos que podemos brindarle algo a las otras personas, porque de eso se trata. Ustedes me lo van a preguntar: y bueno, ¿cómo hace una persona para comenzar a ser empresario? Primero, yo creo que en Colombia hacen falta empresarios y existen oportunidades para cada uno de ellos, y si esto se hiciera el país sería mucho mejor, todos estaríamos mejor y no tendríamos nada que envidiarle a esos países que se dicen desarrollados. Yo he alcanzado el privilegio de tener oportunidades de intercambiar ideas con otras personas de otros países, saber cómo piensan, qué las hace moverse y salir adelante con su propósito.

Déjenme decirles que uno tiene problemas, y muchos. Yo recuerdo mis épocas cuando estaba comenzando la trayectoria de mi papá; yo era la oveja negra de la familia, porque resulta que cuando yo me gradué, que estaba bien jovencito, (ahora lo estoy de espíritu); yo me gradué, decía, de ingeniero químico, y en esa época, estamos hablando de los años 50, no había casi trabajo, especialmente para ingenieros químicos. Yo traté de conseguir trabajo en la empresa que mi papá había creado, y no había puesto para mí, y eso fue lo mejor que me pudo haber pasado, porque yo me

abrí por mi cuenta. Fui vendedor de una firma que se llamaba Uribe, de dos socios antioqueños, don Mario Uribe y el señor Gomez (ahora se volvieron políticos y grandes personas, son accionistas de Cartón de Colombia) esa época estaban ellos comenzando, y yo también. Yo trabajaba aquí, en Cali, y vendía productos químicos; trabajé como un año y medio; estaba ganando buena plata, pues yo era buen vendedor. Algún día hice una venta y no me pagaron la comisión, y entonces yo me salí y esto me abrió otras puertas y me volví un empresario chiquito, pues luego supe que había una empresita con cuatro máquinas para fabricar tachuelas en Barranquilla, de una familia de origen libanés, una familia muy querida, y que el señor Francisco Hozmú (q.e.p.d.) era amigo de mi padre, y le pedí ayuda para que me recibieran. Fui a verla y las maquinitas realmente me emocionaron mucho; yo me enamoré de ellas, y ésa es la Empresa Andina de Herramientas hoy en día. Las cuatro máquinas que cabían en este rincóncito me las vendían por \$726.000, y yo las compré con \$200.000, mi papá me prestó \$100.000 y el señor Hozmú me permitió que yo le pagara poco a poco el resto. Monté esas cuatro maquinitas, una materia prima y un muchacho Cuéllar, que se decía era el técnico, en un camión, y nos vinimos para Cali y montamos la fabriquitita. Recuerdo que el local era como este salón y ellas ocupaban un rincón. Ha existido otro montón de episodios; por ejemplo, recuerdo cuando no tenía plata para pagar la planilla, y muchas otras dificultades, pero se salió adelante y hoy somos unos empresarios relativamente exitosos, tenemos unos 4.500 empleados y estamos muy contentos de haber aportado y apoyado un poquito al crecimiento industrial del país.

Yo creo que eso, la creación de nuevas empresas, es lo que necesitamos en Colombia, y eso es lo que

necesitamos en todos nuestros países latinoamericanos, que se dice que somos subdesarrollados, que tenemos desigualdades, gente muy pobre, alguna gente un poco menos, una clase media en algunos países más grande que en otros, otra gente con más riqueza, etc., justicia verdaderamente entendida como es. En mi religión judía, que se asemeja mucho a la católica, porque venimos de la misma raíz y el Papa somos los hermanos mayores, uno de los preceptos que tenemos durante nuestra vida terrestre es que tenemos que hacer justicia y no hacer caridad. Esto es algo que yo he aprendido de mi religión, de lo cual me siento muy orgulloso, aunque no soy rezandero; pero sí creo que estamos aquí en este mundo para dar nuestro aporte, cualquiera que éste sea, a la humanidad y que si pasan los años y nos recuerdan por una generación, debemos sentirnos orgullosos y satisfechos de haber cumplido nuestra misión.

Muchas gracias, les dejo a ustedes las inquietudes y desearía escucharlos.

#### Pregunta:

—Quisiera saber cómo pueden ayudarle a uno las universidades y adquirir lo que llamamos éxito empresarial, o sea, lo que yo llamaría arrojo, decisión.

#### Respuesta:

—Usted decía algo que a mí me parece que es importante, eso del arrojo; yo creo que cuando la persona es más joven, es mucho más arrojada; hoy yo utilizo más aquello que aprendí en los libros, que cuando comencé. Cuando empecé simplemente me lancé a hacer algo que creía que valía la pena, esta fabriquitita que les digo, con esas cuatro maquinitas; en cuatro meses salió la producción malísima, yo pensé que me iba a reventar. Cuando uno es joven piensa que sabe todo, que puede todo y tiene el arrojo. ¿Cómo el espíritu empresarial? Yo creo

que se puede enseñar; esto que estamos haciendo hoy, yo digo que es una buena enseñanza, la que vemos o leemos y no sólo lo que he leído yo, y también es aquello que a través de las distintas personas que ustedes han conocido y seguramente van a conocer, les mostrarán ese mundo empresarial como algo real, que se puede sentir, que se puede lograr, y, claro, los textos y las enseñanzas que podemos recibir.

Yo creo que el espíritu empresarial se puede formar, sólo que hay que tener una chispa; yo la semana pasada estuve en Los Angeles (California), invitado; yo hago muchas cosas fuera de Colombia, me encanta aprender, así como estamos aquí, en este grupo de personas; soy muy inquieto, me gusta ver cómo hacen las cosas los demás, los otros países y preguntar por qué en Colombia no somos capaces de hacerlo... ¿Qué hacen nuestros hermanos en Méjico, en Estados Unidos, en Alemania, en el Japón? ¿Como han hecho los coreanos, que en menos de 10 años han pasado de ser un país de una pobreza más grande que la colombiana, a ser el tercer país en balanza comercial? ¿Cómo pudo el Estado de Israel ser el único que ha logrado en cierta forma poder aprovechar el programa del control de la inflación? En muchos casos han existido cuotas de sacrificio. Yo creo que sin ese sacrificio ningún país sale adelante, y es muy fácil decirlo de la boca para afuera, pero difícil hacerlo. Pero no hay una fórmula mágica, realmente son un conjunto de situaciones, de teorías, de experiencias, de "chispazos", de oportunidades que la persona sabe aprovechar.

En Colombia, por ejemplo, la clase media es una clase grande que requiere mucho de servicios; por lo tanto, si yo fuera a comenzar hoy en día observarla que en servicio en Colombia estaríamos en pañales, está todo por hacer, yo diría que el 90 ó 99% por hacer; yo creo que allí hay una fuente

muy grande de oportunidades para la creación de empresarios nuevos. Yo buscaría por lo menos ese camino y me arriesgaría, tomaría la decisión. Si la persona es casada y tiene familia, tiene que medir un poquitico más, es más difícil arriesgarse, pues uno necesita su entrada mensual para atender su familia, sus hijos, pero de todas maneras hay que arriesgarse en forma medida.

Yo ayer tuve la visita de una pareja de americanos, que vinieron a conversar conmigo sobre una idea que tenemos, y él me preguntaba eso que me está preguntando usted. Me dijo: ustedes son un grupo familiar, y uno de ustedes puede realizar este proyecto, yo le dije que no, pues yo creo que las cosas no se pueden improvisar, no se puede improvisar un gerente, un médico, ni un dentista, ni un empresario, no se puede improvisar a nadie; ni siquiera un empresario dentro de su negocio, y menos un empresario dentro de una empresa. Yo creo que uno tiene que saber sus limitaciones, uno tiene que trabajar dentro de un marco, dentro de lo cual uno puede hacer lo que le toca hacer, dentro de ese marco, lo mejor posible.

Yo creo que en eso de las empresas familiares en los próximos 20 años, quizás diez años, vamos a ver grandes cambios en Colombia, como ha ocurrido en otros países del mundo. Eso comienza con el espíritu empresarial; una persona tiene ideas, cree en algo, y comienza a hacer de esa idea un muñequito, a crear una empresita, a vender un servicio, y se va volviendo grande y vienen los hijos, unos resultan buenos y otros malos, y vienen los cambios, porque son normales. Es decir, no se puede improvisar una empresa, o forzarla a que una persona de la familia dirija una compañía, pues si no tiene la capacidad, la compañía perece y fracasa, no sólo la empresa, y no sólo esa familia sino todo el personal que está en esa compañía.

De esos casos existen en Colombia miles, empresas que se han venido a menos por seguir la rutina familiar, esperando a que una persona por ser el hijo del dueño tiene que manejar ese sector, esta sección o esta compañía, y es el error más grande. ¿Qué se le dice a un papá sobre eso? Pues si es un papá inteligente, se da cuenta y profesionaliza su compañía, si no lo es y no se da cuenta, pues llega al fracaso. Yo creo que las cosas deben ser manejadas por aquellas personas que tienen la capacidad de manejo, no importa en qué área, sino hacía qué objetivo; no importa si es una empresa o cualquier cosa, un cargo público, manejar una ciudad o un país, lo malo es que a veces estamos manejados por personas ineptas, y eso sí es muy triste. Lo mejor es rodearse uno de la mejor gente para hacer aquellas cosas que uno ambiciona hacer, no importa en qué. Empresarios somos todos, Virgilio Barco es un empresario, yo soy un empresario, ustedes son empresarios. Todos somos empresarios en el campo en que estamos.

**Pregunta:**

—¿Qué experiencias hay de personas que siendo empleados, muy buenos, de una empresa muy buena, y esa persona a pesar de estar bien rodeado decide volverse empresario?

**Respuesta:**

—Voy a tomar eso dentro del marco de que empresario es una palabra simplemente, es algo a lo que cada uno de nosotros le pone significado. En una empresa hay gente que es muy profesional, que tiene unos objetivos, que maneja una compañía, que participa de ella y que es exitosa en ella, pero de pronto crea una nueva empresa y para mí no hay nada mejor para nuestro país. Si ello ocurriera más frecuentemente, nos haría un país más desarrollado.

Ser empresario es hacer bien lo que a uno se le ha encomendado, ya sea que se lo hayan encomendado o uno

mismo se lo haya encomendado y destacarse en eso, ser experto en eso, y los resultados no se pueden tapar, como el sol no se puede tapar con las manos, los resultados positivos no se pueden tapar. La persona que es un motor, un creador, sale adelante, porque sale en cualquier medio, sea dentro de una empresa o sea fuera de la empresa. Sale adelante y se destaca. Esto tiene que ver también con caracteres, con oportunidades; eso sí que es importante, uno también tiene que ayudarse a tener las oportunidades; yo me he preocupado por ayudarme a tener oportunidades. Yo he pensado toda mi vida que si estoy en un escritorio en alguna parte nadie me va a buscar a mí, yo debo buscar, y he buscado gente y he tratado de aprender de otros; por ejemplo, hace unos años yo fui al Lejano Oriente y más que todo lo que quería yo tratar de entender era cómo es que piensan ellos, qué los hace a ellos distintos a los otros, por qué ellos pueden tener éxito y nosotros no.

**Pregunta:**

—¿Se puede decir que un empresario es un ejecutivo?

**Respuesta:**

—Un empresario es un ejecutivo y un directivo, porque tiene un cargo de dirección, dirige a otras personas, ejecutivo es la persona que ejecuta un programa dado. Yo creo que puede haber un ejecutivo con cargo directivo o puede haber un ejecutivo sin cargo de dirección.

**Pregunta:**

—En vista de que el espíritu empresarial está de moda, las Facultades de Administración de Empresas sí pueden enseñar el espíritu empresarial?

**Respuesta:**

—Yo creo que esto sí se puede, esto es algo que mucha gente me pregunta, he tenido profesores que han sido empresarios y me han enseñado la mejor manera de pensar. Usualmente lo que pasa es que los catedráticos o profesores de Administración, en todas par-

tes, y me imagino que aquí también en Colombia, tienen la oportunidad de ser llamados a colaborar con sus luces y su conocimiento en ejecuciones empresariales y para dar magníficas observaciones y consejos, y ellos van asimilando esas experiencias.

Yo creo que sí se puede enseñar la cátedra de empresario sin ser la persona un empresario; creo que yo sería un profesor quizá muy malo, o no sé, lo único que yo podría contar es lo que les he contado a ustedes, muy corto, la experiencia de una vida, de una familia, que hicieron algo, lograron, salieron adelante. Pero sí se puede enseñar, se puede aprender mucho, yo he aprendido mucho de todo en mi vida.

**Pregunta:**

—Yo quisiera saber si para uno formar su propia empresa es necesario primero ser empleado para adquirir experiencia, o si uno tiene alguna oportunidad de montar su empresa de una vez, sin experiencia.

**Respuesta:**

Mi recomendación es una sola palabra: "lánzate". No hay nada mejor que eso; si le toca sufrir, sufra, hágase una sola concepción, trate de sentarse y de trazarse un camino, un plan, usted va de aquí para allá y así muy corto, no lo haga muy largo, analice y defina qué es lo que quiere hacer y cómo lo quiere hacer, para que se vaya trazando un derrotero. No es malo improvisar, pero uno puede tener muchos traspies si improvisa demasiado.

**Pregunta:**

—¿De pronto tiene algún ejemplo de un empleado que después de mucho tiempo se lanzó?

**Respuesta:**

—Sí, y les he ayudado y los he visto crecer. Hace un tiempito me invitaron a la Cámara de Comercio a escuchar a algunas personas, y disertó uno de los jóvenes empresarios que había trabajado conmigo como 12 ó 15 años, y le iba muy bien, tenía éxito. Yo creo que si

hay una persona que trabaja con uno y quiere abrirse por su cuenta, creo que uno, como empresario en la fraternidad de los empresarios, debe ayudarla, apoyarla, porque si la persona está decidida a hacer algo, hay que ayudarla.

Uno como empresario tiene un empleado muy bueno, persona muy buena y está respondiéndome muy bien por un área de trabajo a toda la compañía, y a uno por el lado empresarial le da pesar perder una persona así, pero por el lado humano uno tiene que apoyarlo y si es el caso hasta ayudarlo, porque si uno no cree en lo que está diciendo y haciendo, entonces ¿quién cree?

**Pregunta:**

¿Esto no le trae competencia?

**Respuesta:**

—Puede ser, ese es el mundo en que vivimos, de esos casos hay cientos en Colombia y en todas partes del mundo, porque una persona que ha estado trabajando en una compañía pues sabe lo que se hace en esa compañía y muchas veces eso es lo que utiliza para lanzarse al mundo empresarial. Otras personas no, se juntan con unos amigos, ponen a trabajar a las mujeres, en fin, hay tantos casos. Conozco dos o tres casos en que la señora trabaja primero a ver si sale adelante; si lo logra, pues él se retira, y la señora hoy en día es mucho más exitosa que ellos y se han salido de sus negocios a trabajar con ellas.

**Pregunta:**

—¿Cuándo para el empresario?

**Respuesta:**

—Hace 10 ó 15 años yo conversaba con un médico. que tenía una fábrica de envases de lata en Bogotá, y me pareció muy curioso que un médico fuera empresario; la fábrica se llama todavía Diana, creo que aún pertenece a él y está cerca al aeropuerto. Estuvimos charlando de algo que me parecía muy interesante y era que el

industrial vive pobre y muere rico. Claro que esto no es 100% verdad, pero nos reíamos de eso, porque uno siempre como empresario, como industrial, está pensando: voy a poner otra maquinita, voy a fabricar más cosas, y luego que ya llegue a este nivel me retiro; pero todo eso es mentira porque uno siempre está pensando en hacer más, o sea que eso responde a la pregunta, uno siempre piensa que puede hacer más, que puede hacer otra cosa. Yo creo que el empresario vive así y muere así, y ojalá que no me equivoque y te traten bien. Yo creo que hay que improvisar un poquito, ese sería el consejo, uno no debe ser tan tonto como para seguir el libro completamente, uno tiene que salirse del libro para ser distinto, el libro solo no hace empresarios, el libro es una herramienta que se puede utilizar, y yo leo mucho y trato de estar al día y de aprender todos los días. Es muy importante leer mucho, hay revistas que ustedes pueden leer, además del texto y del programa del curso. Hay que leer sobre personas y leer sobre las cosas de esas personas. Voy a terminar algo que interrumpí, la semana pasada estuve invitado a Los Angeles, a una reunión donde estaban los dueños de las 45 empresas más importantes de los Estados Unidos, y habíamos 4 ó 5 latinoamericanos y lo que nos mostraron a nosotros era la historia de las empresas de estos empresarios exitosos, de cómo lo habían hecho, y realmente con una osadía bestial que a uno le daría miedo, y esta gente se metió, lo logró y lo hizo.

Yo aprendí mucho la semana pasada, y observen que eso va contra lo que dije al principio, que uno a medida que va madurando va dejando de ser osado, pero uno sigue siempre con la inquietud. Creo que es como una escalera, uno se excede un poquito y hace un escalón. A veces el mercado no le permite a uno eso, no le permite los escalones, sino que le arrastra a

uno y uno se enloquece, se engeguece. Recuerden que los peores fracasos de las empresas en todo el mundo surgen en situaciones de éxito, cuando la empresa está muy bien es cuando puede fracasar más fácilmente y no cuando está mal, porque cuando está mal estamos cautos, estamos midiendo cada paso; cuando se está bien se cree que se ha cogido a Dios de las barbas y allí es donde comienza su fin. O sea que no se puede abandonar nunca la cautela.

**Pregunta:**

—Usted empezó con una empresa y hoy nos dice que tiene participación en un número bastante grande; la pregunta que uno siempre se hace es: "¿Y esa maravilla cómo se logra?". El amigo de su papá lo llamó para que comprara esas máquinas, y luego los otros, ¿qué? ¿Qué nos pudiera usted recomendar como formas de ir encontrando esas otras oportunidades?

**Respuesta:**

—Yo creo que cada uno de nosotros, cada ser humano, se tiene que vender positivamente. Yo estoy aquí conversando con ustedes y me estoy vendiendo, ustedes se están forjando una idea sobre mi persona, y se preguntan: ¿Este tipo no será pajudo, no será mentiroso? Uno se vende con su esposa, con sus hijos, sus amigos. Yo creo que eso sí lo he hecho bien toda la vida, yo he tratado de venderme toda la vida, y no desperdiciar oportunidades. Nadie lo busca a uno, rara vez lo buscan, uno tiene que ver que hay una oportunidad y llegar, cogerla con las dos manos y no soltarla. Hay que estar siempre inquieta, y si uno es casado la mujer lo critica a uno todo el día. Yo creo que estas cosas las logra la persona que sea inquieta que es la gente que logra resultados.

**Pregunta:**

—¿Cómo se aprovecha una oportunidad, qué hay que tener para aprovecharla?

**Respuesta:**

—Yo creo que las oportunidades están en todos lados. Por ejemplo, la empresa Andina de Herramientas; nosotros teníamos una fábrica de limas para agricultura, habíamos conseguido unos técnicos austriacos que no hablaban nada de español y me tocó a mí aprender alemán para poderme entender con ellos, en un Instituto por San Fernando. Teníamos una fabriquita de limas porque cuando las tachuelitas progresaron, los clientes nuestros en ese momento no nos pagaban a tiempo, nos "carameliaban", en fin era muy difícil en ese aspecto, y allí viene la parte inquieta; un día me fui a una ferretería y me puse a ver cuál era el producto más difícil que había allí para fabricar, y no les mienta: eran las limas, y me dije: voy a fabricar limas, entonces me puse a conversar con representantes extranjeros en Colombia y al fin di con este par de personas austriacas y montamos esa fábrica, y comenzamos a trabajar y perdimos mucha plata. Nosotros somos tres hermanos y una hermana, y ése es el conjunto familiar que les conté, fuera de esto tenemos una prima, que es la hija de este señor que viajó con mi papá en el barco. Montamos esa fábrica de limas. Yo les digo francamente que pensé que nos habíamos quebrado. Eso fue como en el sesenta y pico. Perdimos casi dos millones y pico, y si hoy es plata en esa época era toda la plata del mundo, y tal vez vino la suerte o no sé qué sería, pero una vez recibo un telegrama de una empresa americana que competía conmigo; ellos eran más fuertes que nosotros, eran más grandes, y me dice el señor que nos quiere visitar, que si le mostramos la planta; entonces yo le contesté con otro telegrama; "Si nos muestran la parte de ustedes".

Me respondió que sí. Vinieron a Colombia y después de tres o cuatro años nos asociamos, porque nosotros éramos la competencia más irracional que ellos tenían. Nos asociamos con

ellos y fundamos Empresa Andina de Herramientas S. A., y a Dios gracias hicimos una sociedad y hemos tenido éxito, pero antes éramos competencia feroz, pues teníamos que vender barato, y yo creo que por eso estábamos tan mal, no nos pagaban, es que todo en el mundo de los negocios guarda relación. Cuando uno está ganando es porque está vendiendo a un precio más o menos apropiado, justo; pero cuando está perdiendo es porque algo de lo que está haciendo lo está haciendo mal, o lo está fabricando mal, o lo está vendiendo mal, o lo está haciendo todo mal, pero no es cuestión de suerte. Tal vez suerte hay en que el tipo me mande el telegrama, pero no cuando yo lo aprovecho y le digo: venga, si me muestra la suya. Vinieron, hablaron conmigo y se fueron. Yo fui donde ellos y después nos asociamos, y es la empresa de la cual vivo; yo creo que es la primera en América: nosotros hemos recibido todos los años el primer premio a la Calidad.

**Pregunta:**

—¿Podría explicarme mejor los conceptos de justicia y caridad?

**Respuesta:**

—Voy a darle un ejemplo, tal vez lo más práctico; la gente piensa o muchos seres humanos pensamos que si una persona le pide algo, por el hecho

de darlo por salir del paso hizo justicia. Voy a dar otro ejemplo sobre eso; uno sale al ladito del hotel y encuentra 4 ó 5 mendigos, y va para San Fernando y lo mismo, y son los mismos, unos son pobres y otros son pobres, y no sé qué más, y estamos llenos de gente que pide, y entonces uno trata de volverse juez, y decir, ¿Por qué no se defiende?, yo cuando tenía su edad trabajaba. Pero por otro lado está dicho y está escrito que nosotros no podemos ser jueces de nadie, el único Juez está arriba; si una persona le extiende a uno la mano solicitándole una ayuda, que puede ser monetaria, consejo, cualquier cosa, uno tiene inmediatamente que servir, y dar y eso es hacer justicia, no caridad. Es una forma distinta.

**Pregunta:**

—¿Cómo se compite con los monopolios? ¿Sí hay algún alcance?

**Respuesta:**

—Yo le voy a contar un cuento de monopolios, lo que más me ha gustado es pelear con monopolios y se las he ganado todas. Tres veces en la vida he peleado con esas grandes empresas y a las tres les he dado palo, he comenzado con cero y ellos con 100. Lo importante es tener decisión y pensar.

## TESTIMONIO EMPRESARIAL

# LA EXPERIENCIA EMPRESARIAL DE GRAJALES HERMANOS

Dr. CARLOS A. QUINTERO

Bienvenidos. Muchas gracias por asistir. Espero poder tener con ustedes una charla muy amena, con bastante participación, sobre las diversas situaciones que para mí podrían ser muy sencillas pero para ustedes podrían ser en este momento un enigma. La forma más fácil para dictar esto definitivamente hubiera sido hacerlo en La Unión, donde está todo el entorno que nos rodea y que nos lleva de vida y de fuerza para iniciar la diaria tarea de luchar contra todas las cosas antagónicas que hacen difícil terminar el día satisfactoriamente.

La manera más corta es, en primer lugar, invitarlos por siete minutos a ver un pequeño video de lo que es "Grajales"; la segunda manera es invitarlos a que en el momento en que lo decidan, en grupos de diez personas visiten La

Unión para mostrarles ampliamente lo que hacemos y lo que pensamos hacer en los próximos años.

Vamos a hablar un poco acerca de cómo empezó esta empresa, que definitivamente tuvo su primer examen a nivel internacional cuando en uno de los créditos que tuvieron que ser evaluados hace pocos años en el Banco Mundial en Washington, cuando los investigadores y los analistas del Banco recibieron la solicitud de crédito y empezaron a meter en sus computadores la ficha de lo que eran las personas que manejaban la empresa, empezaron a aparecer los dueños, y resulta que eran cinco hermanos que no habían terminado la primaria, que mucho menos hablaban inglés, que a duras penas sumaban y restaban, y eso era para el Banco Mundial en ese momento algo realmente que no

merecía siquiera evaluarse, porque el currículo era inferior en mucho al de la persona que servía tintos en el Banco Mundial.

Ese crédito fue rechazado inicialmente y devuelto al Banco de la República. Inmediatamente hicimos las aclaraciones y posteriormente ese crédito fue aprobado mediante una discusión muy fuerte, que les contaré más tarde. Sin embargo, quería empezar por allí para que se den cuenta de que es muy posible que con esas mentalidades inteligentes, vivas y creativas que tenemos en Colombia, con un país tan bello, tan hermoso y con tanto recurso físico y climático como el que hay en este país, se pueden y se deben hacer empresas a diario.

¿Quiénes eran los fundadores? Gerardo Grajales, quien había sido destituido del Ejército porque era más creativo que el mismo capitán que lo conducía; Luis, que era un peluquero, Agustín, que era vigilante en el Ingenio Riopaila, y don Alberto, que era enfermero.

Gracias a que don Alberto le ponía unas inyecciones a un español de nombre Ceferino González, éste le contó que se podrían hacer algunos experimentos con uva. El enfermero, viendo esto, llamó a sus hermanos, los convocó a La Unión, les propuso hacer una compañía y fundaron una, cuyos primeros aportes figuran en la escritura N° 280, en la cual dice textualmente que "se está aportando una bicicleta, un radio Phillips en buen estado, una máquina de escribir comprada a la prendería La Estrella de Pereira, con estuche de cuero, y una motobomba Perkins que había comprado en \$5.000". Que "no podía trabajar ninguno de los cinco en algo diferente a lo que estaba pactado inicialmente y no repartir las utilidades, es decir, que ellos seguirán viviendo pobre pero suficientemente, pero no podrían tomar dinero para nada diferente".

Eso, después de 25 años de haber sido constituida, se mantiene. Esto para

mí es tal vez lo más bello que yo he vivido en ejemplos: cinco hermanos, sin tener ningún apellido extranjero, sin tener ingresos, sólo con la inteligencia, la capacidad y esas ganas de trabajar con riesgos calculados y medidos, día y noche, sabiendo que iban a pasar su vida dedicados únicamente a trabajar, dedicados y expuestos a todos los contratiempos que se pudieran presentar. Así se inició una empresa que yo quisiera llevar mediante un cuadro muy sencillo que representa en cifras lo que fueron los hechos.

La primera parte tuvo lugar exclusivamente con las uvas, las cuales fueron creciendo. Solamente hasta que estuvo cimentada esta parte se pudo entrar a la de los vinos, y posteriormente al maracuyá. Entonces vemos cómo en 1955, trabajando solamente ellos y cambiando labores con otras personas... Me explico: al que cultivaba tomate y era su vecino, ellos le decían: "Venga usted en la mañana, me ayuda a manejar mis uvas, y yo desde las 4 p.m. en adelante le ayudo a manejar su tomatera. Vamos a hacer un trueque de mano de obra, vamos a optimizar lo que tenemos: nuestras manos, el poco dinero y los recursos de la región. Entendieron desde este momento que eran responsables del resultado del pueblo donde habían nacido.

Así, en 1955, al hacer una fotografía de lo que había ocurrido durante ese año, anotaron que tenían 180 matas en el solar de la casa paterna y recogieron 4.500 kilos en el año. Facturaron 45.000 pesos, o sea que la productividad fue de 25 kilos por mata. En 1976 las cifras eran sorprendentes dentro de su empírica administración de los recursos. Sin mayor educación, pero adivinando lo que iba a suceder, calculando las posibilidades de una manera elemental, sumando con los dedos de la mano.

En 1976 las 180 matas ya eran 100.000, la producción era de 4 millones y las ventas fueron por 120 millones de

pesos. Ya tenían exportaciones por 600.000 dólares y en las matas se había mejorado la productividad a 40 kilos. Fue en estos años donde su inteligencia les hizo ver que era necesario incorporar un aporte profesional preparado, que los sacara de su entorno de pueblo, que los sacara de que su amigo más destacado fuera el alcalde, para lanzarse a tomarse las ciudades y más adelante el mercado externo.

En 1976 Gerardo Grajales y yo nos hicimos amigos, cuando estábamos tratando de ayudar a imprimir un anuario del Museo Rayo, y él me dijo: "Carlos, necesito un administrador, ¿por qué no me consigue un administrador?". "Claro, le ayudo", le dije, y me pasé dos meses buscando una persona. Yo pensaba que debía tener unas características de empresario profesional, pero tenía que ser administrador de una finca muy grande, y pensaba que esa persona debería saber montar a caballo o arreglar alambres y echar azadón, pero que a la vez pudiera saber dónde comprar un computador. Y entrevisté a 1.000 personas, que montaban a caballo pero no sumaban, y el que hacía una cosa no hacía la otra. Era muy delicado encontrar aquella persona, y hablábamos todos los días. El venía y estaba con la Corporación Financiera del Valle tratando de tomar un crédito, y no había podido hacer un balance de la compañía. Yo vi en ese momento al empresario, a la persona querida que necesitaba ayuda, y más que nada me dije: "Me voy a ayudarlo". Renuncié y me fui a ayudarlo a Gerardo, a ver qué podíamos hacer con esta compañía. En ese momento vimos que era necesario añadir al aporte empresarial el aporte del profesional que se requería para poder progresar, y por supuesto no era fácil.

Aquí había unos señores que habían hecho con sus manos la uva, y que no iban a creerle a un agrónomo que de la noche a la mañana les fuera a tratar de enseñar lo que ellos llevaban haciendo 20 años, cuando además ellos eran los

dueños y podían hacer lo que se les diera la gana con lo suyo.

Muchos agrónomos y profesionales no pudieron encajar en esto, porque no existían en esa época los profesionales con ganas de ser empresarios; estaban únicamente disponibles los profesionales con ganas de ser profesionales y que les llamaran "doctores". Por ejemplo, a don Gerardo lo llamaba hasta el último de los empleados Gerardo, y el agrónomo quería que le dijeran "doctor". El agrónomo quería de la noche a la mañana pontificar de un cultivo que nunca había manejado, cuando esta gente llevaba 20 años haciéndolo.

Entonces, esta parte fue muy interesante: el crecimiento y la incorporación de los profesionales que hablaban trabado por haber llegado de los Estados Unidos, y fracasaron. No había forma de comunicarse. ¿Cómo va a hablar un tipo egresado de Harvard con un campesino de La Unión? Simplemente, es mucho más fácil que ustedes entendieran en inglés a un doctor de la India, que lo que ellos entendieron. No había forma. Pero insistieron con profesionales que estaban interesados en ser empresarios, y ellos, que habían partido de nada, también querían que sus ejecutivos y sus profesionales se incorporaran e hicieran de idéntica manera una vida que fuera positiva para ellos a nivel personal, y no solamente a nivel de compañía.

Pasamos entonces en el grupo por dificultades de parte y parte, cediendo los dueños, cediendo los profesionales, para encontrar ese nivel intermedio en esta transformación de la compañía que nos permitiera por primera vez tomarlos de la mano y a una sola voz hablar, trabajar y luchar por Grajales. Y así empezó lo que en 1978 ya marcaba excedentes importantes en la parte de la producción meramente agrícola, y aquí encontramos que no se puede ser solamente agrícola, porque los volúmenes, las disponibilidades y los mercados no

permiten hablar de perecederos. La conclusión fue: hay que industrializarlos, hay que agro-industrializarlos. Pero, ¿cómo funcionaría esto sin que hubiera problemas? ¿Cómo funcionaría la parte económica? Sencillamente, una compañía en la cual usted puede proyectar que sus utilidades van a ser invertidas independientemente de lo que la asamblea de socios diga, es algo muy fácil. La filosofía es perfecta; es la filosofía del que quiere ser empresario: reinvierte sus utilidades y toma y come como si estuviera trabajando en otro empleo. No distrae sus fondos.

La primera parte estaba solucionada. La inversión nos permitía crecer. Pero ¿qué es lo más importante en una organización? El hombre, la persona humana, el tratamiento que se merece, y cuando se dice merecer es para bien o para mal. En una partecita del video dice: "Somos estrictos", pues la verdad es que somos muy estrictos: el que se sale de la línea no es de nosotros; pero el que está dentro, el que quiere hacerlo, tiene todas las facilidades. En la compañía no existió nunca el salario mínimo, siempre estábamos 25% arriba, simplemente porque consideramos que si la gente está bien paga, va a trabajar bien, y así a la empresa le va bien.

Pero ustedes se preguntarán: ¿No se pensó, por ejemplo, en pasar la central a Cali, sino hasta hace muy poco tiempo? Yo viajaba tres veces a la semana con mi oficina, que era mi maletín. ¿Por qué? Porque creíamos que la situación estaba en el pueblo y no en meterle 1.500 personas más a Cali y traerlas a Aguablanca. Entonces, ¿qué necesitábamos para esto? Darles a las personas trabajo constante. Nunca fuimos para atrás en el trabajo, es decir, nunca hubo recortes de personal; el video es de hace tres años y hoy en día son 3.700 personas de empleo constante, lo que es muy difícil en la agricultura. ¿Cómo se logra? Se logra diversificando. Entonces, las personas van en la mañana, trabajan en el campo y regresan a la

parte industrial, y otros, los hijos de los empleados que siempre fueron agricultores, ya son bachilleres. Esos no quieren coger el azadón, y entonces hay que crearles una parte agrícola para que no se vayan, para tomar los mejores. Hay que poner los equipos, hay que darles procesos industriales, hay que ponerlos a especializarse, hay que estar en contacto, llevarlos al Sena, llevarlos a la gente de Incolda, llevarlos norteamericanos allá y mostrarles cómo allá viven mucho mejor que aquí. Muchas veces los hemos sacado de La Unión a las ciudades por diferentes razones, y es sorprendente lo mal que se sienten: en su pueblo son gente; en Cali, en Bogotá, en Medellín son la escoria. El campesino es la escoria de las ciudades, por lo menos inicialmente. Entonces, es un pecado sacar a las gentes; hay que mantener a la gente en su pueblo, hay que crear industria de lo que somos: agricultores. No ponernos a hacer piezas para betamax. Somos agricultores, tenemos mano de obra, no nos cuesta nada el sol; entonces, aprovechemos nuestras ventajas.

Pero de repente, cuando ya estaba bien la parte de las uvas, una vez un avión que debía llevarlas al Canadá nos dejó 40 toneladas de uva fresca, que iban hasta Toronto, parqueadas en el aeropuerto de Palmaseca. Y alguno de los que estaban allí dijo:

—¿Y ahora qué vamos a hacer?  
Y él nos dijo:  
—Pues se vuelven vino.

Se pudrieron 30. Aunque ya habíamos contemplado la parte de vinos, esto nos forzó, y nos devolvimos con el camión.

Necesitábamos un hueco para echarlas: no teníamos planta y lo único que había era una piscina en la casa de campo. Y las echamos en la casa de campo y las maduramos y tomamos ese vino, el cual, claro está, era vinagre. Y nos lo merecíamos. ¿Por qué nos lo merecíamos? Porque nosotros no ha-

bíamos previsto esto, por eso nos faltaba arrancar con un subproducto, nos habíamos quedado estáticos y de repente se nos había aparecido la solución.

Entonces empezamos con una planta de vinos, y allí fue lo del Banco Mundial que les contaba: presentamos el proyecto al Banco, y el Banco lo rechazó. Yo creí que el Banco de la República lo iba a aprobar, y el Banco de la República me avisó de la noche a la mañana que el proyecto no era viable. Entonces tomé un avión y me fui a Bogotá para hablar con el Sub-director de Crédito, y le dije:

—¿Cómo así que no es viable?

Y me dijo:

—¿Vinos en Colombia? ¡Están locos! ¿Son acaso ustedes Domecq, o son chilenos? ¿Quién lo va a hacer?

Le dije:

—Nosotros.

Y él me dijo:

—¿Qué tienen?

—Pues las uvas y las ganas de hacerlo, y lo vamos a hacer.

—Pero, dígame una cosa —me replicó— en este proyecto que usted me presenta aquí no hay ningún nombre extranjero. ¿Dónde está Riemé, Chardón...? ¿Dónde está? ¡Aquí no hay nada, están locos! Además, estamos comprando vinos en Chile, que están saliendo a \$40 ¿Para qué quieren ustedes hacer uno en Colombia, que sale a \$50?

Le dije que ayudaba a la balanza de cambios.

—No me importa —dijo—. Tenemos 5.000 millones de dólares.

—¿Y eso no se acaba? —argumenté. El tipo me dijo:

—Yo soy del Conpes, esto no se va a acabar nunca. ¿Problemas de dólares? ¡Nunca!

—¿Y la generación de trabajo, qué? ¿Las 900 personas?

—No, eso no suma ni resta.

Entonces, ya energúmeno, le dije:

—Okey, vamos a hacer una cosa, señor: voy a llamar a los Grajales. Que vendan toda su bobada de industria,

que hay quien la compra, que la cambien en dólares (en ese tiempo los dólares negros eran más baratos que los oficiales), y se vayan a vivir a Suiza. Van a vivir muchísimo mejor, no van a seguir siendo los pobres, sino que serán ricos, van a poder comer caviar y salmón ahumado en Suiza, sin estarse fregando aquí con esta gente. Entonces, primero vamos a vender, lo segundo y lo más importante, tenemos 900 personas en este año, 300 hombres y 600 mujeres. Este es un buen momento abrir con 300 hombres la primera columna guerrillera, el "Frente Garrapata". Oiga, entrenados, bien comidos, conocen la región y no van a tener qué hacer. Ellos bajan de allá, secuestran a cuatro Caicedos, ocho Sanclementes y hacen su plata en segundos. Así se financian... ellos no van a tener problemas. En cuanto a las mujeres, tenemos 600, muy bellas por cierto todas, son entre vallunas y esa base del viejo Caldas; son muy bonitas, muy jóvenes todas. Esas son 600. A esas las voy a subir en 10 camiones y las voy a bajar de vagabundas en cada pueblo, voy a refrescar la sangre, voy a decirles: "Señora, le cambio estas diez nuevas con cero kilómetros por esas que tienen", y me las va a recibir mano a mano... Los camiones los vendo en Cali... ¡terminamos en Cali! Yo me iré a hacer sandwiches a Miami, como cualquier cubano, y terminamos con esta vaina.

Me dijo:

—De ese tamaño puede ser, si usted me dice que sabe cantidades porque vino de Francia y es del Conpes, y que los dólares no se van a acabar.

Todavía, después de 10 años, le mando los balances al tipo que trabaja en el Banco de la República, y le muestro los balances para que vea si era cierto. Pero déjenme les siga contando la discusión. El funcionario me dijo:

—Lo que pasa es que miré un estudio enviado por el Banco Mundial que tenemos aquí y... ¿dónde está su curva de retorno?

Aquí le dije:

—Si a duras penas sabemos cómo hacer vino, ¿vamos a saber qué es curva de retorno?—Y continué—: ¿Y ahora, dígame una cosa: ese señor White and Black que está firmando esto, aprobado por Washington para ustedes, ¿cuántas matas de limón, de cítricos que dice allí tiene?

—El no siembra, él es un experto.

—¡Ah, es un experto! ¿El sí sabe de esa vaina y tiene uvas?

—No, señor.

—Entonces —le dije— usted está equivocado. Nosotros sí tenemos matas, nosotros sí las cuidamos, las queremos y las sacamos, y el señor que firma esa vaina no tiene ni idea, y pasarán muchos años antes de que él monte un programa de cítricos en Colombia. Hoy en día hay un programa de cítricos, y ustedes lo conocen, que se llama Cicolsa, y están tratando de hacer naranjas en Colombia. Y van a pasar muchos años antes de que saquen naranjas de allí. Por lo pronto, a la última asamblea de productores no asistió ninguno: se sentaron solamente los promotores. Y allí van y allí seguirán, como muchos de los proyectos en que nos ponen a hacer cosas que no sabemos hacer, que no tenemos cómo, y lo único que pasa es que la parte colombiana se tiene que sentar en una junta directiva solamente a esperar a ver qué dice el hermano norteamericano o el hermano francés.

Jóvenes, ¿vamos a seguir o vamos a construir nuestras organizaciones en las juntas directivas de las multinacionales?

Yo hablaba en estos días con el que fue Vicepresidente de la Exxon en Colombia, y le decía:

—Usted es una persona a la que yo siempre había querido conocer, porque me parece importantísimo como han llevado el proyecto de El Cerrejón.

El me dijo:

—Yo no tenía problemas en la junta directiva. Para mí, mi papá es la Exxon, y yo solamente tenía que poner un fax que decía: "Hoy aprobamos cinco millones y medio de dólares a la semana", y mientras tanto yo veía cómo los colombianos, socios de nosotros en Intercol, se ponían pálidos. Por supuesto, los están sacando. Entonces, esos proyectos son muy difíciles de hacer para nosotros y nos están pasando varias cosas similares. Hay varios casos: un Pápelcol por aquí cerca. Hay cosas que son bien importantes, y de pronto nos metemos en eso y no analizamos la filosofía, no estudiamos el campo y nos metemos en un lío. No se metan ustedes en líos que no conocen: hagan lo que conocen y aprovechen lo que tenemos.

Así fue que iniciamos los vinos, y nadie creía en los vinos. Sin embargo, nosotros no necesitábamos más que 700.000 botellas, y se vendieron todas. Y funcionó lo de los vinos. Y vendemos. Y le dimos una salida a los excesos y le dimos una salida a racimos que no tienen cara de racimos, es decir, que siendo la misma uva no pueden salir al mercado, y entonces hay que convertirlos en vino.

Y ahora recuerdo que la Corporación Financiera del Valle puso problema sobre quién manejaría la parte tecnológica. A un familiar nuestro que es español y tiene apellido español, se lo pedí y el firmó Piazzuelo. Trabaja aquí, en la Universidad del Valle. Firmó como siendo el asesor técnico de vinos, y me dijo:

—Pero mira que nunca he visto hacer vino.

—Pero eres español y veamos si te agarras a una bota.

Y me dijo:

—Pero, eso sí, no me vayas a poner a decírselo a nadie, porque yo no sé hacer vinos.

Y Piazzuelo figura en el estudio como firmando la parte técnica. Y así lo hicimos. Llamamos un francés, porque éra-

mos conscientes de que necesitábamos algo. Pero resulta que en Francia los vinos son diferentes, y cuando este señor hacía la fermentación, que es la primera parte para hacer un vino, esa fermentación en Francia se apaga durante el invierno y entonces se madura el vino. Aquí no se apaga, pues aquí, cuando sale "el mono Jaramillo", como dicen ustedes, todo vuelve y arranca. Y allá el tipo duró tres meses y no entendió nunca cómo el vino que él debía poner a reposar volvía y arrancaba: se aceleraba.

El tipo no pudo y nos pasamos dos meses escribiéndonos y hablando con los productores de equipo, pues queríamos hacer un millón de litros para añejar para los próximos años, y el tipo me decía que para añejar un millón necesitaba, digamos, el modelo X-1.000, y yo volvía y hacía los cálculos y le decía que no podía ser, pues con esa máquina haría la producción en sólo dos meses. Lo llamé y le dije: "Yo no quiero una máquina tan rápida". Y el tipo decía: "Esa es la máquina, la más pequeña". Hasta que un día le dije: "¿Cómo hace usted el cálculo?". Y me dijo: "Yo hago el cálculo sabiendo que ustedes en su vendimia ponen un millón de kilos (ojo: vendimia... septiembre-agosto, 60 días). En un mes usted va a tener un millón de kilos en su planta, y se le van a dañar. Tienen que procesarlas". Le dije: "Mentiras: yo tengo 365 días para hacerlo". "Eso no puede ser, me está mintiendo. ¿Cómo las va a conservar?", me dijo: "No, no las conservo: las traigo de la planta y las vuelvo vino". Dijo entonces: "¡Usted lo que necesita es un equipo de laboratorio! ¡Ustedes están locos, cómo se les ocurre, eso no puede ser!". Y nos mandó lo que tenemos: un equipo donde ellos prueban sus plantas, y es una cosa que nos da pena muchas veces mostrar, porque es chiquita; porque es el mismo volumen, pero dividido en 365 días; y es que no solamente lo hacemos, sino que tenemos que hacerlo.

Otra cosa que quiero decirles es que nosotros somos iguales a los extranjeros. Los hemos analizado y los hemos medido. Ellos son más altos, pero los tacones son más bajitos que los de nosotros; hablan más trabado, pero nosotros hablamos rápido. En realidad, somos bastante parecidos al nivel promedio del mundo, pero tenemos una ventaja muy grande: resulta que los extranjeros son iguales y pueden igual que nosotros en verano, pero en invierno, fuera de patinar y esquiar, nada les crece. Nosotros en el invierno de ellos somos mejores que ellos. Ustedes no saben, posiblemente algunos sí, lo que son nueve meses sin el sol, y eso aquí es gratis; allá cuesta, la luz es costosísima. Nosotros podemos ser y somos superiores a ellos; lo que pasa es que desde hace mucho tiempo levantamos la mano y cogemos el banano; no tenemos problemas. Los pobres-pobres en Estados Unidos tienen que comer ratas, aquí siempre tienen alguien que les ayude. Entonces, si nosotros no aprovechamos eso, pues simplemente vamos a pasar por la vida sin hacer absolutamente nada, y no hay otra oportunidad. Así que es importante que piensen ustedes en lo que ahora están estudiando y que están en esta época de preparación y que pueden ser en cualquier momento empresarios. Piensen que esto es posible, y que además es necesario; si no lo hacemos, en muy pocos años vamos a estar todos uniformados del mismo color y... "de frente mar...", ya sea por una situación de extrema derecha o de extrema izquierda. Esto no puede seguir siendo una mediocridad, así que son ustedes las personas que pueden dirigir a los que no han llegado a ese grado a que ustedes sí han llegado.

Después de eso, ya que teníamos esto, teníamos pláticas generadas, suficientes y reinvertidas, pensamos en un nuevo negocio (siempre tenemos una participación de las utilidades destinada a los nuevos desarrollos). En este momento es cuando hay que dejar plata y

tiempo para las nuevas cosas. Si ustedes estudian todos los días y no hacen nada nuevo, simplemente van a terminar de estudiantes y no más. Si ustedes no investigan, si ustedes se refieren exclusivamente a lo que les dicen sus profesores y seguramente ellos les están dictando a ustedes (con el respeto debido a todos los aquí presentes) con el libro del año pasado... si ustedes ven la fecha allá atrás, la bibliografía, algunos se actualizan, otros no. Entonces hay que ayudarle al profesor, porque tampoco podría él estar todos los días haciendo cosas nuevas, hay que participar. Por ejemplo, aquí en Grajales, tenemos un comportamiento tal con las personas, en el cual desde el punto de vista económico damos un tratamiento justo y comercial al trato y las ponemos a participar. No se va ninguna persona a trabajar al campo si no está completamente satisfecha.

Volviendo a lo del maracuyá, encontramos que ésta era una fruta, ógase bien, que se da en la línea tropical entre 4 grados de latitud norte y 4 grados de latitud sur, o sea que quienes lo pueden producir son Colombia, Ecuador, Venezuela y la parte norte del Brasil en América, y al otro lado del globo lo pueden hacer países de África del Norte y Sri Lanka. Cuando supimos que en los países de África del Norte todos los días tienen un nuevo tifón (Sri Lanka tenía problemas internos), y cuando supimos qué realmente es tropical, dijimos vamos a hacerlo.

Vuelvo, y me da pena repetirlo: ¿Por qué producimos naranjas, si no son colombianas, si no son eminentemente tropicales? No tratemos de hacer lo que cualquier persona nos dice. Nosotros tratamos de hacer manzanas y ya cortamos: eso no funciona, no da los volúmenes, porque no es solamente crear una manzana, es: ¿cuánto cuesta crear una manzana? Sigue siendo mejor importarla. Entonces, el maracuyá empezó de una manera muy empírica, porque no

lo conocíamos y además desde pequeños no queríamos ser tampoco Banana Republic, no queríamos que nos dijeran: "Ustedes lo produjeron, pero nosotros, en Suiza, definimos el mercado". No queríamos estar en las manos del suizo que recibe cotizaciones de Brasil, de Sri Lanka, de Colombia, del Perú, de Venezuela y quien te induce a sembrar el maracuyá, te demoras un año y medio en que eso produzca y cuatro meses en llevarlo a su punto de venta... En ese momento alguien lo ofrece tres centavos más barato y lo dejan, destinan el maracuyá a no ser recogido, y no hay quién le haga firmar el cheque por lo que tú ya hiciste. ¡No hay nada! Y eso nos pasa a menudo: nos pasa con el carbón, con el petróleo... Eso les pasa a muchos países. Por eso hay que estar cerca del lugar donde está el comprador, pues mientras uno está haciendo aquí su maracuyá, allá está saliendo en la televisión: "¡No tome maracuyá... baja la presión! Coma banano". Así sale, o bien: "Dos gatos fueron encontrados con exceso de cáncer por tomar maracuyá...". Entonces, tienes que estar allá. Tú no puedes producir con una planta cerrada, ni puedes pensar que vas a hacer zapatos bajos, lindísimos éstos. Si son bien lindos, preciosos los rojos, ¿quién los vende ya después de que cada uno se pone un par? ¿Y el resto? Entonces, hay que estar en el mercado a ver quién los compra: no producir nada en exceso, no producir nada que la gente no quiera.

La exportación hay que manejarla con mucho cuidado, pues las negociaciones son muy difíciles. Por ejemplo, una vez estuve con mi señora en Toronto, con 5.000 cajas de uva. El comprador dijo que no gustaba, y luego de mucho hablar me dijo: "Si la da 10% más barata, la compro, si no, puede llevársela". Yo le dije: "¿Cómo me la voy a llevar, cómo la voy a devolver?".

Entonces, en la medida en que te va cogiendo el tiempo con el perecedero, tu posición se debilita, pues estos nego-

cios están manejados por gente muy pesada. Ustedes no saben lo que es llevar un año de trabajos y cuando al negociar se había acordado que el idioma oficial sería el español y algunas cosas en inglés, hasta donde alcanza el nivel nuestro de inglés, y de repente ellos, sin pedirle permiso a nadie, empiezan a hablarte en alemán. Uno no sabe lo que está pasando, lo único que recuerdas es que tienes 3.500 tipos allá a quienes hay que pagarles y que están esperanzados porque el doctor se fue a negociar el maracuyá y eso está vendido... Y en el momento en que estás cerrando precios y proporciones, ¡los tipos están hablando alemán! Y después dicen no: ellos saben que no puedes hacer nada. Ellos sí, vienen, lo ven a uno y dicen: "Todo eso se vende", y lo único que están haciendo es crear excedentes para que el precio de ellos sea barato, cuando ellos ya lo tienen vendido. Y uno puede estar viendo los télex allí que ellos te muestran, y son tan amigos... Pero tan fregados, que en la última conversación en que yo iba a negociar y cuando sabía que lo tenían vendido, me dijeron: "Hombre, Carlos, es tu primer viaje a Europa. Yo creo que tú estás perdiendo el tiempo aquí, tú debes ir a conocer los Alpes suizos, Italia, París, Londres, porque yo no tengo ahora tiempo de mostrarte los clientes ni los volúmenes, y a ti te están esperando en Colombia". "Lo siento mucho - respondí-. Realmente yo vine fue a eso, y yo no puedo regresar allá y decir que hay unos posibles clientes sin conocer los clientes y las razones de compra para sembrar". Y no era para sembrar, era para encargarlos, porque ya estaban sembrados".

Y esos tipos son tan fregados, que siendo nuestros amigos, habiéndolos tratado aquí muy bien, cuando el asunto es de plata no se tiene amistad. Somos mucho más amigos nosotros los latinos que los compradores americanos o europeos. Y en ese momento le dije: "Está bien, yo me voy a quedar en Basilea y

voy a conocer la ciudad 4, 5, 6 ó 7 días, y si algún día tienes tiempo de mostrarme eso, las cuestiones de mercadeo, me las puedes mostrar; ese día me llamas. Pero te digo una vaina, James: yo no me muevo de aquí hasta no saber eso; voy a pedir mis vacaciones, y aquí me quedo. Si al tercer día no me has llamado, yo, que estoy en Suiza, que no hablo alemán, me consigo un traductor, busco a esos compradores en el directorio telefónico y hago negocio".

Entonces, tienes que saber a dónde va a parar tu producto. Uno puede llevar su producto al supermercado... El del supermercado te lo compra, te lo paga y a los cuatro meses te dice: "Lo siento mucho, esa vaina no se vendió, venga por eso, vea a ver qué hace".

Realmente todo esto es posible y habría que ponerle una gran H y una gran M, esto es posible gracias al hombre y a la mujer que trabajan conmigo; como dicen los políticos, sin ellos no hubiera sido posible.

Vamos a hablar un poquitico de las cifras, de los resultados. En resumen, ahora lo podrían ver de cerca los que quieran acercarse. Si empezamos en 1955 con 180 matas, en este momento tenemos 3.400.000 matas; si las ventas en el año 55 fueron de \$45.000, este año de 1988 vamos a vender \$6.850 millones, y esa es una cifra muy grande para nosotros mismos. En el presupuesto estaban \$6.800, y mi papá, que era el que lo estaba dibujando, escribió \$6.850 y me dijo: "¿Qué hago?". Le dije: "Póngalos, que yo los vendo".

Voy a suspender aquí, pues quisiera oírlos para ver qué quieren saber, y luego, si el tiempo me alcanza, yo quiero mostrarles en diez minutos un balance de lo que es un estudiante standard normal, y de lo que es un estudiante o una persona súper o fuera de lo normal. Lo que será el futuro si ustedes simplemente terminan sus estudios, y si ustedes, por el contrario, están en la mejor, más

clara institución académica como es el ICESI, cuyos objetivos son claros, con la calidad de sus fundadores y directivas, y aprovechen esta infraestructura para ser super-estudiantes.

**-Tengo entendido que ustedes han reducido el área de siembra. ¿Qué ha pasado?**

-Sí. Nosotros arrancamos con un área muy pequeña, arrancamos con 17 hectáreas, y fue tal el follaje que dio, que el día que venía el suizo a verlo se cayó completamente el parral. Luego subimos hasta 400 hectáreas, con lo que terminamos este año. En el 78, el 100% de la producción (3.000 toneladas) fue producido por Grajales; desde el 82 esta proporción de Grajales fue disminuyendo, pero nunca ha sido inferior a 3.000 toneladas en La Unión. En el 87, o sea en cinco años, hicimos algo que llamamos "Divulgue lo que conozca y participe de sus logros", y una vez que nosotros sabíamos cómo hacerlo, que lo teníamos asegurado, entonces... hoy en día Grajales solamente produce en la parte de La Unión el 20% de las 27.000 toneladas que esperamos este año, y tenemos 170 personas que producen desde una hectárea hasta 30, 40 ó 100 hectáreas, y esa gente gana más plata que nosotros en esto. Y es muy importante oír cómo el maracuyá, en una finca de 40 ó 50 hectáreas, con una sola hectárea le produce un ingreso bruto al año diez veces más alto que cultivar papas. El se mantiene feliz al saber que con esa hectárea paga los costos fijos del resto del año, y hoy en día nosotros estamos recibiendo a \$55 el kilo puesto en La Unión y les damos semilla, asistencia técnica y les garantizamos de antemano, a diferencia de lo que hacen los graseros, a \$55 el kilo. Pero si tú vas al supermercado, vas a Cavasa, vas a Corabastos (esto no ahora, que estamos en cosecha pero sí hace un mes) te lo venden a \$90 el kilo. Entonces, es excesivo y a la gente que siembra en secciones pequeñas pueden traicionar-

la. Esta es la razón por la cual Grajales necesita su área. Recuerden que no puede hacerse un emporio de riqueza en un grupo donde el vecino está viendo que te estás llenando de plata y él sigue tratando de quitarle los piojos al tomate, y esperando que el fruto lo recoja o no. Eso no lo puedes hacer, porque de lo contrario tendrías a La Unión llena de desempleados, llena de bandidos, con una serie de problemas, de prostíbulos y de cosas que no serían aceptables.

**-Lo conocí en el hotel y para mí fue una gran satisfacción. Yo no le conocía a él, y le dije: "¿Y vos quiénes?" "No, yo soy Eduardo Grajales". Eso es muy bonito, yo creo que el éxito de los Grajales es eso: estar en cada Congreso en el mundo, estar a la altura y tecnología de la industria, no tener en cuenta que producimos piña o cítricos más barato que el vecino; sólo tenemos que tener en cuenta que las condiciones climatológicas de nosotros son incalculables: nosotros tenemos un invernadero natural. En Israel estuve el mes pasado, en el Congreso Mundial de Citricultura, y hablaba precisamente uno que estaba en un programa de cítricos. Para mi sorpresa, me di cuenta de que nadie de Colombia, ni de la Federación de Cafeteros, ni de esa gente que se supone tienen un programa de cítricos a nivel digamos internacional, se percataba por lo menos por estar a la vanguardia de la mejor tecnología del mundo. Entonces, ¿con qué bases vamos a hacer algo? El costo del agua en Israel aproximadamente es el 25% del costo total de la fruta. Nosotros tenemos agua, tenemos clima y 365 días para cubrir deudas. Tal vez él hacía mucho énfasis en que no teníamos la coloración de la fruta que el mercado mundial necesita, pero es mucho lo que nosotros podemos hacer sin cuotas de producción tan elevadas: la mano de obra nuestra es una décima parte que la mano de obra del Brasil, o de**

Israel, o de Valencia (España). No sabemos realmente lo que tenemos, y tenemos mucho por hacer. Sensacional todo lo que dijiste. Te voy a hacer una pregunta: En el cuadro, ¿por qué las exportaciones en el 82 estaban en dos millones y bajaron a 800.000 pesos?

-Son las exportaciones de uva. Porque aquí, cuando estaba creciendo... Resulta que cuando tú te empiezas a

volver grande siempre aparece alguien que quiere tomarte por el cuello. Entonces es donde los chilenos te toman. ¿Y entonces qué hicimos? Resulta que nosotros todo eso lo volcamos al mercado nacional y les hicimos a ellos en Chile lo que ellos nos estaban haciendo en Canadá. Por eso se redujo, mientras que el volumen total se iba incrementando.

Muchas gracias.

# **CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESARIAS DE CALI Y ANALISIS COMPARATIVO CON LOS EMPRESARIOS DE CALI**

**RODRIGO VARELA, Ph.D.  
JORGE JIMENEZ**

**Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial –ICESI–**

## **INTRODUCCION**

En el período 1985-1986, el CDEE del ICESI realizó una investigación sobre las características de los empresarios caleños, la cual fue presentada en la conferencia de investigación sobre Espíritu Empresarial que se llevó a cabo en Babson College en 1986 y se publicó en *Frontiers of Entrepreneurship Research* y en Publicaciones ICESI N° 18, enero-marzo, 1986.

En el desarrollo de esa investigación se diseñó una guía de entrevista a empresarios y una metodología de aplica-

ción de la entrevista, que permitían validar en el ambiente de Cali una serie de hipótesis que existen sobre las características, motivaciones y valores del empresario.

Dada la importancia que durante los últimos 15 años ha venido alcanzando la mujer en el campo de los negocios, se consideró pertinente duplicar el trabajo investigativo con el fin de cubrir a las empresarias y tratar de identificar, en caso de existir, similitudes y diferencias con respecto a los empresarios.

A lo largo de dos semestres, tres grupos de estudiantes del ICESI que esta-

ban tomando el curso de Espíritu Empresarial, y que por tanto habían recibido una educación sobre los diversos conceptos teóricos vinculados al proceso de generación de nuevas empresas, fueron entrenados en el manejo del cuestionario diseñado para la investigación de los empresarios, con el propósito de que pudiesen aprovechar al máximo las entrevistas con las empresarias. Cada estudiante tuvo la libertad y la responsabilidad de identificar y entrevistar directamente a una empresaria, sin existir limitación en cuanto a sector, tamaño de negocios, antigüedad, edad de la empresaria, etc.

En otros términos, se dio la oportunidad de conformar una muestra de un espectro muy amplio de negocios y de empresarias. La muestra se redujo aleatoriamente a 64 empresarias, con el propósito de conformar una muestra de igual tamaño a la realizada con los empresarios.

Igual que en la investigación ya mencionada, el objetivo central de este trabajo es el de efectuar una caracterización global de las empresarias locales, y no el de definir características psicológicas y/o de personalidad que permitieran identificar o medir habilidades empresariales.

## RESULTADOS

A continuación se presentan algunos de los resultados más sobresalientes de esta investigación. A disposición de los interesados está un anexo que contiene la guía de la entrevista y 47 tablas que recogen los resultados de absolutamente todos los factores y elementos investigados. En el análisis de los resultados de las empresarias no sólo se van a hacer comentarios sobre ellas independientemente, sino que también se van a hacer comparaciones con los resultados de los empresarios.

### a) EDAD:

La Tabla N° 1 muestra la distribución de edades de las empresarias y los em-

presarios. Es de destacar que mientras sólo el 39% de los empresarios es menor de 40 años, de las empresarias lo es el 57%. En relación con el tope de 30 años, los dos grupos presentaron porcentajes del orden del 22-23%; estos datos indican varios hechos importantes:

- Que existe un núcleo empresaria, de reemplazo.
- Que la gente joven está considerando la carrera empresarial como una opción válida e interesante de desarrollo personal.
- Que la mujer joven, con gran sabiduría, está entrando a la que tal vez es su mejor estrategia de compatibilización de sus diversas funciones.

El sesgo en la distribución de edades de las mujeres hacia el lado de la juventud se puede explicar por el hecho de que sólo las mujeres más jóvenes se han sentido con la misión de ser empresarias, pues hasta hace algunos años la cultura no esperaba eso de ellas.

Estos resultados son especialmente importantes para nuestro sistema educativo, que maneja una proporción muy grande de mujeres que, además de ser profesionales, tienen vida afectiva y áreas de acción familiar en las cuales el hombre no las puede reemplazar.

Adicionalmente este resultado nos permite destruir el mito de que el Espíritu Empresarial es algo que se da con la edad y la experiencia, y viene a mostrarnos que es una opción alcanzable para los jóvenes.

TABLA N° 1

Distribución de edades actuales		
Edad	% hombres	% mujeres
20-29	22	23
30-39	17	34
40-49	14	23
50-59	36	19
>60	11	1

## b) ESTADO CIVIL

Uno de los aspectos adicionales de esta investigación fue el tratar de vincular el espíritu empresarial con problemas de unión familiar. Aunque se encontró que el 64% de las empresarias estaban casadas, apareció un sorpresivo 16% de empresarias separadas, mayor que el porcentaje de empresarios separados. Surgieron aquí varias hipótesis: ¿Será que la mujer, al separarse, busca la solución económica en la creación de empresas, o se ve obligada a ello? ¿Será que la creación de empresas por la mujer la impulsa o le produce una tendencia a la separación? ¿Será que la acción de separación produce reacciones diferentes entre el hombre y la mujer? He aquí una lista interesante de aspectos a investigar en el futuro.

Es importante destacar que sólo el 5% de las mujeres eran separadas, el 2% viudas, el 38% solteras y un significativo 55% casadas al iniciarse sus empresas, lo cual permite apreciar que aun para la mujer casada hay grandes perspectivas de que inicie su empresa.

## c) GENETICA

Otro de los mitos que existe en el proceso empresarial es el de la Genética que dice: "Para ser empresario es condición necesaria y suficiente el tener padres empresarios". Igual que en el estudio anterior, se encontró que la mayoría de las empresarias analizadas provenían de padres no empresarios (55% para los hombres y 57% para las mujeres).

Este resultado permite al menos eliminar la condición de necesidad de tener padres empresarios para ser empresario y nos brinda a todos la opción de participar en este proceso de desarrollo. Por lo tanto, aceptemos una realidad: el espíritu y la creatividad empresariales son formables, y por eso es que tiene tanto sentido este Congreso y las acciones educacionales que varias universi-

dades del continente estamos realizando para formar empresarios.

## d) EXPERIENCIAS JUVENILES

Igual que en el caso de los empresarios, un alto porcentaje de las empresarias (55%) tuvo durante su juventud actividades productoras de ingreso. En otros términos, muchas de ellas cumplieron en su ambiente cultural con la idea de generación independiente de recursos económicos. Si bien es cierto que el 68% de los empresarios tuvo esta característica, la diferencia es entendible por las situaciones ambientales que ha vivido la mujer.

En el caso de las mujeres, la mayoría de las que tuvieron actividades productoras de ingreso durante su juventud, estuvieron vinculadas a acciones de ventas 52% y a trabajo en empresas familiares 21%. Para los empresarios con actividades productoras de ingresos estos dos rubros sólo representan el 49%, concentrándose su acción en ventas.

Tanto para los empresarios como para las empresarias se encontró que un 63% de ellos había participado en actividades deportivas y/o culturales. Esto reflejó condiciones personales vinculadas a: competitividad, liderazgo, deseo de superación, formulación de metas, actividad, iniciativa, etc., características que muchas investigaciones han encontrado en la mayoría de los empresarios. Por favor, no se entienda mal esta conclusión: no se trata de decir que quien no hace actividades extracurriculares no tiene opción de ser empresario, o que quien las hace si es empresario. Entendámosla como que las personas que desarrollan actividades extracurriculares tienen y adquieren unos valores y unas habilidades que parecen ser importantes en el proceso empresarial.

## e) RELACIONES CON EL EMPLEO

Se encontró que el 81% de las empresarias habían sido empleadas en em-

presas que no eran de su propiedad. Para los hombres esto ascendió al 95%. Aquí surgieron algunos interrogantes, para los cuales la investigación no nos dio datos confiables: ¿Sería el diferencial producido por las separadas?, ¿qué tantas de las separadas habían sido empleadas?, ¿se generaría la separación por el empleo? De nuevo aquí quedan estas inquietudes, para que sigamos investigando.

Mientras el 23% de las mujeres volverían a emplearse voluntariamente, sólo el 12% de los hombres lo haría nuevamente. De las empresarias que volverían a emplearse las condiciones salariales son: de al menos del doble del ingreso actual (40%), del triple (20%) y más del triple (40%).

Uno de los factores más importantes de su nueva vinculación sería la dedicación. El 34% de las empresarias que se volverían a emplear desearían un trabajo de medio tiempo; el 22% exigirían liberalidad en el horario.

Este tipo de respuesta debe ser un campanazo de alerta para todas las empresas del país, que no han querido entender que una de las condiciones de trabajo más importante de la mujer es la flexibilidad del horario y las jornadas reducidas. Recordemos que muchos países ya enfrentaron esta situación y le dieron solución ajustándose a la realidad de las necesidades de sus empleados y no a la inflexibilidad de 8 horas/día.

Estos resultados comprueban que para la empresaria, igual que para el empresario, su carrera empresarial es mucho más que plata y posición, y que no está dispuesto a dejarla aunque en plata sea menos significativa. Esto nos demuestra que para los empresarios el dinero no es el fin de su acción, es sólo, como decía McClellan, el medidor de lo bien que está realizando su actividad empresarial.

Este resultado debe ponernos a meditar a todos los educadores, pero muy

especialmente a aquellos que siguen pensando que el único camino del desarrollo empresarial es el empleo y que el mejor medidor del éxito profesional es el nivel del cargo desempeñado y/o el salario recibido.

#### f) INICIO DEL NEGOCIO

La Tabla N° 2 muestra la distribución de edades de los empresarios y empresarias al iniciar sus negocios actuales.

TABLA N° 2

Edad al inicio del negocio actual

Rango	% empresarias	% empresarios
<20	7	17
20-29	58	40
30-40	31	22
>40	4	21

Aquí de nuevo podemos refutar otro mito erróneo, que dice que sólo cuando se tiene mucha experiencia y se llega a la edad adulta se puede iniciar un negocio. Parecería esta distribución indicar que antes de los 20 años la mujer es más lenta para iniciar su negocio, pero que entre los 20 y los 40 años ellas se deciden. Algunos hombres sólo se deciden después de los 40 años. Tomando la idea del doctor Albert Shaper (q.e.p.d.) de los cumpleaños críticos para la decisión empresarial, podría especularse que tal vez esa edad crítica es menor en la mujer que en el hombre.

En las empresarias se encontró que en su decisión de inicio influyó otro empresario en un 46% de los casos, mientras que para los empresarios sólo fue del 34%. Estos resultados nos plantean claramente que existen factores y circunstancias más importantes que el modelo que otra persona nos brinda. Para las empresarias, los factores que más admiraron en el modelo, cuando éste existió, fueron: independencia, dinero ganado, creatividad, deseo de superación, responsabilidad.

Los empresarios habían indicado independencia, confianza en sí mismos, responsabilidad, dinero y creatividad.

En términos de conocimientos y habilidades al inicio de su carrera empresarial, la gran diferencia entre empresarias y empresarios es que ellas le dieron gran importancia a las relaciones sociales, seguidas de las comerciales, mientras que ellos le asignaron el mayor peso a las comerciales. Esto de pronto se podría explicar por las características psicológicas de personas con alta "voz femenina", según la clasificación de Guillian. Sin embargo, el otro elemento importante a considerar en este resultado es la situación ambiental que en general ha tenido la mujer, la cual no le había brindado tantas oportunidades de intervenir en acciones productivas como a los hombres.

En el análisis de aspectos circunstanciales que motivaron la decisión empresarial, se esperaba que los factores de desplazamiento negativo (divorcio, viudez, falta de recursos o segregación sexual) aparecieran muy claramente para las empresarias, pero se encontró que aunque éstos aparecían más que en los empresarios, su papel era secundario, y que exactamente igual que los empresarios, para ellas las principales actividades circunstanciales que influyeron en la formación de sus organizaciones eran: identificación de una oportunidad, deseo y/o necesidad de incrementar sus ingresos, la búsqueda de un reto consigo mismas, y gusto por la profesión.

En el análisis de los aspectos personales que influyeron en el camino empresarial, las empresarias indicaron: "deseo de ser independientes, confianza en mi capacidad, dinero, deseo de desarrollar mi iniciativa y mi creatividad, deseo de ser mi propio jefe, flexibilidad en el horario, deseo de poner en práctica mis ideas".

Aunque existen diferencias de ordenación de: dinero (más importante para

las empresarias), confianza de capacidades (más importante para las empresarias), deseo de poner en práctica mis ideas (menos importante para las empresarias); el punto central de diferencia significativa está en la flexibilidad en el horario (muy importante para las empresarias) y deseo de establecer una trayectoria definitiva para mi vida antes de llegar a la edad adulta (muy importante para los empresarios).

Al estudiar el papel del sistema educativo en la decisión empresarial, las empresarias, igual que lo habían hecho los empresarios, dieron muy poca importancia al sistema educativo formal. Los aspectos educativos importantes en el proceso empresarial fueron: la educación familiar, estudios profesionales y formación recibida en la empresa en que trabajó.

Este resultado era de esperarse, dada la escasa orientación empresarial que ha tenido nuestro sistema educativo, que se ha preocupado únicamente de formar empleados para oficios específicos y poco esfuerzo ha hecho por infundir los valores necesarios para la creación de nuevos negocios.

Se estudió también el efecto de aspectos familiares en la decisión empresarial y no se encontraron diferencias importantes entre empresarios y empresarias. Los aspectos más relevantes que destacaron las empresarias fueron: existencia de negocios en la familia, relaciones sociales (más importantes que para los empresarios), el deseo del cónyuge de que me independizara.

Al analizar la carrera empresarial como profesión, se encontró que los medidores de éxito fijados por empresarios y empresarias al iniciar su actividad eran muy similares: deseo de alcanzar algo que puedo considerar una creación y un logro mío, deseo de hacer lo que quiero hacer (más importante en las empresarias), deseo de tener una actividad que produzca ingreso y trabajo para mí y para mis hijos.

Al analizar la forma de identificar el primer negocio, las empresarias, igual que los empresarios, destacaron la importancia de los contactos y el conocimiento que habían logrado en su ambiente de vida y de trabajo en la identificación de la oportunidad.

#### g) RIESGO

Uno de los mitos más tradicionales en el área de espíritu empresarial consistía en pensar que el empresario(a) es una persona que toma grandes riesgos, que se lanza a la aventura, que es un jugador.

Al consultar a las empresarias sobre los factores que favorecieron la decisión de iniciar su primer negocio, el 49% de ellas dio como respuesta la confianza en su capacidad, el 17% la confianza en la oportunidad y el 14% el apoyo de un familiar o amigo. Surge aquí, igual que en el empresario, el papel de autovaloración de la capacidad empresarial, o sea, el hecho de que el empresario cuando toma la decisión no ve riesgo, pues se siente en control.

Al preguntar a las empresarias si ellas habían sentido temor a quebrarse al montar sus negocios, el 71% de las empresarias indicó que ni siquiera había considerado esa posibilidad (en los empresarios fue el 72%), y al preguntarles por qué no habían sentido temor, el 41% mencionó la gran confianza que tenían en ellas mismas, el 13% por la demanda del negocio, el 10% por el tipo de negocio y el 8% por el conocimiento del negocio. También se dio un 8% que no tuvo temor porque siempre es optimista. Obsérvese que para la mayoría de las empresarias, igual que se había reportado para los empresarios, el riesgo no es un problema, pues ellas no perciben riesgo al decidirse. Cuando sienten riesgo no se meten.

Quienes mostraron temor a la quiebra indicaron como razones básicas: inexperiencia, demanda inestable, competencia, tendencia de los costos a au-

mentar, condiciones económicas inestables. Lo único distinto con respecto a los empresarios es el aspecto de inexperiencia, que no apareció en el caso de los empresarios.

Sorprende en el caso de las empresarias que el 86% de ellas, contra el 61% de los empresarios, no se preocuparon en cómo iban a sostener la familia en caso de que el negocio hubiese fracasado. Esto se puede deber en el caso de las empresarias al hecho de que el problema de sostenimiento de la familia estuviese cubierto por el esposo, o simplemente a mucha mayor confianza en el éxito del negocio.

Se observa aquí una idea interesante para motivar a los jóvenes recién egresados a seguir el camino empresarial, y ella parte de que al no existir grandes responsabilidades económicas y familiares, el proceso empresarial se puede seguir con menos preocupaciones y urgencias, y que por lo tanto el experimento se realiza bajo una menor percepción de riesgo.

#### h) DESARROLLO DEL NEGOCIO

Al indagar a las empresarias sobre las satisfacciones más importantes que han derivado de su negocio, se encontró que en el 93% de las respuestas las satisfacciones derivaban de factores diferentes al dinero: independencia (28%), triunfo y satisfacción (16%), servir y satisfacer a la gente (12%), relaciones (11%). En el caso de los hombres se había encontrado que en un 77% de las respuestas las satisfacciones derivaban de factores diferentes al dinero. Esto permite observar que tanto para empresarias como para empresarios el dinero es más un termómetro de la gestión empresarial que el objetivo central de ella. La diferencia entre empresarios y empresarias es bastante significativa, y valdría la pena mirar más en detalle las causas de esta conducta diferencial. El elemento que produce mayor insatisfacción en las empresarias, igual

que en los empresarios, es el manejo de personal.

Se investigó también el comportamiento de las empresarias en términos del número de fracasos, y se encontró que el 17% de las empresarias si habían tenido algún fracaso empresarial (para los empresarios este índice era el 23%). Las tres principales razones para el fracaso según las empresarias fueron: mala administración (20%), desacuerdo con socios (20%) y competencia (20%). En los empresarios que tuvieron algún fracaso, las principales razones fueron: mala administración (27%), dificultades en cobros (20%), precios del producto (20%). Para las empresarias en el 80% de los casos el fracaso produjo beneficios en el sentido de dar experiencia (50%), de mejorar habilidades administrativas (30%).

De estos resultados surge claro lo importante que es para el empresario el tener capacidad y conocimiento administrativo; porque al impulsar el espíritu empresarial es necesario reforzar las áreas de gestión administrativa.

Se analizó también el camino que las empresarias seguirían en caso de que el negocio actual fracasara. Se encontró que igual que en el caso de los empresarios, sólo el 12% pensaría en volverse a emplear. El 46% crearía un nuevo negocio, el 27% volvería a empezar y el 7% seguiría adelante como empresario. Este hecho confirma que las empresarias lo son porque lo desean, no por casualidad o por no tener otras opciones.

Otro de los aspectos investigados fueron las características que les han permitido a las empresarias pasar los tiempos difíciles. Se encontró que el 10% no consideran haber tenido momentos difíciles. Entre las que sí los han tenido, los han superado en el 22% de los casos con base en tenacidad, el 19% con confianza y optimismo, el 16% con apoyo familiar y sólo el 5% con base en la experiencia.

Al revisar la duración de los negocios de las empresarias, se encontró que el 57% de ellas han estado en operación más de cuatro años y que el 28% ha estado en operación más de ocho años, lo cual produce optimismo en términos de los ciclos de vida de los negocios. Es importante que se recuerde aquí que hay teorías que plantean que el 90% de los negocios muere antes de los cinco años. ¿Cuál es la realidad?, ¿cuáles son las tasas reales de falla? Estas preguntas exigen una investigación sobre tasas de falla de nuevos negocios en nuestro medio.

Es interesante aquí anotar que el 70% de las empresarias sólo ha tenido un negocio durante su vida empresarial. En el caso de empresarios, el 64% de ellos había tenido más de un negocio. O sea que todavía estas empresarias, tal vez por su juventud, no han podido identificar nuevas oportunidades de negocio.

#### i) FINANCIACION

El 42% de las empresarias financió el arranque de su negocio con ahorros propios, el 22% recurrió a préstamos de la familia y el 17% combinó los dos mecanismos anteriores. Sólo el 8% mencionaron entidades financieras como mecanismos de financiación. Esto nos plantea claramente algo que se había ya determinado en el estudio de los empresarios, en el sentido de que la financiación institucional no es tan preponderante en el arranque de negocios y que una de las habilidades del empresario es encontrar fuentes de financiación adecuadas a su proyecto.

Se observó también que el número de empresarias que usa los créditos no es muy alto (menos del 50%), y que el principal crédito fue el más flexible: crédito de la familia. Se podría hacer una especulación sobre las ventajas de este crédito en términos de la supervivencia de las empresas, pero antes de ello se requerirían algunos datos adicionales.

Este resultado, muy parecido al logrado con empresarios, tal vez sugiere que el problema del arranque del empresario no es sólo el dinero, y que la mayoría de los empresarios encuentra formas creativas para resolver este problema.

#### j) PREPARACION Y FACTORES DE EXITO

Al investigar el tipo de estudios y experiencias que las empresarias habían deseado tener antes de establecer su primer negocio, el 26% indicó estudios administrativos, el 26% estudios profesionales, el 15% estudios técnicos y el 12% estudios de mercadeo. Sólo el 5% indicó que no hubiese deseado tener estudios o experiencias previas.

Las relaciones públicas con un 15%, la creatividad con un 15% y la capacidad de trabajo con un 16% son las tres características principales que las empresarias reportaron como causales de su éxito. En términos de las características que les han impedido lograr más éxito las empresarias indican: estudios (12%), mercadeo del producto (17%), capital (8%), organización (8%).

Al indagar sobre cuáles son los indicadores de éxito de las empresarias surge, igual que en el caso de los empresarios: rendimiento económico (30%), crecimiento del volumen de ventas (20%), número de clientes (11%).

#### k) FUTURO

Las empresarias, tanto como los empresarios, tienen expectativas muy definidas sobre el futuro de sus negocios. Estas esperan que siga creciendo en tamaño y en utilidad, que las siga satisfaciendo profesionalmente, que pueda dar más empleo y que les dé suficiente para vivir.

Uno de los resultados más espectaculares en la investigación fue el hecho de que el 98% de las empresarias recomendarían a sus hijos la carrera empresarial (en el caso de los empresarios este dato fue del 97%). Surge aquí una

conclusión clara, y es las ventajas que estas empresarias, que han conecido en su mayoría la posición del empleado, ven en la vida empresarial.

Entre las razones para recomendar a sus hijos el camino empresarial están: independencia (41%), desarrollo personal (30%), status económico (7%), creatividad (5%).

Al consultar a las empresarias sobre la posibilidad de establecer nuevas empresas en Colombia, el 98% consideraron que hay posibilidades reales de nuevos desarrollos, especialmente empresas pequeñas y medianas. Este resultado fue muy similar al de los empresarios y es muy alentador para el país, pues claramente indica que los transformadores están decididos a contribuir efectivamente en el proceso de desarrollo nacional y creen que se pueden superar los factores negativos que nos circundan.

### CONCLUSIONES

Esta investigación permite reforzar las conclusiones que se habían logrado en el trabajo anterior y también demostrar que no hay grandes diferencias entre las características y motivaciones de los empresarios y las empresarias.

Adicionalmente se identificaron algunos aspectos que ameritan investigaciones más detalladas, y se pudieron conocer los ideales, motivaciones, formas de pensar y valores del grupo empresarial.

Se logró volver a confirmar hechos tan importantes para la carrera empresarial como son:

- La acción empresarial no está reservada para los hombres, las mujeres pueden y están constituyendo empresas.
- La acción empresarial no está reservada para las personas adultas, los jóvenes (hombres y mujeres) están creando empresas.

- El matrimonio no es inconveniente para la acción empresarial y posiblemente es una forma excelente de participación de la mujer en la vida económicamente activa de la familia, sin separarse de ésta.

- La acción empresarial no exige genética empresarial, exige ambiente empresarial.

- Las actividades extracurriculares son un buen caldo de cultivo de las características que la vida empresarial exige.

- Las mujeres, más que ingreso, requieren flexibilidad en el horario y satisfacciones en la actividad que estén desarrollando.

- Las empresarias no están interesadas en volverse a emplear, y las condiciones que solicitan son tan altas que probablemente no se pueden satisfacer.

- Los principales motivadores para la carrera empresarial son: independencia, confianza en sí mismas, responsabilidad, dinero y creatividad.

- Las principales fuentes de financiación para el arranque de los negocios son los ahorros personales y los recursos familiares.

- El ambiente de vida y trabajo es la base fundamental para la identificación de oportunidades de formación de nuevas empresas.

- Las empresarias, igual que los empresarios, no perciben riesgos signifi-

cativos cuando toman la decisión de iniciar un negocio.

- Las empresarias han podido sobrepasar la barrera de los cinco años.

- Las empresarias están satisfechas en su profesión, repetirían su trayectoria y se la recomiendan a sus hijos.

- Se necesita capacitación administrativa para lograr el éxito empresarial.

- La tasa de fracasos empresariales no es muy alta, pero cuando se ha dado ha producido experiencias de aprendizaje útiles para la continuación de sus carreras empresariales.

- Los empresarios ven futuro y perspectivas en el país y están dispuestos a colaborar en el desarrollo de la nación.

### REFERENCIAS

1. Varela V. Rodrigo "Características del Empresario Caleño". Publicaciones ICESI N° 18 Enero-Marzo 1986.
2. Varela V. Rodrigo "Characteristic of Cali's entrepreneurs" - Frontiers of Entrepreneurship Research. Boston 1986.

### AGRADECIMIENTOS

Esta investigación fue posible gracias al apoyo que el CDEE ha recibido del ICESI, del CIPE y del Fondo Permanente Fes-Eveready de Colombia.

Los autores expresan especial reconocimiento a los estudiantes del ICESI y a los empresarios que colaboraron en el desarrollo de esta investigación.

# PERFIL DEL EMPRESARIO DE LA UNIVERSIDAD EAFIT A NIVEL NACIONAL

JAIRO CARDENAS DUQUE  
Universidad Eafit - Medellín

## 1. INTRODUCCION

Esta investigación tiene el propósito de aportar un mayor conocimiento sobre las características del empresario colombiano, servir de base para que los gremios, las asociaciones profesionales, las universidades, entidades financieras, públicas y privadas, el ICFES, el Ministerio de Educación, egresados, estudiantes, fundaciones y otros tomen conciencia de que el grave problema de desempleo profesional y no profesional del país amerita por parte de todos los colombianos pensar en opciones diferentes a la empleomanía, y dar apoyo a la generación de empresas existentes, calificado como **Empresarismo**.

Los planes de desarrollo de Colombia de los últimos años se montaron sobre la base de modelos de industrialización centrados en la gran empresa, que ab-

sorbiera todo el empleo, pero la realidad actual es que las grandes empresas están generando desempleo a todo nivel. Ante esta situación se requiere una cruzada nacional en pro de la generación de empresas nuevas, eficientes y productivas, que aporten valor agregado y productividad a la sociedad. En este empeño es significativo anotar que en Colombia el 55% del empleo lo está aportando la economía informal urbana para las cuatro principales ciudades del país. En las ciudades intermedias la economía informal genera hasta el 80% del empleo, según datos aportados por la encuesta de hogares del DANE en junio de 1984.

Es preocupante la situación de desempleo profesional en Colombia; según datos del DANE para 1986 existían en el país aproximadamente 60.000

profesionales desempleados, quienes llegan al mercado laboral aumentando la oferta, a competir por unos pocos puestos, produciendo como resultado una reclasificación y pauperización del ingreso.

Es lamentable que mientras países más desarrollados como Japón, Estados Unidos, Alemania, Corea y otros han centrado sus esfuerzos de desarrollo en el manejo del recurso humano, países menos desarrollados, como Colombia, se den el lujo de desperdiciar la innovación, creatividad, recursividad y esfuerzos de sus profesionales. A la universidad colombiana, como parte de su responsabilidad social, su adecuación a las necesidades del medio y su proyección futura, le corresponde, en unión del gobierno, el papel de generar el suficiente grado de desarrollo económico que mejore la calidad de vida de todos los colombianos, proporcionando en sus egresados y estudiantes, conceptos y valores acordes con la nueva realidad.

Considero que debe desarrollarse en los estudiantes la mentalidad y espíritu empresarial, con visión de riesgo, con el ánimo de crear nuevas empresas cuyo crecimiento sea cada vez mayor, para competir dentro de la economía del país honestamente, que generen empleo abundante y creciente y que en lugar de convertir al nuevo profesional en empleado de las grandes empresas, se conviertan en agentes de cambio, líderes vinculados al desarrollo del país que a través de su gestión propendan por la creación de nuevos empleos, por el mejoramiento de las empresas existentes y por el aprovechamiento de las oportunidades del medio ambiente, como una manera de satisfacer mejor las necesidades de la sociedad.

La sociedad del futuro requiere un profesional que detecte los problemas, que mediante actitudes y mentalidad creativas sea capaz de diseñar soluciones eficaces. Un agente de cambio capaz de crear riqueza, productividad y

valor agregado a la economía, no un profesional empeñado en mantener el statu quo. Un profesional que constantemente investigue la realidad que le permita diseñar sistemas eficientes que mejoren la calidad de vida de los recursos humanos existentes; profesionales capaces de funcionar en medios ambientes hostiles, caracterizados por escasez de recursos, desempleo, tensiones políticas, corrupción administrativa, inflación, devaluación, burocracia, egoísmo, insensibilidad, inmoralidad e inseguridad social; profesionales conscientes de que el recurso más preciado de la humanidad es el recurso humano, dotado de conocimientos, innovación, recursividad, creatividad, iniciativa, ética, adaptación al medio, propensión al riesgo calculado; profesionales preparados no sólo para generar su propio puesto de trabajo sino para ayudar al gobierno en la generación de puestos de trabajo adicionales. Crear valores de que la única alternativa no es el empleo, sino que existen otras opciones, como la del empresarismo, que aportan satisfacciones personales, profesionales, sociales y económicas.

El empresarismo no debe considerarse en términos despectivos, no debe rendirse tanta pleitesía al empleo, al salario alto, a las empresas grandes como sinónimo de éxito; debe cambiarse por autoempleo, generación de puestos de trabajo, realización personal, sensibilidad social e importancia para las pequeñas y medianas empresas.

La universidad debe proveerse de profesores motivados por el empresarismo, capaces de orientar sus asignaturas alrededor de la investigación de los perfiles de oportunidades comerciales, factibilidad para el montaje de sus propias empresas, administración del riesgo, conferencias de empresarios, ventajas del trabajo independiente sobre el dependiente, análisis sobre las características de los diferentes tipos de sociedades y que en la clase no hable

sólo de los gerentes de las empresas multinacionales sino del propietario de la empresa pequeña y mediana.

Debemos dejar muy en claro que el papel de la universidad colombiana radica en producir excelentes profesionales no sólo para administrar el desarrollo de empresas existentes como empleados, tal como se ha hecho hasta el presente, forjando empresas grandes, tecnificadas y automatizadas, sino que como complemento debe generar una alternativa a sus egresados como es la de ser empresario. Cada egresado, de acuerdo con sus potencialidades debe escoger la opción que más le convenga. No podemos destruir en un día lo que demoró construir en 200 años de historia empresarial con mucho esfuerzo y dificultad.

La sociedad del futuro también requiere de profesionales con una mentalidad y espíritu empresarial basados en la innovación y la tecnología administrativa, que le permita cambiar los recursos económicos desde áreas de baja rentabilidad a otros de alta productividad y mayor rentabilidad económica. El empresario innovador es aquel que no ve en el riesgo un problema sino una oportunidad. La labor gerencial actual implica que el gerente desarrolle su trabajo teniendo en cuenta la planificación de la innovación, como una tarea programable y sistemática que satisfaga las necesidades cambiantes de la sociedad y que permita la supervivencia de la organización en un mercado competido a largo plazo.

## 2. ANTECEDENTES

Las universidades colombianas no se han propuesto formar empresarios competentes, como tampoco se han propuesto formar expresamente investigadores, ni líderes cívicos, ni políticos. Las universidades capacitan para ejercer oficios específicos pero no para ejercer funciones sociales.

Nuestros enfoques educativos son esencialmente conservadores bajo la concepción de que la educación es un medio para transmitir conocimientos antes que una vía de preparación de la inteligencia creativa y renovadora.

Se debe propugnar por una representación en la educación superior hacia la formación de un profesional pensante, reflexivo, científico, industrial y versátil, capaz de convivir o modificar su entorno y de hallar solución a los problemas imprevisibles que se le presenten. Este cambio de mentalidad involucra la necesidad de educar, no sólo para el posterior empleo sino también para la generación de empleo como opción viable de realización.

En esta última perspectiva la universidad puede y debe cumplir dos tareas. La primera, descubrir en sus educandos la vocación de empresario económico (como la vocación de científico o artista, etc.), y la segunda, ofrecerles recursos educativos que permitan potenciar plenamente esa vocación.

Otro elemento desestimulante de la actividad empresarial tiene que ver con la ausencia de instituciones y la descoordinación entre las existentes, que brinden asistencia y apoyo a las empresas que se inician en los diversos campos de su gestión; situación que se agrava aún más por la carencia de una política gubernamental que facilite el acceso de los profesionales a la actividad empresarial independiente.

Se señalan algunas posibilidades para el cambio de orientación curricular de las entidades de educación superior y de las políticas y estrategias, tanto del gobierno como del sector privado, hacia la promoción del trabajo independiente y la generación de empresas como una opción tan válida como la del trabajo dependiente.

### 3. LA INVESTIGACION

#### 3.1. Objetivo general

Analizar el perfil de los empresarios de pregrado de la Universidad EAFIT a nivel nacional.

#### 3.2. Objetivos específicos

1. Identificar el número actual de empresarios en todas las ciudades del país.
2. Identificar las principales características del estudiante y egresado empresario con respecto a variables como: edad, lugar de nacimiento, actitudes, aptitudes, experiencias, antecedentes familiares, actividad económica y sexo que permitan proyectar y desarrollar la mentalidad y el espíritu empresarial.
3. Identificar los puntos fuertes y débiles en el manejo de sus empresas, para orientar programas de mejoramiento y capacitación.
4. Analizar el comportamiento actual de los empresarios con respecto a la creación de empresas nuevas o el manejo eficiente de las existentes.
5. Buscar nuevas alternativas para combatir el desempleo global del país que permitan crear riqueza agregada a la economía y la productividad.
6. Propiciar el desarrollo de una mentalidad y espíritu empresarial a la Universidad.
7. La responsabilidad social de la Universidad debe reflejarse en una mayor adecuación de la educación impartida a las necesidades del medio ambiente, tanto a corto como a mediano y largo plazos.

#### 3.3. Metodología de la Investigación

##### 3.3.1. Diseño de la Investigación

Para lograr los objetivos generales y específicos se realizó un trabajo conclu-

yente y de proyección. Concluyente porque se logró determinar, mediante procedimientos técnicos y muestras confiables estadísticamente, la población de egresados y estudiantes de pregrado Empresarios.

Proyectivo porque con base en la información recolectada y en las características de los empresarios se podrán hacer proyecciones a corto, mediano y largo plazo sobre el papel e importancia que para la Universidad y para la sociedad tendrá la creación de nuevas empresas y la administración eficiente de las existentes, como una alternativa para combatir el desempleo profesional en el país y la generación de valor agregado y productividad para la economía.

##### 3.3.2. Método de recolección de los datos

Para efectos de recolección de la información, en la realización de la investigación se recurrió a la conformación de un marco muestral por ciudades, donde están ubicados los egresados y estudiantes empresarios. Para cada una de las siguientes ciudades de Colombia: Medellín, Bogotá, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Pereira, Armenia, Ibagué, Popayán y Pasto, se elaboraron listados de egresados con personas claves que identificaron la situación de empleado o empresario de cada egresado.

Cada una de las anteriores ciudades fue visitada durante el primer semestre de 1987 por el Director del estudio, para la recolección de la información.

En el caso de los estudiantes empresarios se colocaron avisos en carteleras y en los boletines de la Universidad como "El Noticioso" y "El Boletín externo" invitando a los estudiantes empresarios a participar como unidades muestrales en dicha investigación. También se tomaron listados de estudiantes empresarios y de egresados, en archivos del PET que han realizado la práctica en sus propias empresas.

Se unieron igualmente cadenas de amigos para determinar los empresarios, tanto para estudiantes como para egresados.

En las diferentes ciudades se hicieron reuniones con los egresados donde se explicaron los objetivos e importancia de dicha investigación, y se procedió a entregar a los asistentes la encuesta.

##### 3.3.3. Técnicas para la recolección de la información

Se diseñó una encuesta aplicada por entrevista personal y por correo a los empresarios de la Universidad, se escogió esta técnica por las siguientes ventajas:

- Posibilidad de obtener mayor información
- Rapidez en la recolección de los datos
- Buen control de la unidad muestral
- Excelente cobertura
- Adaptación a las necesidades de la investigación
- Posibilidad de obtener mayor veracidad en la información
- Mayor control en el trabajo de campo.

##### 3.3.4. Fuentes de información

###### 3.3.4.1. Primarias

Esta investigación se califica de tipo primario porque es el primero que desarrolla la Universidad EAFIT bajo este tema.

###### 3.3.4.2. Secundarias

Se tomaron como referencia algunas investigaciones sobre empresarismo, desarrolladas en Estados Unidos y en Colombia por instituciones tales como el Sena y la Universidad ICESI de Cali.

#### 3.4. El cuestionario

Para la elaboración de las preguntas del cuestionario se tomaron como base los objetivos generales y específicos de la investigación.

Inicialmente se diseñó el cuestionario por parte del director del estudio, el cual

fue sometido al concepto de personas especializadas en este campo en la Universidad. Se hicieron los ajustes del caso al cuestionario y posteriormente éste fue aplicado como muestra piloto a un grupo de 25 empresarios egresados de EAFIT en la ciudad de Bogotá, el 25 de febrero de 1987, en la Fundación Pluma. Con base en sus observaciones se elaboró el cuestionario definitivo.

El cuestionamiento utilizado fue variado. Se emplearon preguntas dicótomas, de selección múltiple y de respuestas.

#### 3.5. Marco muestral

Se logró elaborar un marco muestral conformado por 500 empresarios a nivel nacional, conformado por 400 egresados y 100 estudiantes.

Para la integración de dicho marco muestral se tomaron los listados de egresados por ciudades; mediante el concepto de un egresado vinculado a cada ciudad se clasificaron los egresados en empleados y empresarios.

En cada una de las ciudades de Colombia seleccionadas: Medellín, Bogotá, Cali, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga, Ibagué, Pereira, Manizales, Armenia, Popayán, se hicieron reuniones con empresarios para explicarles los objetivos de la investigación y proceder a llenar el cuestionario.

#### 3.6. Método de muestreo

El método utilizado para la selección de la muestra fue el muestreo aleatorio simple, que es un sistema probabilístico que se caracteriza por dar a cada unidad del universo una probabilidad conocida o igual de ser incluida en la muestra. Según los objetivos del estudio este método se adapta a las características o atributos que evalúa la encuesta.

#### 3.7. Trabajo de campo

Las encuestas a nivel nacional fueron realizadas por el director del proyecto; esto con el ánimo de lograr una mayor confiabilidad y control de la información.

Para la eficiente recolección de la información fue valiosa la colaboración de los egresados ubicados en las diferentes ciudades. Un elemento de motivación para responder la encuesta fue el interés de los empresarios por conocer los resultados de esta investigación. También fue muy valiosa la colaboración de egresados que no eran empresarios en cuanto al suministro de la lista de los empresarios, con su dirección y teléfono.

### 3.8. Metodología de análisis

Para el análisis e interpretación de los datos, se acudió a una codificación de encuesta apropiada para facilitar la sistematización de los datos. Esto se realizó en forma independiente para cada una de las preguntas. Arrojó unos resultados que están expresados en cuadros en términos porcentuales sobre una muestra efectiva de 195.

## 4. RESULTADOS

Los empresarios de la Universidad están distribuidos a nivel de todo el país. Lo anterior debido a los antecedentes de EAFIT cuyo objetivo ha sido nacional. No sólo por los empresarios antioqueños, el 72% asentados en ciudades diferentes a Medellín, sino por el hecho de los empresarios radicados en ciudades diferentes a su lugar de nacimiento. El semestre de práctica tuvo alta incidencia en la gran movilidad de los empresarios.

Teniendo en cuenta el papel de la mujer en el campo como empresaria, se observa que a través del tiempo ha ganado una mayor participación. El porcentaje de los empresarios egresados es del 8% y de los estudiantes es el 39%. Dentro del total el promedio es del 19%.

Para el 86-2 el total de estudiantes matriculados fue de 2.785, el 56% hombres y el 44% mujeres. Los datos anteriores muestran la participación de la mujer en el campo universitario que

se conserva en el futuro en el campo profesional.

Un alto porcentaje de empresarios pertenece a los programas de Administración (90%); Ingeniería de producción (1%) e Ingeniería civil (0.5%); Contaduría pública (5%); Mecánica (2.5%); Sistemas (1%). Lo anterior es explicable debido a que teniendo en cuenta el total de egresados de 3.402 a diciembre/86, el 85% corresponde a Administración de negocios, el 7% a Ingeniería de sistemas; el 4% a Contaduría pública; el 2% a Ingeniería de producción y el 2% restante a Ingeniería civil. Es importante anotar que aunque es mayor el énfasis en egresados de Administración, la mentalidad y el espíritu empresarial son desarrollables en todos los programas de la Universidad.

El concepto de planeación estratégica ha sido aplicado por los empresarios en sus negocios, a largo plazo en un 8%; mediano plazo 49% y corto plazo en un 42%.

Un resultado muy satisfactorio ha sido ver la gran distribución de rangos de edad de los empresarios. Más de la tercera parte de los encuestados tienen una edad entre 20 y 25 años. El 18%, entre 26 y 30 años; el 14%, de 31 a 35 años; un 14%, entre 36 y 40 años; y un 14%, de 41 a 45 años. Lo anterior da un 95.5% de empresarios con un rango de edad entre 20 y 45 años. Estos resultados indican que el camino del empresarismo no está reservado en forma exclusiva para personas de edad adulta.

El 54% de los empresarios son generadores o creadores de empresas nuevas y el 46% son empresarios receptores de empresas existentes. Ambos son empresarios en cuanto son propietarios o socios que mediante la innovación y la tecnología producen valor agregado a la sociedad.

El tiempo de operación del negocio está muy distribuido, existe un flujo permanente de negocios jóvenes, me-

dianos y adultos. El 17% tienen una edad hasta 1 año; el 36%, entre 2 y 5 años; el 22%, de 6 a 10 años; el 12%, una edad entre 11 y 15 años, el 14%, entre 16 y 20 años y el 9% restante con edad mayor de 20 años, el 83% de los encuestados tienen negocios mayores de 2 años, el 48% de los negocios tienen más de 6 años de operación, y el 25% de los negocios tienen más de 11 años de operación.

Teniendo en cuenta el tiempo transcurrido entre el momento de la concepción de la idea y la puesta en marcha del negocio, se observa cómo el 73% de los empresarios montaron un negocio en un año; el 24% se demoraron entre dos y cinco años. Lo anterior significa que el 97% de los empresarios tenían muy definida su carrera de empresario, ya sea por sus aptitudes o por aprovechamiento de oportunidades del medio.

Los encuestados tienen muy definido el sector en el cual participan: el 4%, en la actividad agropecuaria; el 23%, en la industrial; el 55%, en la comercial y el 18% en servicios.

La participación por sectores permitirá a la Universidad adecuar programas específicos de capacitación.

Un elemento importante en el proceso de formación de empresarios son las aptitudes forjadas en el hogar. De los 195 encuestados el 86% tienen empresarios en el seno de una familia y 24% no lo tienen, otro elemento complementario son las actitudes, habilidades o destrezas forjadas por la Universidad. Los empresarios que no tienen familiares empresarios trabajan más con las aptitudes y las oportunidades de mercado. Los encuestados que tienen familiares empresarios trabajan con actitudes, aptitudes y oportunidades de mercado. Los últimos pueden tener mayor potencial y facilidades para la carrera de empresario pero esto no quiere decir que para ser empresario se requiera tener exclusivamente familia de empresarios.

De los 167 encuestados que respondieron que tenían empresarios en el seno de la familia, el 77% son los padres, el 11% los tíos y el 10% los hermanos, o sea en los primeros grados de consanguinidad, el 2% se distribuye en abuelos, primos cuñados. Un elemento muy importante para los empresarios de EAFIT es la procedencia de hogares de empresarios.

La idea de crear su propio negocio se debió, en un 33%, a aprovechar oportunidades del medio ambiente, el 25%, debido a aptitudes desarrolladas por pertenecer a una familia de empresarios, el 18%, por deseo de independencia; el 9%, por la experiencia aportada por el trabajo anterior; el 6%, por realización personal, el 7%, por necesidad de generar ingresos económicos mayores.

Los motivos que indujeron a los empresarios a crear sus propias empresas fueron los siguientes: 22%, deseo de independencia; 18%, realización personal; 12%, realización de un ideal, 11%, aprovechar oportunidad de mercado; 10%, conocimiento del medio; 7% vocación de negociante; 6%, estabilidad económica, 6%, formación universitaria y el 8% restante por otros motivos.

Las características principales que conforman la personalidad del empresario son: aspiraciones, 18%; confianza en sí mismo, 15%; ambición, 12%; optimismo 11%; manejo del riesgo, 10%; persistencia, 8%; tenacidad, 7%; relaciones interpersonales, 5%; innovación, 4%; el 10% restante corresponde a otras características como adaptabilidad en un 6% y otros.

La actividad anterior a la de empresario fue la siguiente: 52% empleado, 44% estudiante; 2% trabajador independiente y 2% desempleado. Este resultado es interesante porque se considera que una etapa previa al empresarismo es la actividad como empleado, que aporta conocimiento del mercado, del

producto, contactos y experiencias. El 44% de estudiantes indica el potencial de empresarios en la universidad, quienes no hacen el camino de empleados, sino que directamente pasan como empresarios, ya sea de unas empresas nuevas o reciben la participación de empresas existentes de su familia. El 2% son trabajadores independientes, esto significa empleados o estudiantes que en la oficina o en la universidad comparten su actividad principal en la venta de productos a sus compañeros. El 2% de desempleados indica un desplazamiento negativo, en el sentido de que un profesional desempleado tiene las aptitudes, destreza y habilidades dadas por su formación universitaria que le facilitan el camino del empresarismo.

– Las principales dificultades al iniciar el negocio fueron: un 48%, problemas de clientela, calidad y exceso de competencia; 27% problemas de financiación; 13% problemas de consecución de personal calificado; 5% aspecto legal; 4% de transferencia de tecnología y 3% de consecución de maquinaria. Sintetizando, el problema está centrado en el área de mercadeo, financiación, manejo del recurso humano, es decir problemas de gerencia. El problema anterior sirve de base para que la Universidad programe capacitación en estas áreas.

– El tiempo dedicado por los empresarios a la administración de su empresa propia es: el 44% dedica el 100% del tiempo; el 17% dedica el 50% de su tiempo; el 25% dedica el 25% de su tiempo; el 3% de los encuestados no dedica ningún tiempo a la administración de su empresa, más del 73% de los encuestados dedican más del 50% de su tiempo a la administración de su empresa.

– Muchos empresarios laboran como empleados y montan negocios atendidos por familiares como padres, hermanos y esposos. Los ingresos como empleados sirven para consolidar el crecimiento del negocio propio.

– Los ingresos generados por los negocios de los empresarios muestran los siguientes resultados: el 45% de los empresarios genera el 100% de los ingresos de su propia empresa; el 23% genera el 75% de ingresos; el 16% genera el 50% de sus ingresos; el 12% genera el 21% de sus ingresos; un 5% de los encuestados genera el 0% de sus ingresos. Más del 84% de los empresarios recibe más del 50% de los ingresos de su propia empresa. Relacionando los ingresos y el tiempo dedicado a la administración de su propia empresa se observa que el 68% de los encuestados genera más del 75% de sus ingresos de su propia empresa, a los cuales dedican más del 56% del tiempo.

– El 94% de los encuestados se sienten satisfechos como empresarios, el 6% no se sienten satisfechos. El 40% se sienten satisfechos por su realización personal; el 20% por los resultados obtenidos; el 17% por el logro de un deseo de independencia; el 23% restante está conformado por aprovechamiento de oportunidades en un 7% y otros. Tal es el grado de satisfacción como empresarios que, relacionándolo con los ingresos, el 76% de los empresarios no pasaría a empleado por ningún ingreso; el 12% pasaría de empresario a empleado si se le pagara el triple del ingreso; el 9% pasaría a empleado si se le pagara el doble del ingreso.

– El 66% de los empresarios contó con socios para montar el negocio y el 34% lo montó solo. Un 36% de los empresarios contó con un socio; un 35% de los empresarios contó con dos socios; el 11% contó con tres socios; el 22% restante tuvo cuatro y nueve socios.

– El 59% de los empresarios no sintió temor a la quiebra al montar su propio negocio y el 41% sí tuvo temor a la quiebra. Dentro de los factores expresados por los que no tuvieron temor a la quiebra figuran: confianza en sí mismo en un 70% y solidez del negocio en un 30%;

de los empresarios que sintieron temor los factores principales fueron: riesgo 51%; responsabilidad 5%; difícil inicio 16%; diversificación 4%; mercadeo 11%; financiación 9% y organización 4%.

– La condición actual de empresario se basó en un 38% por la habilidad comercial; 30% habilidad gerencial; 17% habilidad de manejo del recurso humano y el 14% por su habilidad financiera.

– Los principales factores del éxito aplicados por los empresarios de sus negocios han sido: atención a la clientela 18%; calidad del producto 14%; la dirección del negocio 10%; manejo del recurso humano 9%; innovación del producto 7%; comportamiento de las ventas 9%; negociación con proveedores 5%; el 19% restante hacen referencia a otros factores tales como cumplimiento 4%; conocimiento del proceso de producción; margen de utilidad; liquidez; rotación de inventarios; consecución de materia prima, la tecnología de la maquinaria; entre los principales.

– Los empresarios indican en el siguiente orden las áreas de mayor dificultad; manejo de personal 26%; financiera 25%; mercadeo 21%; administración de la producción 16%; otros el 12%.

– El 92% de los empresarios han realizado el semestre de práctica. Esto significa que son estudiantes de un semestre mayor a séptimo semestre de cualquier programa de pregrado, el 8% restante corresponde a estudiantes ubicados entre el primero y sexto semestres, el 56% de los empresarios indicó que el semestre de práctica tuvo mucha influencia en su decisión de empresario, el 10% indicó que tuvo regular influencia; el 10% indicó que tuvo poca influencia y un 24% indicó que no tuvo ninguna influencia, un 15% de los que indicaron que no tuvo influencia fue debido a que antes de hacer el semestre de práctica ya era empresario.

– El 86% de los empresarios indicó que su trayectoria laboral tuvo influencia en su decisión de empresario. El 14% indicó que su trayectoria laboral no tuvo ninguna influencia. Pero hay que anotar que no la tuvo debido a que nunca han trabajado como empleados, es decir pasaron directamente de estudiantes a empresarios; la trayectoria laboral tuvo influencia sobre la decisión de empresario porque aportó: experiencia, 35%; conocimientos 25%; familiarización con un medio empresarial, 15%; práctica 15%; e influencia 10% según lo expresado por los encuestados.

– Teniendo en cuenta los años trabajados como empleados antes de ser empresarios, se pueden presentar los siguientes resultados: el 14% de los empresarios nunca han trabajado como empleados; un 13% trabajaron un año; 11% trabajaron 2 años; 8% trabajaron 3 años; 7% trabajaron 4 años; 13% trabajaron 5 años; 55% trabajaron 6 años; 7% trabajaron 8 años; 9% trabajaron 10 años; 4% trabajaron 15 años. Es curioso observar que cada cinco años aumenta el número de personas que trabajaron como empleados, en el caso de los diez años crece el porcentaje de empleados. Lo anterior debido a la libre decisión del empresario de retirarse para crear su propio negocio, o la decisión de la empresa de llamar al empleado a negociar su salida.

– En relación con el proceso de creación de las empresas, el 73% de los empresarios indicó que el camino seguido fue un estudio circunstancial de tipo informal y el 27% reveló que realizó un estudio profundo de factibilidad.

– En cuanto al número de personas que laboran en la empresa, el 36% de las empresas tienen entre 11 y 50 personas; el 27% tienen entre 1 y 5 personas; el 21% de las empresas tienen entre 6 y 10 personas; el 8% de las empresas tienen entre 51 y 100 personas; el 3% de las empresas tienen más de 200 personas. Esto significa que el 48% son

microempresas; el 49% son pequeñas y medianas empresas, el 3% son empresas grandes.

– La estructura legal de las empresas es la siguiente: 63% limitada; 20% individual; 9% de hecho; 5% anónima; 3% comandita.

– El 70% de los encuestados considera que la mezcla 50% formación universitaria y 50% habilidad para entender los problemas del medio es óptima; un 19% de los encuestados opina que la mezcla óptima es 75% formación universitaria y 25% habilidad para entender los problemas del medio ambiente; el 7% de los encuestados opinó que la mezcla adecuada era 25% formación universitaria y 75% habilidad para entender los problemas del medio ambiente.

– El capital inicial del negocio fue financiado de las siguientes fuentes; 33% ahorros personales; 17% préstamos de familiares; 16% entidades de crédito; 12% crédito de proveedores; 11% prestaciones sociales; 8% otros y 3% clientes.

En cuanto al interés por parte de los empresarios de recibir asesoría el 71% sí está interesado y el 29% no. De los 135 encuestados que respondieron esta pregunta, el 24% están interesados en gerencia; el 24% en el área de mercadeo; el 17% en sistemas; el 16% en finanzas, 7% área contable; 5% legal; 3% tributaria, 3% transferencia de tecnología y 1% comercio internacional.

## RECOMENDACIONES

● Tomando como base 258 respuestas dadas por los mismos empresarios, estos recomendaron a los futuros empresarios lo siguiente:

– El 36% recomendó hacer un estudio profundo de mercadeo al iniciar la futura empresa.

– El 22% recomendó ser optimista sobre los resultados futuros del camino empresarial.

– El 9% recomendó tener mucha disciplina en la orientación del negocio.

– El 8% recomendó tener mucha creatividad e innovación.

– El 3% recomendó tener buenas relaciones interpersonales.

– El 2% recomendó manejar la empresa como un sistema integral.

● Tomando como base 202 respuestas dadas por los mismos empresarios, se recomendó a la universidad como formadora de empresarios, lo siguiente:

– El 54% de los empresarios recomendó estimular la mentalidad y el espíritu empresarial, tanto para los estudiantes actuales como para los futuros egresados.

– El 20% recomendó orientar los programas de pregrado con un enfoque más práctico, que permita conocer mejor la realidad del medio empresarial.

– El 9% recomendó orientar los programas de pregrado con un enfoque sobre casos colombianos y no extranjeros que faciliten el conocimiento de la realidad colombiana.

– El 4% recomendó ampliar los semestres de práctica a mayor número; tres semestres en el caso de administración y contaduría y dos en ingenierías.

– El 3% recomendó que la Universidad diera más asesoría a los empresarios en el montaje y desarrollo de sus propias empresas.

– El 3% recomendó que la Universidad diera mayor flexibilidad a los estudiantes empresarios en cuanto a la asistencia a clase y posibilidad de realizar el semestre de práctica en sus propias empresas, fijación de requisitos y prerrequisitos, tiempo de cancelación del semestre.

– El 2% recomendó a los estudiantes empresarios dotarlos de una mayor in-

dependencia y autonomía, confiar más en su responsabilidad y quitar tantos controles académicos y administrativos en cuanto a prematrícula, matrícula, y otros controles establecidos.

– El 2% de los empresarios recomendó a la Universidad tener un mayor contacto con el egresado. Mantener un directorio de egresados a nivel nacional y actualizado, que permita contactos personales y comerciales benéficos para todos los egresados. En la Universidad existe una base de datos de egresados pero el problema es que el egresado no informa a la Universidad sus movimientos entre empresa y empresa.

● Crear una infraestructura académica que permita detectar en los bachilleres que ingresen a la Universidad la factibilidad y potencial de empresario con base en las aptitudes detectadas en las entrevistas. Los profesores entrevistadores deberían informar a las decanaturas el nombre de los bachilleres próximos a ingresar que tengan cualidades de empresarios, para que desde el primer semestre se desarrolle con ellos un trabajo de motivación y moldeamiento como futuros empresarios.

● La Universidad debe plantear al estudiante y futuro egresado las diferentes opciones, las ventajas y desventajas del trabajo dependiente como empleado y otras alternativas como el trabajo independiente, para que de acuerdo con sus potencialidades escoja la alternativa que más le motive.

● A la Universidad le corresponde cambiar las actitudes negativas sobre el trabajo independiente. Muchos estudiantes y egresados suponen que el camino como empresario es despectivo. Piensan que ser empresario significa rebajar de categoría y tener un poco de status social; piensan que para crear empresas nuevas se requiere ser un genio con coeficientes

altos. Piensan que la profesión escogida no es para crear nuevas empresas; que el camino empresarial requiere tener padres empresarios.

● En la Universidad se debería crear una muestra permanente de empresarios, mantenida con exhibición de los productos y servicios de sus diferentes empresas. Con base en el marco muestral levantado para realizar esta investigación se tendría garantizada dicha muestra que permitiría no sólo contactos y beneficios personales, profesionales y económicos para el expositor, sino motivación personal a los actuales y futuros empresarios. La muestra se haría en otras ciudades fuera de Medellín donde existen egresados empresarios.

● En la Universidad se recomienda crear un **club de empresarios**, definido como un lugar donde convergen las asociaciones, fundaciones, empresarios, padres de familia, los directivos y profesores de la Universidad, representantes de la banca y conferencistas especializados sobre empresarismo, que expongan ideas y proyectos y cuyo objetivo fundamental sea propiciar el desarrollo de la mentalidad y el espíritu empresarial.

Este club uniría ideas buenas con inversionistas interesados; apoyaría a los nuevos empresarios como una manera de buscar una extensión de la misión de la Universidad y mantendría un sistema de información de tales proyectos viables.

● En la Universidad se debería organizar foros sobre empresarismo y un simposio internacional sobre desarrollo de la mentalidad y el espíritu empresarial, con figuras de conocida trayectoria internacional que permitan afianzar el liderazgo de la universidad sobre la importancia de la creación de pequeñas y medianas empresas.

- La Universidad debería crear un grupo de profesores convencido de las bondades y factibilidad del camino de empresario, que permita motivar y apoyar las actitudes de estudiantes potencialmente aptos para crear nuevas empresas, que presenten a los estudiantes en sus cursos, desde el comienzo de sus programas, las posibles opciones profesionales que pueden escoger, incluyendo el trabajo independiente como una alternativa viable y colocar al estudiante como gerente de su propia empresa y no como empleado.

### BIBLIOGRAFIA

- Cooper, A. C. *Entrepreneurship: Starting a New Business*. Research and Education foundation. National Federation of independ Business. 150 West 20 th Avenue, San Mateo, CA 94403.
- Drucker, Peter, F. *La innovación y el empresarismo innovador. La práctica y los principios*. Editorial Norma, 1986. Buenos Aires.
- Palon, Francisco. J. *Entrepreneurship. Innovación y productividad*. Alta dirección. Año 1987. XXIII N° 131. Enero-Febrero, Barcelona-España.
- Memorias Primer Congreso Latinoamericano sobre espíritu empresarial. Publicaciones ICESI Avenida Guadalupe N° 1B-71 Cali. 1987.
- Kiam, V. *¿Tiene usted madera de empresario?* Selecciones del Reader Digest. Octubre 1986. N.Y. USA.
- Varela, V. Rodrigo. *Características empresariales en Cali*, Universidad ICESI-Cali.
- Gordillo, J. O. *Cómo montar y gerenciar su propia empresa*. AIESEC. 1986. Cali.
- Sena, perfil del empresario creador de empresas. Bogotá. 1986.
- Caspar, P. *Cómo crear tu propia empresa*; Editores Técnicos Asociados. Barcelona-España. 1977.
- Wayne, L. "Los Nuevos Empresarios" - New York Times. 1984. New York, USA.
- Cárdenas, J. *Los períodos de práctica de la Universidad EAFIT como alternativa para el desarrollo de una mentalidad empresarial*.
- ——. "Un primer enfoque al análisis de algunas de las causas del desempleo profesional en el área metropolitana de Medellín". Tercer Encuentro de Investigadores de la Microempresa-Fescol-Cali. 1987.
- Shapero, A. "Some Social Dimensions of Entrepreneurship" Conference on Entrepreneurship, Baylor University 1980.
- Hisrick, R. *The Woman Entrepreneur: Implications of family educational, and occupational experience*. Babson. College Wellesley, Massachusetts. 1983.
- EAFIT. U. Boletín Estadístico 1986. Oficina de Planeación. Medellín.
- Confecámaras. *Anuario Empresarial de Colombia 84/85*. Guía de manejo de CIUU.
- Varela, V. Rodrigo. "El desarrollo del hombre: futuro nacional". "Espíritu empresarial, futuro nacional". 12° Congreso Nacional de Desarrollo Humano-Medellín, 1985.
- Dane. *Metodología de la Encuesta Nacional de Hogares*. Documentos. Bogotá, julio de 1985.
- Martínez, Ciro. "Estadísticas, apuntes y 600 problemas resueltos". ECOE. Ediciones. Bogotá. 1978.
- Yamane, Taro. *Estadística*. Aoyama Gakuin University. Editorial Harla. México. 1979.
- Ascolfa. *El Empresarismo y el Profesionalismo de la Administración*. Foro Junta Directiva Universidad EAFIT. Bloque José Antonio Galán. Medellín, mayo 15 de 1987.
- Drucker, Peter. "The Entrepreneurial Mystique". *An interview with Peter Drucker*. The Magazine for Growing Companies. California. 1985.

INSTITUTO TECNOLÓGICO  
Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

PROGRAMA EMPRENDEDOR  
CAMPUS MONTERREY

## LA PEQUEÑA EMPRESA COMO BASE DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL EN LATINOAMÉRICA

LIC. SERVULO ANZOLA ROJAS, M.A.

### IMPORTANCIA

El factor más importante y trascendental en las decisiones que se toman en la vida diaria de las empresas es indudablemente el **conocimiento** que se tiene de las variables o factores que afectan esa decisión y del grado de ese **conocimiento** depende el éxito o fracaso de la decisión tomada. En todas las épocas, y especialmente ahora, la importancia que representa la pequeña empresa en la conservación y desarrollo económico y social de cualquier país es inmensa. Paradójicamente y sin lugar a equivocarnos, cifras reveladoras nos in-

dican que el **desconocimiento que se tiene sobre la pequeña empresa y su medio es grande, pues más del 80% de las personas e instituciones, sean éstas públicas o privadas, individual o en grupo**, no conocen realmente cómo es la pequeña empresa y su gran problemática, incluso en aquellos que sí lo saben su deficiencia o conocimiento errado de algunas situaciones son de grandes proporciones.

En todos los ámbitos se habla de las grandes bondades que representa la pequeña empresa pero, la verdad sea dicha, son muy pocos aquellos lugares

donde se trabaja con ahínco en programas y acciones específicos en pro de este gran sector de la economía. Los intereses creados, particulares o de grupos minoritarios, están a la orden del día y difícilmente algún programa que se emprende tiene apoyo y aplicación verdaderos.

La importancia que representa la pequeña empresa en la generación y desarrollo económico y social es tema de comentario diario en los grandes problemas que se debaten, pero la gran mayoría de ellos quedan ahí, como comentarios que se mencionan.

Ella significa un sector empresarial especial, capaz de generar un potencial económico y social insospechable, ya que se podría crear una infraestructura intermedia integral, bien localizada y dirigida.

La pequeña empresa representa un semillero de desarrollo social y económico sostenido dentro de un sector intermedio, es fuente de empleo a más bajo costo que la mediana y grande a niveles de inversión mucho más bajos. Al reducirse la inversión en condiciones apropiadas, se multiplica el número de pequeños inversionistas y esto a su vez implica más personal, incorporando así a las fuentes de trabajo y por ende a la economía de los países a personas de clases marginadas; todas las estadísticas de diversos países del mundo señalan que los mayores porcentajes de la fuga de trabajo se encuentran en la pequeña empresa y su porcentaje se incrementa aún más si se consideran los datos de la microempresa (especialmente en países donde este sector es muy apreciado).

Si se levantarán censos económicos a todos los países latinoamericanos en este momento, se podría decir con un grado de seguridad muy alto y en algunos casos casi exacto, que cerca del 0.5% de empresas podría ser considerado como gigantes, el 1% como empre-

sas grandes, cerca del 4% como empresas medianas y el 94% como micro y pequeña empresa.

En todos los países es común utilizar criterios que se definen por políticas de desarrollo económico y social para considerar el tamaño de las empresas o para aplicar criterios en los fondos de fomento, dentro de los cajones o grupos que estas organizaciones tienen en apoyo a las empresas.

México, al igual que los demás países de Latinoamérica son países de micro y pequeñas empresas y tienen un desequilibrio muy notable en diversos sentidos. Las grandes empresas (1.5%) producen cerca del 80% del PIB. Las demás empresas (98.5) el otro 20%. La gran empresa ocupa el 20% del personal, la mediana no más del 10%, mientras que la pequeña y micro ocupan el 70%. Estamos mencionando fenómenos tan importantes como la composición del capital y la productividad. De igual manera vemos aspectos de cómo la industria extranjera ejerce una influencia notoria en el desarrollo industrial de países subdesarrollados o en vías de desarrollo, la crisis financiera y su impacto en el financiamiento del desarrollo del país, la escasez de divisas, etc.

La importancia de estos aspectos radica en la forma como las crisis financieras de cada país impactan al resto de la economía, llevándola cada vez más a la recesión y presiones del aparato industrial.

Es así como en estos momentos se debe plantear un desarrollo industrial estructuralmente distinto a lo que estamos acostumbrados; esto significa que tanto los empresarios como los trabajadores, como el gobierno, como la juventud emprendedora, como los centros educativos, tenemos que erradicar posiciones tradicionales en pos de una competitividad internacional por la vía del **incremento sostenido de la productividad**.

Quiero aquí tomar unos comentarios sumamente interesantes de palabras pronunciadas por el Licenciado Silvestre Fernández Barajas, Presidente de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos durante el XIII Congreso Nacional de Administración (14 de diciembre de 1986) y unirlos a los míos:

“Esta situación, y en especial el proceso recesivo, pone en peligro a las pequeñas y minúsculas empresas que cuentan con menores mecanismos de defensa. Su capacidad de gestión es muy reducida; frecuentemente su tecnología es obsoleta; salvo algunas que tienen mercados cautivos de carácter regional o por alguna posición privilegiada en alguna de las ramas de la industria, las demás cuentan con un mercado muy endeble, al mismo tiempo que son poco atendidas, si no es que despreciadas, por un sistema financiero en crisis de liquidez. Estas son las empresas mayoritarias del país y deberían constituir una **esperanza**.

Casi toda gran empresa algún día nació siendo pequeña, sobre todo en los países hoy desarrollados y no es raro que sea en las pequeñas y medianas empresas donde se lleve a cabo la revaluación tecnológica. Es en este tipo de empresas donde se genera el **espíritu empresarial**, la mística y el compromiso, por la necesidad de poner en juego la inventiva. Si esto sucede en algunas naciones no tiene por qué no suceder en todas, salvo que en el diseño de nuestra planta industrial del futuro estamos poniendo el acento en los grandes proyectos y olvidándonos de la potencialidad que significan los pequeños.

Ciertamente lo que acontece en Latinoamérica tiene una explicación histórica, para países que se integran tardíamente al proceso de industrialización y con una muy profunda dependencia tecnológica. Son estos factores los que sumados al descuido que hemos tenido con la pequeña industria determi-

nan que, en vez de **esperanza**, estas empresas nos signifiquen ahora motivos de profunda preocupación por los riesgos en que se encuentran.

Esta situación debe cambiar. Debemos entender que es en estas empresas donde podemos encontrar la mejor de las escuelas para la formación de empresarios, un bien tan escaso en nuestros países, siempre y cuando aprendamos a apoyarlas en sus necesidades más importantes.

Es más, debemos comprender que incluso las grandes empresas tienen ahí un gran apoyo para las manufacturas intermedias que requieren, si aprenden a voltear los ojos a la subcontratación en vez de a la importación por principio.

Ciertamente una perspectiva de esta naturaleza tiene sus problemas, pues la cura de aprendizaje tiene un costo que frecuentemente no queremos enfrentar. Pero es una alternativa válida en países ricos en materias primas y con una franca escasez de divisas que los debe llevar a buscar alternativas.

Pero hay que insistir, este es un enfoque que exige cambio en las mentalidades y no sólo de los grandes empresarios, sino también de las autoridades y hasta de las organizaciones empresariales. Para unos significa encontrar proveedores; para otros la mejor alternativa de protección del empleo, y para los últimos la posibilidad de vivir su vocación de servicio.

Las organizaciones empresariales, cámaras y asociaciones, tienen en los pequeños empresarios el mejor de sus mercados para los servicios de capacitación en administración moderna y tecnológica, de igual manera que los centros de investigación tecnológica tienen en ellos a los clientes potenciales más necesitados de innovaciones menos costosas que la importación con todas sus cargas de regalías.

## LA PEQUEÑA EMPRESA: SUS VALORES Y VENTAJAS

Es de conocimiento general que la pequeña empresa, en contraste con los problemas que se mencionan, tiene sus valores y ventajas en sectores donde es superior a las medianas y grandes empresas. La pequeña empresa principalmente es fuente de generación de empleos (más del 80%) ayudando a evitar los **monopolios** y fomentando la libre empresa; es generadora de industrias apropiadas para el mercado que abastece; representa condiciones de ahorro y consumo de cada región, participa activamente en los procesos de integración para contribuir al crecimiento de las exportaciones nacionales; tiene ventajas de oportunidades de vender; ventajas en resistir incrementos de costos, ventajas de flexibilidad y adaptabilidad para la aplicación de programas y políticas de administración, representa interdependencia en las empresas para contribuir al éxito de las grandes empresas aliviando muchas de sus actividades; llega a mercados donde nunca llegarían las medianas y grandes empresas; es fuente de innovación menos riesgosa; es un medio de empleo para personas incapacitadas físicamente, por edad o por dificultad para conseguir empleo. A pesar de esta importancia, la pequeña empresa se debate en el aislamiento en sus problemas y soluciones objetivas, sin contar con la capacidad adecuada para aprovechar sus oportunidades.

### CONCLUSIONES GENERALES

El propósito de cualquier programa que se formule en favor de este sector de la economía, deberá estar encaminado a proporcionar asistencia integral a la pequeña empresa, con programas que fortalezcan y mejoren la administración de sus recursos, con estructuras que ayuden a generar canalizadamente nuevos empleos, con formas de dirección, administración y operación que logren eficientizar sus recursos, de tal ma-

nera que redunden en un mejoramiento continuo de la calidad de vida de la pequeña empresa como un todo.

La capacitación y el adiestramiento a dar a este sector es de suma importancia para formular adecuadamente un programa de asistencia integral, pues se requiere de una metodología especial y la renovación constante de recursos de enseñanza.

Es trascendental tener en cuenta que los empresarios en pequeño poseen en gran proporción un nivel de educación fundamentado en los años acumulados de experiencia, que sus motivaciones son las de un adulto que desea, ante todo, mejorar el rendimiento de su empresa. Esto y muchas consideraciones más permiten ver que la estructura de cualquier método de orientación tiene que ser más rápida que los métodos que se emplean en la educación regular. La cantidad de información que se transmite tiene que ser mayor en menos tiempo y la motivación tiene que ser equivalente o superior a la de los medios de divulgación. Una metodología que responda a estos requerimientos garantizará el **éxito de los programas**.

Existe actualmente, tanto en los sectores privados como públicos, un decidido afán de dedicar y aunar esfuerzos para **promover** ayuda a la pequeña empresa, para que se desarrolle y desempeñe activa y exitosamente las funciones que, dentro del desarrollo de los países, le correspondan.

Numerosas instituciones y organismos de promoción industrial (especialmente ministerios de comercio e industrias, ministerios de trabajo y bienestar social, ministerios de desarrollo en variados campos, organismos, bancos y fondos de fomento nacionales e internacionales), están dedicando amplia atención a tan importante sector productivo.

Todas estas entidades tienen en la mayoría de los casos buena experien-

cia en cajones de financiamiento pero no así en la **asesoría y capacitación** técnica-administrativa dado que para estos puntos se necesita contar con una flexibilidad e infraestructura con conocimientos educacionales y con recursos humanos grandes y especiales que puedan soportar un proceso de asistencia y capacitación permanente e integral.

Los enfoques económicos de este tipo de programas se centran en el aumento de la participación económica ampliando las áreas de producción así como de las pequeñas empresas, las cuales abastecen, intercambian y distribuyen los productos. Dentro del contexto de cualquier país **latinoamericano**, se hace bastante dificultoso que pequeñas empresas compitan con precios bajos de importaciones de productos, servicio y ventas de las grandes empresas; sin embargo, es claro y notable el papel que las pequeñas empresas juegan en la economía. Ellas provocan bienes y servicios a las comunidades y al mismo tiempo se constituyen en fuentes de empleo e ingresos.

Uno de los impactos más determinantes de los programas que se formulan en favor de la pequeña empresa, lo constituye indudablemente el que la mayoría de las personas con escasos recursos reflejan en muchos países una estabilidad económica **incierta**.

Los proyectos que se desarrollen, deben basar su necesidad en hacer más eficientes a los pequeños empresarios en el manejo de sus empresas, pues éstos representan la base de la economía de una nación, constituyendo un grupo que puede generar más rápidamente empleos a un costo más bajo y por consiguiente derivar muchas de las soluciones a sus grandes problemas. Por otra parte el pequeño empresario no ha tenido las oportunidades de obtener los conocimientos básicos para el desarrollo de sus actividades (técnicas y financieras). En la medida en que la

dirección, administración y operación de estas actividades mejoren, sus efectos tendrán trascendencia más allá de sus fronteras, permitiendo un efecto multiplicador en las oportunidades que se le presenten.

Esto a su vez conlleva a la generación de ingresos adicionales dentro de sus comunidades, distribuyéndolo a otros de más escasos recursos a través de la generación de empleos y aumento más eficiente en el uso de los recursos. Además, las empresas ya existentes desarrollarían capacidad para sobrevivir a los cambios del medio ambiente general.

Una vez que las capacidades directivas, administrativas y operativas de las pequeñas empresas se mejoren, la obtención del crédito y capital se hará más equilibrada, la oportunidad de reinvertir las utilidades será una fuente mayor de crecimiento para las pequeñas empresas a su medida. **El empresario en pequeño** contará entonces con mayores condiciones para determinar sus necesidades y evaluar los puntos potenciales de financiamiento. Con estos conocimientos se estará en mejores posiciones para discutir con bancos, mercado, proveedores, gobierno, amigos, etc., acerca de sus necesidades, conduciendo a mayores y mejores recursos con miras a un crecimiento integral más armónico.

Muy amplias y variadas son las consideraciones que se podrían seguir dando sobre la importancia que representa la pequeña empresa, pero basta decir que todo esto sólo es importante y trascendental si a partir de **conocer** conscientemente la pequeña empresa se pudieran analizar y definir sus **problemas** y también sólo a partir de esto se pudieran formular acciones específicas y generales tendientes a desarrollar programas y políticas de apoyo integral que la fortalezcan y desarrollen armónicamente. Esta es la base fundamental que

deseo plantearles con mi participación en este Congreso.

Hoy es el momento de volver los ojos a nuestras pequeñas empresas para convertirlas en **esperanza**, y no en motivo de preocupación. Mucho tenemos que hacer en ese sentido.

### SOLO UNOS EJEMPLOS

#### Panamá

*Características de la pequeña empresa:*

- Hasta 15 empleados
- Inversión en equipo y maquinaria: 20.000 balboas.
- Promedio de ventas mensuales: 15.000 balboas/mes.

*Organismos de apoyo:*

- APEDE: Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa.
- CONEP: Consejo Nacional de Empresas Privadas.
- CARE: Conferencia Anual de Ejecutivos.
- CESA: Centro de Estudios Superiores de Administración.
- Organismos Públicos (Ministerios, Secretarías)

#### Honduras:

*Características de la pequeña empresa:*

- Hasta 30 empleados.
- Capital fijo no mayor de L. 50.000.

*Organismos de apoyo:*

Sector Privado

- ANMPI: Asociación Nacional de Mediana y Pequeña Industria.
- ANDI: Asociación Nacional de Industrias.
- IDH: Instituto para el Desarrollo Hondureño.

Sector Público

- FONDEI: Fondo Nacional de Desarrollo Industrial.
- CDI: Centro de Desarrollo Industrial.
- INFOP: Instituto Nacional de Formación Profesional.

Multi-Sectorial (Sectores público, privado y/o político):

- CADERH: Consejo Asesor para el Desarrollo de Recursos Humanos.

#### México

*Características de la pequeña empresa:*

- Hasta 100 empleados.
- Ventas anuales de 1.000 millones de pesos.

*Organismos de apoyo:*

Gubernamentales:

- PAI-FOGAIN: Fondo de Garantía y Fomento a la Pequeña y Mediana Industria.
- FONEP: Fondo Nacional de Estudios y Proyectos.
  - \* FOMIN: Fondo Nacional de Fomento Industrial.
  - \* FIDEIN: Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales.
  - \* INFOTEC: Fideicomiso de Información Técnica.
  - \* INAIT: Instituto de Apoyo Técnico para el Financiamiento a la Industria.
- CONACYT: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- FOMICRO: Fondo a Micro Empresas.
- FIDEC: Fideicomiso del Comercio.
- NAFINSA: Nacional Financiera, S.A.
- SECOFI: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Privados:

- CAINTRA: Cámara de la Industria y la Transformación.
- CANACO: Cámara Nacional de Comercio.
- C.P.N.L. Centro Patronal de Nuevo León.
- ADMIC: Asesoría Dinámica a la Micro Empresa.

#### Organismos internacionales:

- AID: Agencia Internacional de Desarrollo.
- Cámara Hispana de Comercio.

- BID: Banco Interamericano de Desarrollo.
- OIT: Organización Internacional del Trabajo.
- OEA: Organización de Estados Americanos.
- ONUDI: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.
- Banco Mundial.
- BIRF: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.
- CEE: Comunidad Económica Europea.
- Banco Centro Americano de Integración Económica.
- CEPAL: Comisión Económica para América Latina.
- Acuerdo de Cartagena, Pacto Subregional Andino.

#### Organismos nacionales comunes a muchos países:

- Ministerios
- Secretarías
- Bancos Públicos - Privados
- Fondos de Fomento
- Cámaras Nacionales, Regionales y Locales de Industria y Comercio
- Confederación y Centros Patronales
- Sindicatos
- Asociaciones de Pequeñas Empresas
- Universidades Públicas - Privadas
- Centros de Estudios Técnicos
- ANDI

#### Países con fuentes de crédito para la pequeña empresa:

Argentina, Colombia, Ecuador, Perú, Paraguay, República Dominicana, Brasil, Venezuela, Uruguay, Honduras, Guatemala, Panamá, etc.

INSTITUTO TECNOLÓGICO  
Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
PROGRAMA EMPRENDEDOR  
CAMPUS MONTERREY  
**LA PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA**

LIC. SERVULO ANZOLA ROJAS, M.A.

**INTRODUCCION**

El presente resumen pretende presentar los puntos principales encontrados en la investigación sobre el comportamiento de la pequeña empresa mexicana.

Síntesis de los objetivos de la investigación:

- 1) Contar con un estudio detallado sobre la problemática de la pequeña empresa mexicana,
- 2) Contar en el Instituto con material debidamente estructurado y coherente para apoyo académico,
- 3) Contar con una fuente de datos para apoyo de investigaciones y análisis posteriores de la pequeña empresa.

**ANTECEDENTES**

Se tomaron como referencia para este estudio, documentos, experiencias, artículos y demás material de distintas fuentes de apoyo tanto financiero como técnico, a nivel nacional e internacional, en favor de la pequeña empresa.

**METODOLOGIA**

La metodología de investigación aplicada partió principalmente del análisis de campo realizado con ayuda de alumnos de servicio social capacitados en el tema por espacio de dos años.

De estos trabajos se llevó información a cuestionarios y con apoyo de observación directa, entrevistas, experiencias y material bibliográfico de consulta se

completó la información. La información generada permitió conformar una muestra de variables de índole administrativo, económico, humano, social, etc. y poder contar con una base de datos tendiente a desarrollar nuevas perspectivas para el futuro de la Pequeña Empresa.

Además, se pensó que la organización y administración efectiva de una estructura de este tipo de empresas en México generaría un potencial de bienestar social y económico insospechable, dado que se podría crear una infraestructura intermedia eficientemente localizada y dirigida.

La investigación se divide en 10 módulos que van desde el estudio del medio ambiente en el cual se mueve la pequeña empresa, hasta la integración general de todas las áreas administrativas de la misma.

1. El medio ambiente de la Pequeña Empresa.
2. Iniciación de la Pequeña Empresa.
3. Aspectos administrativos de la Pequeña Empresa.
4. La responsabilidad social, estrategias y políticas administrativas en la Pequeña Empresa.
5. El control administrativo en la Pequeña Empresa.
6. La administración del área comercial en la Pequeña Empresa.
7. La administración del área contable y financiera en la Pequeña Empresa.
8. La administración del área de recursos humanos en la Pequeña Empresa.
9. La administración del área de producción en la Pequeña Empresa.
10. Integración general.

### RESUMEN GENERAL DE LA INVESTIGACION

En los módulos investigados se hizo un análisis del medio ambiente en el cual se desenvuelven las actividades de la empresa pequeña, determinando las

características básicas de la Pequeña Empresa en México; se analizan sus formas de operación inicial, se estudia la aplicación general del proceso administrativo en sus operaciones generales y se analiza cada una de las áreas en cuanto a su forma particular de administración.

#### Puntos importantes:

El medio ambiente generalmente es hostil para la pequeña empresa, especialmente para las empresas comerciales y de servicio, para quienes el apoyo tanto de organismos privados como gubernamentales es escaso. La actividad comercial (43%), así sea de poca atención, es aquella que más se presenta en las actividades de la Pequeña Empresa Mexicana.

En relación con las características típicas de la Pequeña Empresa Mexicana y a revisiones hechas, se pudo constatar cómo una mayoría de las características tomadas para tipificar a la Pequeña Empresa Mexicana son semejantes en gran parte a algunas características que se toman en varios países latinoamericanos. Un resumen de estas características es el siguiente:

- Empresas de tipo familiar, (73%), con capital aportado principalmente por el dueño de la empresa,
- Su ubicación actual (80%) es igual al lugar donde generalmente inició sus operaciones, sin crecimiento significativo,
- El mercado es típicamente local (77%), extendiéndose en proporciones pequeñas al mercado nacional o extranjero.
- Cuentan con un número de empleados no mayor de 45 personas, donde la mayor proporción es personal semicalificado y no calificado,
- La operación y control total del negocio se centra en el dueño de la empresa.

- La forma de crecimiento que presenta, de manera típica, es a través de la reinversión (43%) de utilidades, no contando con apoyo técnico ni financiero significativo.

Además de las características mencionadas, es común tomar elementos cuantitativos como el capital contable actual, el volumen de ventas y el número de empleados para determinar verdaderamente sus características, dependiendo éstas de la estructura económica y política de cada región.

Como comentarios del autor, se considera que para que sean más significativas las características de la Pequeña Empresa en su definición se deben incluir por lo menos tres o cuatro características, con elementos tanto cualitativos como cuantitativos al mismo tiempo.

Es importante recalcar el desconocimiento que tiene el pequeño empresario de los organismos de apoyo tanto financiero como técnico que existen en favor de la Pequeña Empresa. El mayor problema a este desconocimiento lo constituye la reacción negativa a no querer saber ni tener relación alguna con el gobierno, primero por temor y segundo por la excesiva burocracia a que se somete al pequeño empresario para cualquier apoyo.

El éxito de las Pequeñas Empresas básicamente depende de la habilidad o capacidad (98%) que tiene el dueño del negocio para el manejo de sus operaciones. En contraposición a esto se encuentra la manera informal y empírica (62%) que se emplea para tomar decisiones, generalmente guiados a través de la experiencia de quien lleva las riendas y el control de la empresa.

El manejo de las funciones de producción y ventas carece de elementos, principalmente de control y planeación administrativas. En las empresas comerciales y de servicio el porcentaje de uso de algún programa formal está alrededor de un 5% dedicado especialmente

al manejo de las ventas. El área de producción, en aquellas empresas que se dedican a la transformación de productos, tiene un porcentaje más alto de formalidad en el manejo administrativo de esta función (30%) aplicando principalmente programas generales para la compra, proceso de fabricación y manejo de producto terminado.

Se observa en esta área de producción que el énfasis, tanto de planeación como de control, se hace en las materias primas, en el proceso de adquisición y en el control de calidad del producto terminado siendo la calidad (80%) el principal control que con cierta formalidad (23%) se lleva. Los planes más comunes son los procedimientos (30%) y los métodos (21%).

El pronóstico de producción (30%), se basa fundamentalmente en las estimaciones que hace el dueño del negocio del pronóstico de ventas en forma muy rígida, sin considerar principalmente el volumen de las ventas pasadas (63%).

En áreas donde se realizan los presupuestos, por lo general no se observa un seguimiento regular, su elaboración obedece especialmente a cierto requisito. Los demás planes como políticas, reglas, sistemas, etc., no presentan datos relevantes y su uso es pequeño (5%). Las empresas dadas a usar más formalmente la planeación y el control son las que utilizan procesos más automatizados (9%) y su aplicación más común es hacia el área de producción y ventas.

El crecimiento de la Empresa Pequeña contrasta con la proyección futura del dueño, centrándolo hacia el logro de una mayor participación en el mercado con el mismo producto, o haciendo en algunos casos, alguna modificación en el diseño. El mayor problema a este desarrollo es principalmente la falta de recursos económicos que apoyen sus ideas, pues la mayoría de ellas se queda en la mente del pequeño empresario.

En cuanto al manejo de las funciones de personal no es mucho lo que se puede decir, pues se centra todo en el dueño del negocio quien de manera informal sólo realiza actividades para la admisión de personal (27%) y supervisión (82%) en el área de trabajo, las demás actividades son olvidadas por completo. La manera como se atiende esta área no tiene otro foco de atención más que la que le da el dueño-empresario de acuerdo con su experiencia.

Las funciones de índole legal laboral son por lo general arregladas por un contador que en ocasiones trabaja en forma externa (16%) por horas en la empresa, además, éste se encarga de llevar los aspectos contables y financieros de la empresa, principalmente aquellas actividades en las cuales hay que rendir cuentas al gobierno de las operaciones que se realizan (situaciones laborales, tributarias y comerciales).

En las empresas donde se encontró algo de formalidad tanto contable como financiera, fue en aquellas donde se tenía un contador interno de tiempo completo para el negocio. Cuando esto no existía las cuentas eran llevadas por una secretaria, generalmente sin mucho conocimiento sobre el tema.

La planeación en la Empresa Pequeña es realizada por el dueño, haciéndolo a través de la experiencia y enfocado hacia planes a corto y mediano plazo. Le ayuda en ocasiones alguna persona de confianza, especialmente en lo referente a las funciones contables. El énfasis en la planeación se hace hacia el área de producción y ventas. La planeación a largo plazo predomina en las empresas de transformación y es realizada por el dueño del negocio en forma empírica, observando un crecimiento moderado y lento.

Las políticas, estándares, pronósticos, presupuestos, procedimientos, reglas, programas, sistemas, estrategias o cualquier otro tipo de plan siguen sien-

do con base en la experiencia del dueño-empresario.

Los planes que se definen en la Pequeña Empresa, en la gran mayoría sólo son objeto de formulación por parte del empresario, dejando su ejecución y control a la deriva; por ejemplo en aquellas empresas que realizan presupuestos de manera técnica, lo hacen únicamente como elemento de planeación, desaprovechando su uso como herramienta de control.

El área más importante y a la vez más crítica para la Pequeña Empresa la constituye la del usuario-producto (producir un bien o servicio para servir a un mercado); siguiendo en orden el área de utilidades (mayor utilización de los recursos); en tercer lugar está el área de crecimiento (planeación a largo plazo o estrategia); y en cuarto lugar se encuentra el área de los recursos humanos, donde se denota un abandono administrativo muy amplio.

En las empresas de transformación, especialmente en el área de producción, se observa que se aplica el control con más regularidad, en forma más técnica. En las empresas comerciales y de servicios quienes llevan controles son por lo general empíricos y obran a través de la experiencia, tanto para su formulación como para su ejecución.

La forma más común de hacer el control es a través de la observación, sobre todo en lo que se refiere al control correctivo y preventivo, el problema es que casi siempre cuando se planea y controla se hace como se observe por parte del encargado de hacerlo y sobre la marcha.

Los controles escritos se observan en el área de producción, en los procesos más automatizados y de productos más complejos. También se observaron ciertos controles escritos en empresas que producen bienes y servicios delicados como medicamentos, alimentos, artículos de precisión, etc.

Como tipos de controles, los de calidad y cantidad son los más empleados, especialmente en el área de producción y ventas. Los controles de inventarios, costos, presupuestos, uso del tiempo se emplean de manera informal, constituyendo casi todos estos un control general de aplicación empírica muy variada y de acuerdo con las necesidades.

La organización y dirección en la Pequeña Empresa no tienen ningún patrón definido, todo obedece a las acciones que se derivan de la planeación y control hechos, centrados en la distribución y organización de las tareas a realizar, así como a las consideraciones particulares del pequeño empresario para manejar los recursos materiales y humanos con que cuenta.

# LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE Y SU DEPARTAMENTO DE GESTION EMPRESARIAL

ING. MICHAEL TISSOT  
JAVIER GOMEZ

Universidad Autónoma de Occidente

## ANTECEDENTES

Producto de una serie de investigaciones que condujeron a orientar el plan de estudio del programa de Ingeniería Industrial de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente. Se tomaron para el mismo algunas medidas respecto al curriculum que además de contemplar la formación tradicional del Ingeniero Industrial, permitiera al estudiante despertar iniciativas y a la vez orientarlo hacia la creación de empresas.

A grandes rasgos, las dos conclusiones importantes que llevaron a esta orientación fueron las siguientes:

1. El factor empleo, y a tal respecto aunque en la actividad el problema

del empleo no incide tanto en la Ingeniería Industrial, como si en otras carreras, de todas formas la competencia existe y una alternativa es la generación de su propio empleo a través de la creación de su empresa.

2. Las características mismas de la carrera hacen del Ingeniero Industrial uno de los profesionales más capacitados para la autogestión empresarial, teniendo en cuenta que su formación contempla todos los aspectos relacionados con la estructura empresarial y las variables exógenas que inciden en la Industria.

Partiendo de las consideraciones anteriores principalmente y de algunas

otras en segunda instancia, se estructuró en el Programa de Ingeniería Industrial el área de Autogestión Empresarial, a través de la cual, con una estructura académica definida y actividades complementarias al trabajo académico mismo, se busca la motivación y orientación para la creación de empresas.

### OBJETIVOS DEL AREA DE AUTOGESTION EMPRESARIAL

#### General

Brindar a los estudiantes de Ingeniería Industrial en particular, y de la CUAO en general, una información que les permita crear y desarrollar su propia empresa.

#### Específicos

Brindar a los estudiantes de Ingeniería Industrial una formación que integre áreas del conocimiento en función de la empresa y de su entorno.

Dar información complementaria y/o de actualización sobre temas técnico-administrativos específicos, que permitan un adecuado desempeño en las diferentes áreas de la gestión empresarial.

Suministrar permanentemente información sobre temas de actualidad en el ámbito empresarial, para una mejor actuación en el mismo.

Fomentar la creación y/o fortalecimiento de mecanismos de asistencia financiera y técnica que sean necesarios, de acuerdo con apoyo interinstitucional.

### SERVICIOS OFRECIDOS

#### Asignaturas

Empresas I - "Motivación, el empresario".

Empresas II - "El entorno empresarial".

Empresas III - "Planeación estratégica".

Empresas IV - "Derecho comercial"  
Seminario de Ingeniería Industrial.

Proyectos de grado en función de creación de empresas.

Proyectos de grado sobre investigaciones subsectoriales.

Conferencias, foros, paneles sobre temas de actualidad.

Seminarios sobre temas específicos de la gestión empresarial.

Publicaciones, investigaciones, artículos, etc.

#### A mediano plazo

Asesoría, asistencia técnica y crédito de fomento, mediante convenios interinstitucionales.

Banco de datos y banco de proyectos.

#### RESULTADOS ESPERADOS

Fortalecer la confianza del profesional, (potencial empresario) acerca de sus propias capacidades y conocimientos.

Ofrecerle una mayor información y orientación en la identificación de oportunidades económicas.

Darle una mayor visión y preparación al enfrentar las posibilidades y obstáculos del medio externo.

Creación de empresa.

## FACTORES ASOCIADOS AL EXITO Y PRINCIPALES DIFICULTADES DE PROFESIONALES EMPRESARIOS EN CALI

BEATRIZ HELENA RENGIFO  
DIEGO RAMIREZ

Universidad Autónoma de Occidente

Antes que nada queremos agradecer la amable deferencia que ha tenido la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente al escoger nuestro Proyecto de Grado de Ingeniería Industrial denominado "Factores asociados al éxito y principales dificultades de profesionales empresarios en Cali" como parte de la ponencia Institucional que ha traído a este magno evento. Al Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Incolda - Icesi un especial agradecimiento por haberlo aceptado. A la Fundación para el Fomento de la Iniciativa Empresarial-Fundaempresa, en cabeza de su

Gerente el doctor Jaime Alberto Cabal, por haber aceptado orientar y dirigir el estudio. A la Fundación para la Educación Superior FES, la de tantas buenas acciones en favor de Colombia, un reconocimiento grande por su permanente apoyo logístico, sin el cual no hubiera sido posible el desarrollo de este trabajo. Por sobre todo a ustedes, señores participantes, gracias por brindarnos su atención.

El propósito fundamental de esta exposición es mostrar de manera resumida los resultados más significativos que hallamos en el estudio, sobre

todo desde el punto de vista cualitativo. No sobra, eso sí, mencionar que el documento con toda la información detallada estará próximamente a disposición de la comunidad, una vez concluya su actual proceso de transcripción.

Ciertamente fue el Programa de Autogestión Empresarial que adelanta la Facultad de Ingeniería Industrial de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente, el motor inicial que motivó en nosotros la inquietud por hacer empresa y, podemos testimoniarlo, idéntica expectativa en algunos compañeros nuestros. Pero éramos conscientes que no bastaba este estímulo para hacer realidad tal ambición, sino que ésta era sólo una parte del proceso: necesitábamos cuantiosa información. ¿Y qué mejor forma de lograrla que el testimonio de los profesionales que ya habían recorrido este camino? Además, consultando con estudiantes y otros estamentos de algunas universidades locales nos percatamos que la información que buscábamos como respuesta a una expectativa personal era también de alto interés para la comunidad universitaria en general. Comprendimos entonces claramente que teníamos ante nosotros las justificaciones para desarrollar un trabajo de amplia utilidad general y particular, y decidimos hacerlo a través de la tesis de grado, ya que de esta forma garantizábamos, de una parte un instrumento de importante dimensión, y de otra el apoyo institucional que facilitaría la obtención de la información, pues es sabido que en tiempos de tanta inseguridad la gente es renuente a informar detalladamente sobre sus negocios.

Contando entonces con la aprobación de nuestra Universidad, iniciamos la investigación hacia mediados del año anterior.

Examinemos a continuación sus especificaciones y resultados.

## 1. Delimitaciones

La población incluida se circunscribe a profesionales radicados en Cali y graduados durante el periodo 1980-1986 en las siete (7) Universidades caleñas, en las Facultades de Ingeniería Industrial, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Mecánica, Economía, Ingeniería Química y Administración de Empresas.

Otra delimitación importante fue la definición que concretamos para el término "Profesional Empresario": graduado que fuese o hubiese sido propietario único o asociado de una unidad o actividad productiva, comercial o de servicios durante un periodo mínimo de seis meses, a partir de los dos últimos semestres de carrera o en adelante.

## 2. Objetivos

Es evidente que el objetivo general propuesto estuvo dado por el título mismo: determinar los factores asociados al éxito y principales dificultades de profesionales empresarios en Cali.

Los objetivos específicos estuvieron encaminados a logros adicionales tales como:

Elaborar un directorio de los profesionales empresarios hallados en el universo considerado.

Obtener características específicas de los profesionales empresarios y sus negocios.

Aportar recomendaciones que unan la formación universitaria con la realidad del profesional en nuestro medio.

## 3. Metodología

Para el logro de los objetivos nos valimos de la metodología tradicional aplicada a este tipo de investigación.

Sin embargo, debe repararse en que considerando que uno de los objetivos específicos buscaba elaborar un directorio de profesionales empresarios,

fue preciso trabajar con el universo completo de graduados en facultades y periodo ya mencionados.

Fue esta la actividad que más tiempo exigió, ya que durante siete (7) meses nos dedicamos a localizar por vía telefónica el mayor número posible de estos profesionales. El resultado fue de 2257 ubicados, frente a 3314 graduados, es decir un 68%, ahora bien, como se observará posteriormente, de estos 2257 ubicados encontramos 458 empresarios, o sea el 20.3%.

Una precisión importante de la metodología la constituye el hecho de haber escogido como instrumentos para el acopio de la información la encuesta y la entrevista personal. Aplicando las técnicas de estadística y muestreo de aceptación universal se determinó una muestra de 87 profesionales empresarios, con un margen de error del 8%.

## 4. Resultado y análisis

Estos son algunos de los resultados más significativos que se lograron con la investigación.

1. Composición de los profesionales empresarios por Facultades, según las listas de graduados obtenidos en cada universidad, la población total objeto del estudio asciende a 3314, de los cuales logramos ubicar el 68%, es

decir 2257, encontrando entre estos un 20.3% ó sea 458 profesionales empresarios.

La distribución por carreras de esta población de empresarios se discrimina según el cuadro que aparece en esta página.

Alrededor de estas cifras es posible formular algunas consideraciones como las siguientes:

Es clara la mayor tendencia a formar empresa por parte de los programas que capacitan en tecnologías específicas, pero también esa tendencia se justifica en el hecho conocido de que el mercado laboral presenta un menor número en la oferta de empleos para estos profesionales, que para los egresados de programas de orientación fundamentalmente administrativa y gerencial.

No es definitiva en la creación de empresas la incidencia de estudiar en jornada nocturna. Lo confirman programas diurnos como Economía en la Universidad San Buenaventura y las Ingenierías Industrial, Eléctrica y Mecánica de la Universidad del Valle, que arrojaron un mayor porcentaje de empresarios frente a la jornada nocturna de los mismos programas en otras Universidades.

Especial atención merece el resultado encontrado entre los egresados del ICESI, en la Facultad de Administra-

Programa	Graduados	Ubicados	Empresarios	
			Nº	%*
Ingeniería Eléctrica	284	171	64	37.4
Ingeniería Mecánica	287	176	52	29.6
Ingeniería Industrial	442	383	82	21.4
Admón. de Empresas	1226	757	142	18.8
Ingeniería Química	140	72	13	18.1
Economía	935	698	105	15.0
TOTAL	3314	2257	458	20.3

\* Porcentaje sobre el total de ubicados

ción de Empresas. Si bien es cierto que del total de graduados ubicados en esta carrera en las Universidades locales sólo un 18.8% resultaron empresarios, el fenómeno interesante radica en que al descomponer esta cifra se encuentra el ICESI con un sorprendente 44% de empresarios entre sus graduados. Asombra aún más este resultado al asociarlo con el primer análisis que hicimos, en el sentido de que es notoria la mayor participación en el gran total de profesionales empresarios, que tienen las carreras de formación tecnológica.

La respuesta a estas inquietudes parece ser muy clara y conduce a una conclusión fundamental: es verdaderamente definitiva la incidencia que tiene la formación universitaria en la generación de empresarios, cuando ella está orientada hacia este objetivo, tal como ha sucedido con el ICESI. Aquí es pertinente hacer una aclaración muy importante: actualmente todas las universidades locales y en algunas Facultades en especial, han incluido en sus programas curriculares determinadas cátedras empresariales, que apuntan hacia el cambio de esa mentalidad de empleados, que ha sido corriente entre nuestros estudiantes, por una autogestión, de creación, de liderazgo, es decir el cambio hacia la mentalidad de empresarios.

El ICESI es la institución de educación superior que lleva más tiempo trabajando en esta dirección y sus frutos se muestran aquí. La población objeto del estudio incluyó, en el caso de ICESI, graduados que habían recibido con intensidad esa orientación durante su carrera, no sucediendo lo mismo con las otras Universidades, pues en ellas los programas de fomento a la autogestión son más recientes.

Valdría la pena cuantificar esta misma población de aquí a unos cinco o más años, cuando ya habrá numerosos egresados de cada Universidad

caleña que han sido orientados hacia la creación de empresas.

De todas formas, reconforta pensar que si al cabo del tiempo todos estos programas de fomento al espíritu empresarial que se cursan actualmente, arrojan resultados como ese 44%, será muy grande el nuevo aporte de las Universidades al bienestar socio-económico del país.

2. Discriminación sectorial de las empresas halladas:

Sector	Cantidad Absoluta	Participación (%)
Servicios	34	39
Industria	29	33
Comercio	20	23
Agro	4	5
Total	87	100

Según testimonio de los encuestados, el sector servicios resulta muy atractivo cuando se está decidiendo que negocio iniciar, pues a diferencia de la Industria, por ejemplo, no es intensivo en inversión inicial con lo cual disminuyen los riesgos. Además, el sector servicios también garantiza para el profesional en la mayoría de los casos el ejercicio de su formación académica, con la satisfacción que ello implica.

Si nos detenemos en las actividades específicas de negocios que encontramos resulta el hecho de que entre 87 encuestados aparecieron 38 tipos diferentes de empresa, lo que demuestra que hay diversificación cuando se trata de negocios hallados. Los que más se repitieron fueron:

Negocio	Participación (%)
Confección y comercialización de vestuario	13
Montaje y mantenimiento de equipos eléctricos	10
Asesorías profesionales	9

Producción y comercialización de alimentos	8
Cacharrería y misceláneos	6
Confección y comercialización de calzado	5
	<hr/> 51

También encontramos negocios que aunque no se reiteraron es interesante mencionarlos: Explotación de manganeso, alquiler de montacargas, corredores de bolsa, laboratorio clínico, hoteles, transportes escolares, comercialización de peces ornamentales, gimnasio deportivo y otros.

3. Motivaciones para iniciarse como empresario.

Al respecto los encuestados brindaron distintas respuestas, pero la tendencia de los factores motivantes fue la siguiente, en su orden:

- Deseo de independencia.
- Deseo de desarrollar sus propias tareas.
- Conocimiento o experiencia de determinado tipo de negocio.
- Deseo de mejorar condiciones económicas.
- Estar desempleado.
- Continuidad de negocio familiar.
- Deseo de crear oportunidades de empleo para otros.

Mucho se ha escrito sobre el tema de las motivaciones que tienen las personas para llegar a decidir convertirse en empresarios. Ya conocíamos los resultados que al respecto habían arrojado otras investigaciones que se ocuparon de definir el perfil del empresario en nuestro medio, pero en las cuales no se hacía clara distinción sobre las características del profesional empresario sino que se tomaban casi indistintamente, empíricos y profesionales. Pues bien, las motiva-

ciones halladas en el presente estudio sobre profesionales empresarios, no difieren en lo fundamental de lo con-signado en tales escritos.

Una vez más se comprueba que, contrario a la creencia general de que la decisión de hacer empresa se produce principalmente ante situaciones forzosas como estar desempleado, o ante aspiraciones materiales como buscar riqueza ante todo, existen en la realidad otros móviles muy personales que priman sobre éstas, como son el deseo de independencia y el anhelo de desarrollar las propias ideas.

4. Alternativa escogida para hacerse empresario y recurso al iniciar.

El 62% de los encuestados respondieron que habían empezado de cero su empresa y el 30% que se habían asociado a un negocio ya establecido. Este resultado indica que el profesional empresario sí asume grandes riesgos pues exactamente esto sucede cuando se inicia de cero.

En cuanto a los recursos, al iniciar las respuestas se agruparon así:

Origen de los recursos	%
Recursos propios + socio	23
Recursos propios	20
Recursos propios + crédito	16
Recursos propios + socio + crédito	84

Algunos mencionaron que los recursos de efectivo al iniciar habían sido mínimos, siendo su mayor recurso el de la voluntad y la ambición por independizarse.

La conclusión de todo esto es que la mayor dificultad para iniciar una empresa no radica en la escasa disponibilidad de dinero, ya que es manifiesta la tendencia de asociación de los profesionales.

5. Areas o actividades a incluir o reforzar dentro de la Universidad, con el fin de dar mejores herramientas al estudiante para hacerse empresario.

En las respuestas obtenidas para esta pregunta se observó una marcada diferencia entre profesionales de áreas técnicas y administrativas. Como es lógico, los Ingenieros Electricistas, Mecánicos y Químicos solicitaron reforzar o incluir las técnicas de administración y finanzas, mientras que los profesionales en áreas administrativas mostraron interés porque la Universidad incentivara las prácticas empresariales.

Pero unos y otros estuvieron de acuerdo en señalar como de suma importancia el fortalecimiento que debiera efectuarse en la capacitación que brinda la Universidad en el área de mercadeo y técnicas de ventas. Esta recomendación se destacó con amplitud entre las demás pues fue formulada por la generalidad de la muestra encuestada, sin distinción del tipo de negocio ni del tipo profesional, lo cual le confiere una especial validez.

Los programas de Educación Continua que brinda cada Universidad pudieran ser la vía más adecuada para satisfacer estas demandas curriculares, y de esa forma no se lesionaría el programa completo de cada carrera, con exclusiones e inclusiones de cátedras que puedan desvirtuar un poco la esencia misma de cada profesión.

Hubo además sugerencias formuladas por los profesionales empresarios, orientadas a hacia el pènsam de cada programa sino al desarrollo de actividades de motivación y capacitación para la autogestión empresarial. Las más importantes fueron las siguientes.

#### **Actividades a reforzar en las universidades**

— Prácticas empresariales, contacto con empresas de diferentes tipo y tamaño.

— Conferencias con empresarios exitosos que motivan el espíritu empresarial.

— Convenios entre las universidades y otras entidades, con el fin de facilitar el intercambio para el conocimiento de diferentes técnicas.

— Organizar en la Universidad un banco de ideas de negocios al cual puedan acudir los estudiantes con expectativas empresariales.

— Crear grupos de apoyo y asesoría para los profesionales y estudiantes empresarios.

— Disponer en la Universidad de laboratorios bien dotados, donde los estudiantes puedan iniciar sus ideas de empresa con costos mínimos.

— Designar dentro del período académico un ciclo corto para actividades como conferencias, testimonios, exhibiciones, foros, intercambios y películas que incentiven en la comunidad universitaria el espíritu empresarial. Por ejemplarizar, esto se refiere a algo así como una "Semana del Empresario Universitario".

#### **6. Factores de Éxito Empresarial.**

Los diez factores de éxito con mayor frecuencia encontrados fueron en su orden los siguientes:

1. Tenacidad, entrega, deseo de superación, identificación del empresario con el negocio.

2. Conocimiento o experiencia previa en el negocio.

3. Buena calidad en el producto o servicio.

4. Conocimiento del mercado.

5. La formación profesional.

6. Contar con recursos económicos suficientes (propios o financiados) oportunamente.

7. Tener la política de orientar todos los esfuerzos de la empresa hacia la plena satisfacción del cliente.

8. Acertar en el manejo administrativo y financiero del negocio.

9. Acertar en la consecución y administración de personal.

10. Asumir riesgos con decisión y confianza.

La gran mayoría de los encuestados dieron respuesta a esta pregunta con un primer lugar para el factor tenacidad y entrega, con el argumento de que ésta es la condición principal que se requiere para ser empresario de éxito, aunque también mencionaron que la aparición de este factor personal no necesariamente garantizaba el éxito pero su ausencia sí conlleva indefectiblemente al fracaso.

Posteriormente se identifican unos factores de éxito de orden técnico, tales como conocimiento del mercado o experiencia previa en el negocio.

Como factor importante mencionaron la formación profesional referida más a la parte de elementos de planeación, proyección al futuro, organización de ideas y mentalidad que se obtienen en el paso por la Universidad, que a la parte puramente académica de la misma.

Otro factor de éxito responde a la obtención de recursos financieros en el monto y momento precisos, ya que esto garantiza el funcionamiento del negocio, pero obsérvese que siendo ésta una necesidad primaria para la vida de cualquier empresa fue destacada por los profesionales sólo en un sexto lugar entre los factores de éxito.

El acertado manejo administrativo del negocio, junto con la consecución de personal aparece también como condición para el éxito empresarial.

Cabe pues mencionar que en general los profesionales mostraron una tendencia a anteponer las caracteris-

ticas personales del empresario a los factores puramente técnicos del negocio.

Principales dificultades enfrentadas

A su vez los diez factores más repetidos en cuanto a las dificultades son los siguientes:

1. Falta de capital propio o financiado

2. Competencia excesiva o desleal.

3. Incumplimiento en el pago por parte de los clientes, recaudo de cartera.

4. Consecución y manejo de personal capacitado y responsable.

5. Poco conocimiento del mercado y mercadeo del producto.

6. Deshonestidad y otros problemas con socios.

7. Deficiente manejo administrativo y financiero del negocio.

8. Resistencia al cambio de negocios familiares.

9. Tropezos que imponen algunas entidades oficiales que tienen que ver con el negocio.

10. Localización física inadecuada.

Según los testimonios logrados, la erosión de estas dificultades puede conducir al cierre del negocio. De todas formas lo relevante es que estos factores fueron esbozados como dificultades que enfrentaron incluso los empresarios exitosos. De allí la importancia de conocerlos, para que el empresario potencial prepare estrategias con anticipación para salir adelante ante estos tropezos.

Obsérvese que entre las principales dificultades enunciadas encontramos características opuestas a las razones de éxito, lo cual es suficientemente claro por sí mismo. Sin embargo, la falta de tenacidad no aparece como una dificultad, no porque no lo sea sino porque los empresarios afirmaron que aun teniendo tenacidad

se enfrentaban grandes dificultades, que en algunos casos llevaban al fracaso. Este concepto valida la apreciación expuesta sobre la tenacidad en las razones de éxito.

Debemos resaltar que entre las tres principales dificultades existe una característica común cual es la de ser independientes a la idoneidad del empresario, es decir se trata de factores externos a la empresa. Esto afianza el concepto de que debemos prepararnos para enfrentar problemas que nosotros no hemos creado.

Suponíamos en principio que hallaríamos un mar de testimonios con respecto a dificultades financieras ante las cargas prestacionales y las obligaciones fiscales y parafiscales. Sin embargo, sólo una mínima parte de

los encuestados orientó su respuesta en esta dirección. Con ello queremos reflejar que las empresas en muchos casos atienden adecuadamente estos compromisos.

Lo expuesto resume los principales resultados obtenidos, aunque como lo dijimos al principio, el estudio contiene en detalle todo su desarrollo.

Esperamos haber contribuido en alguna forma a definir la situación y características del segmento de profesionales empresarios de Cali.

Pero sin lugar a dudas nuestra mayor satisfacción ha sido la oportunidad que nos han brindado para divulgar los resultados hallados, en un evento de máxima importancia como éste y ante un auditorio tan selecto como ustedes.

## LA FORMACION DEL INGENIERO EMPRESARIO

Dr. VICENTE RIOFRIO  
Escuela Superior Politécnica del Litoral  
Guayaquil (Ecuador)

### RESUMEN

Con el propósito de conocer los factores extracurriculares que favorecen la formación de Ingenieros-empresarios se llevó a cabo en la ciudad de Guayaquil (Ecuador), un proceso de entrevistas a 16 empresarios con formación profesional como Ingenieros Politécnicos.

Ante los entrevistados se presentaron cinco preguntas básicas:

- ¿Qué hechos, qué experiencias vividas durante sus años estudiantiles le ayudaron a convertirse en un ingeniero-empresario?
- La Universidad de la vida la cursamos todos los días. ¿Cuáles fueron sus experiencias en el diario vivir que le ayudaron a convertirse en un ingeniero-empresario?

-¿De qué manera el estudiante politécnico puede auto-gestionarse una formación extra-curricular que lo conduzca a convertirse en un ingeniero-empresario?

- ¿Sobre qué factores se debe insistir para que nuestros jóvenes estudiantes aprendan a ser innovadores, personas con iniciativa demostrada, e inmersos en nuestra realidad nacional?

- ¿Cómo podemos identificar y determinar algunas necesidades en nuestra sociedad, las mismas que podrían ser satisfechas con el trabajo de un futuro ingeniero-empresario?

El análisis de las entrevistas permitió obtener una clasificación de afirmaciones, sugerencias y planteamientos dados por los entrevistados, que se sintetiza así:

- Los factores a considerarse para el diseño de actividades conducentes a la formación de un ingeniero-empresario.
- Los factores que influyen en el proceso de formación del ingeniero-empresario.
- Los requerimientos para ser empresario.
- Las cualidades inherentes del ingeniero-empresario.
- Las características de la educación impartida en la ESPOL y los factores que deben incidir sobre ella para la formación de un ingeniero-empresario.
- Los factores que deben incidir en el desarrollo de las actividades de los docentes ESPOL.
- Las características adicionales deseables que debe poseer el estudiante politécnico para convertirse en empresario.

La información (retroalimentación) obtenida bajo los puntos arriba indicados destaca el tipo de actividades extracurriculares y curriculares que el futuro ingeniero debe aprender para llegar a ser un ingeniero-empresario.

Esta investigación se realizó con los auspicios de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).

## INTRODUCCION

Con la intención de ahondar en el interés sobre la formación de empresarios y sobre la temática empresarial, presentamos como colaboración las experiencias de investigación de campo realizadas con el auspicio de la Facultad de Ingeniería Mecánica (F.I.M.) de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) sobre el tema: Formación de Ingenieros-Empresarios. Este trabajo se realizó del 20 de marzo al 20 de junio de 1986.

Para ubicar en su contexto la investigación realizada, cabe señalar que la ESPOL fue fundada en el año de 1958 y actualmente ofrece las carreras de Ingeniería Eléctrica, Mecánica, Geología, Minas y Petróleos, Naval, de Costas y Obras Portuarias, así como también las carreras de Tecnología Eléctrica, Mecánica, Alimentos, Pesquería y Analista de Sistemas, y a nivel de Licenciaturas las carreras de Arqueología y Acuicultura. Además, mantiene vigente un Programa de Post-Grado en Administración de Empresas, y su zona de impacto e influencia es el puerto de Guayaquil y el litoral ecuatoriano. La población estudiantil en los programas de formación profesional a mayo de 1987 alcanzó un número de 6.030 estudiantes.

Hemos podido constatar en nuestro medio la opinión: ¿por qué no escuchar a los empresarios sobre el tema "la formación de empresarios", y de esta manera conocer las actividades extracurriculares que podrían ser realizadas por un estudiante de Ingeniería para que éste llegue y se convierta en un "ingeniero-empresario"?

## CONTENIDO

Como respuesta a la inquietud antes indicada y considerando que en nuestro medio existen empresarios que por formación son ingenieros, se resolvió entrevistar a un grupo de empresarios que mantuvieron o que mantienen una estrecha relación docente o administrativa con la ESPOL.

El grupo quedó conformado por algunos ex-docentes de la ESPOL, que renunciaron a sus cargos para desarrollar labores empresariales, por algunos actuales profesores que paralelamente a su labor docente desarrollan labores empresariales, por ex-alumnos de la ESPOL que han llegado a ser empresarios, y por ex-administrativos de la ESPOL que ejercen labores empresariales. A los integrantes de este grupo decidimos llamarlos "ingenieros-empresarios".

TABLA I  
Nómina de los profesionales entrevistados y sus lugares de trabajo en la ciudad de Guayaquil.

Personas entrevistadas	Lugar de trabajo
Ing. Eléc. Ricardo Delfini M.	Delfini Cía Ltda.
Ing. Eléc. José Hanze A.	Procoma
Ing. Mec. Cristóbal Orrantía V.	Durex
Ing. Eléc. Pablo Ortiz S.	Improel Cía Ltda.
Ing. Ind. Eloy Reyes C.	Cometage Cía. Ltda.
Ing. Mec. Carlos Villacís	Importadora Villacís Cía. Ltda.
Ing. Mec. Aníbal Santos V.	Constructora Aníbal Santos e Hijos S. A.
Ing. Eléc. Víctor Bastidas J.	Rector de la ESPOL
Arq. Roberto Bejar S.	Director Instituto de Matemática, ESPOL
Ing. Mec. Ricardo Cassis M.	Sub-Decano de la Facultad de Ingeniería Mecánica, ESPOL
Ing. Mec. Eduardo Donoso P.	ESPOL/Donoso y Baquerizo Cía. Ltda.
Ing. Mec. Omar Maluk S.	ESPOL "Colomural
Ing. Eléc. Luis Parodi V.	ESPOL/Parodi & Calderón Ingenieros
Ing. Mec. Eduardo Rivadeneira	ESPOL
Dr. Quím. Walter Valdano R.	ESPOL/Iquesa
Anónima	Anónimo

El término ingeniero-empresario se refiere a aquellas personas que profesionalmente han sido entrenadas como ingenieros, pero que dedican gran parte de su tiempo a las actividades empresariales.

De esta manera se entrevistó a 16 profesionales relacionados con la ESPOL que se han destacado en la labor empresarial en términos de continuidad y estabilidad, y que han acumulado conocimientos sobre lo que significa ser empresario con base en sus propias experiencias.

Así el grupo lo conformaron: siete ingenieros Mecánicos, cinco ingenieros Eléctricos, un ingeniero Industrial, un Arquitecto, un doctor en Química y un profesional que está en calidad de anónimo.

La nómina de profesionales entrevistados y sus lugares de trabajo, en la ciudad de Guayaquil, se indican en la Tabla 1.

Ante este grupo de ingenieros-empresarios planteamos, en forma de entrevistas individuales, cinco preguntas cuyas respuestas debían proporcionar una información sobre los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los factores extracurriculares que favorecen la formación del ingeniero-empresario?
- ¿Qué hechos, qué experiencias vividas durante sus años estudiantiles le ayudaron a convertirse en un ingeniero-empresario?
- La Universidad de la vida la cursamos todos los días ¿Cuáles fueron sus experiencias en el diario vivir, que le ayudaron a convertirse en un ingeniero-empresario?
- ¿Sobre qué factores se debe insistir para que nuestros jóvenes estudiantes aprendan a ser innovadores, personas con iniciativa comprobada e inmersos en nuestra realidad nacional?

- ¿De qué manera el estudiante politécnico puede auto-gestionarse una formación extra-curricular que lo conduzca a convertirse en un ingeniero-empresario?
- ¿Cómo podemos identificar y determinar algunas necesidades en nuestra sociedad, las mismas que podrían ser satisfechas con el trabajo de un futuro ingeniero-empresario?

Es necesario destacar que todos los entrevistados aceptaron con prontitud su participación en calidad de tales. Quiéramos evidenciar que todos ellos se sintieron cómodos al ser "tocados", especialmente aquellos ex-docentes que están laborando en el mundo empresarial, en sus propias empresas.

Las entrevistas se realizaron en condiciones que permitieron una atmósfera de sinceridad y calidez, ya que a los entrevistados se les permitió expresar libremente sus criterios.

Las entrevistas tuvieron una duración entre 30 y 90 minutos. Todas ellas estuvieron caracterizadas por la objetividad, y están basadas en la experiencia profesional y empresarial de los entrevistados. Son claras, concretas y conllevan sinceridad y transparencia.

Los ingenieros-empresarios, ante las preguntas presentadas evocaron una gran cantidad de información, la misma que está recabada y procesada en un documento publicado en la ESPOL, por la F.I.M. y denominado "Entrevista a Ingenieros-Empresarios, año 1986".

La información recolectada fue analizada en sus elementos constituyentes, y luego clasificada en los siguientes ocho rubros:

1. Los factores a considerarse para el diseño de actividades conducentes a la formación de un ingeniero-empresario.
2. Los factores que influyen en el proceso de formación del ingeniero-empresario.

3. Requerimientos para ser ingeniero-empresario.
4. Las cualidades inherentes del ingeniero-empresario.
5. Las características de la educación impartida en la ESPOL y factores que deben incidir sobre ella para la formación del ingeniero-empresario.
6. Los factores que deben incidir en el desarrollo de las actividades de los docentes en la ESPOL.
7. Las características adicionales deseables que debe poseer el estudiante politécnico.
8. Las recomendaciones a los ingenieros recién graduados y a los actuales estudiantes de la ESPOL.

En el documento mencionado anteriormente en detalle, bajo cada rubro hay un conjunto de respuestas. Aquí presentaremos solamente cinco de éstas, las mismas que se indican bajo el rubro correspondiente.

**Rubro N° 1:** Factores para el diseño de actividades conducentes a la formación de un ingeniero-empresario:

- I. No todos desean y/o pueden ser empresarios.
- II. El temor a ser empresario proviene del desconocimiento.
- III. El llegar a ser un ingeniero-empresario depende de la personalidad del ingeniero, de sus aptitudes y de las posibilidades de que dispone dentro de las organizaciones donde se desenvuelve.
- IV. El estudiante debe conocer las dificultades que encontrará para convertirse en ingeniero-empresario.
- V. El estudiante debe conocer las ventajas que hallará al convertirse en ingeniero-empresario.

**Rubro N° 2:** Factores que influyen en el proceso de formación del ingeniero-empresario:

- I. El conocer la realidad del país.
- II. El buscar el bienestar socio-económico de la comunidad a la que pertenecemos.
- III. La facilidad que existe en nuestro medio para convertirse en empresario.
- IV. El desarrollo de la autonomía.
- V. El sentir gusto por la actividad privada.
- VI. El desear implementar nuestras propias ideas.

**Rubro N° 3:** Requerimientos para ser ingeniero-empresario:

- I. Desear ser independiente.
- II. Tener confianza en sí mismo.
- III. Tener iniciativa.
- IV. Saber detectar las oportunidades.
- V. Poseer capacidad de análisis y síntesis.

**Rubro N° 4:** Las cualidades del ingeniero-empresario:

- I. Generar desarrollo.
- II. Asumir responsabilidades.
- III. Trabajar en forma intensa y con mucha dedicación.
- IV. Poseer independencia económica, social y política.
- V. Contar con la disposición anímica apropiada para ser empresario.

**Rubro N° 5:** Características de la educación impartida en la ESPOL y factores que deben incidir sobre ella para la formación del ingeniero-empresario.

- I. En ciertas áreas, la educación está mucho más allá de las necesidades actuales del país.
- II. Los planes de estudios de las ingenierías deben introducir más materias sobre Administración, Producción, Creatividad, Sentido empresarial.
- III. El entrenamiento que brinda la ESPOL debe ser a nivel de excelencia, y debe integrar la innovación industrial, la tecnología, la creatividad y la dirección de negocios.
- IV. La enseñanza en la ESPOL debe ser más humanística y menos tecnocrática y debe destacar tanto los aspectos organizativos como los legales, para el desempeño de las actividades profesionales y empresariales.
- V. La enseñanza que se imparte debe ser coherente con el ejercicio profesional.

**Rubro N° 6:** Los factores que deben incidir en el desarrollo de las actividades de los docentes en la ESPOL:

- I. El profesor debe estar en mayor vinculación con las fuerzas productivas del país.
- II. El profesor debe dar a conocer al estudiante los problemas y necesidades que existen fuera de la ESPOL.
- III. El profesor debe exponer ante sus estudiantes las cosas que ha realizado profesionalmente.
- IV. El profesor debe brindar mayor orientación a sus estudiantes.
- V. El profesor debe proyectar su personalidad sobre el estudiante.

**Rubro N° 7:** Características adicionales deseables que debe tener el estudiante politécnico:

- I. Poseer metas.
- II. Visualizar hacia dónde quiere ir.
- III. Desarrollar permanentemente su visión.
- IV. Tomar conciencia de que se está formando para su vida profesional.
- V. Graduarse lo antes posible.

**Rubro Nº 8:** Recomendaciones a los ingenieros recién graduados y a los estudiantes de la ESPOL:

- I. Conocer la realidad del país, sus problemas económicos, sociales, políticos, culturales, etc.
- II. Estar conscientes de los problemas y necesidades que existen fuera de la ESPOL, e invertir su tiempo en la satisfacción de estas necesidades. Tener presente que el sacrificio inicial, la capacidad demostrada y el cumplimiento garantizan el trabajo futuro del profesional.
- III. Convertirse en un generador de empleos y no salir al medio exterior de la ESPOL, a expensas de buscar empleos.
- IV. Tener una manifiesta vocación de servicio.
- V. Debido a que el Ecuador es un país pequeño, con un mercado no suficiente para el ejercicio profesional específico, los jóvenes ingenieros no pueden especializarse en actividades muy limitadas.

Los elementos de juicio indicados arriba por parte de los entrevistados permiten revelar las siguientes actividades extra-curriculares que el futuro ingeniero debe emprender para convertirse en ingeniero-empresario:

1. Conocer a fondo la realidad del país.
2. Buscar el bienestar socio-económico de la sociedad ecuatoriana.

3. Implementar sus ideas en productos y/o servicios.
4. Desarrollar la confianza en sí mismo, demostrar iniciativa y desarrollar la habilidad para detectar oportunidades.
5. Aprender a trabajar sobre sus ideas en forma intensa y con mucha dedicación.
6. Formarse una disposición anímica para ser empresario.
7. Realizar actividades concordantes con sus metas personales y desarrollar su visión permanentemente.

En relación con las actividades curriculares que realiza el actual estudiante de ingeniería, éste, para llegar a ser empresario, debe tener presente que:

- I. En ciertas áreas, la educación está mucho más allá de las necesidades del país.
- II. Que las materias humanísticas, legales y de administración que se dictan dentro de los actuales programas deben ser asimiladas al nivel de excelencia.
- III. Que hay que buscar una coherencia entre las materias impartidas en el pènsum académico y la realidad del país.
- IV. Que las actividades docentes y estudiantiles deben buscar apoyo y relación estrecha con las fuerzas productivas del país.

Además, deseáramos indicar que el docente de las carreras de ingeniería de la ESPOL, con la finalidad de dar paso a la formación de ingenieros debe:

- I. Estar en mayor vinculación con las fuerzas productivas del país.
- II. Exponer ante sus estudiantes aquellas cosas que profesionalmente ha realizado.

- III. Proyectar su personalidad sobre el estudiante y,
- IV. Proveer una orientación profesional. Presentar ante el futuro ingeniero un cuadro de oportunidades, las que podrían fomentar la creatividad e innovación por parte del estudiante de ingeniería.

- V. Fomentar una oportuna y adecuada orientación profesional.

La información recolectada en las entrevistas permite, a través de un proceso de síntesis, presentar ciertas conclusiones:

- Es evidente que el temor a ser empresario proviene del desconocimiento del significado real, de las ventajas y desventajas de ser empresario.
- El llegar a ser empresario no necesariamente está relacionado con el dominio de grandes conocimientos científicos. Más bien requiere de una buena educación, más humanística y menos estrictamente tecnocrática.
- Una evidencia sólida es el hecho de que la mayoría de los ingenieros politécnicos terminan como ejecutivos o empresarios.
- La labor empresarial está relacionada con el ejercicio de un liderazgo en un determinado campo.
- El llegar a ser empresario está relacionado con la curiosidad, la capacidad de observación, análisis y síntesis, al saber detectar y aprovechar oportunidades que se manifiestan en nuestro medio, y a la laboriosidad.
- El ser empresario tiene que ver con una disposición anímica apropiada y con el desarrollo de la personalidad hacia la extroversión, la autonomía, la toma de decisiones por cuenta propia, la asunción de responsabilidades con base en un beneficio social y personal, el afán de dar servicios,

el desarrollo de las virtudes verbales y escritas de la comunicación, el aprender de la experiencia, incluso de los fracasos, y el adquirir confianza y seguridad personal.

## RECOMENDACIONES

Con base en la síntesis del trabajo realizado en el documento antes mencionado, se plantea a la ESPOL un conjunto de recomendaciones:

- Que el estudiante de ingeniería curse seriamente y concienzudamente las materias que tienen que ver con la administración de empresas y con su formación humanística e integral.
  - Que se invite más activamente a los empresarios y a los ingenieros destacados para que participen en el papel de modelos frente a los estudiantes, exponiendo sus experiencias; esto a través de charlas, conferencias, seminarios, talleres, etc.
  - Que el tipo de trabajo investigativo realizado sea continuado y se incluya en el mismo a los empresarios de todo el país.
  - Que las actividades institucionales entrenen al estudiante para conocer las necesidades del país, en saber cómo identificarlas y determinarlas, en saber buscar soluciones de acuerdo con las posibilidades y recursos de nuestro medio y en saber detectar las oportunidades para jerarquizar su trabajo profesional, a fin de lograr un beneficio personal y socio-económico para la colectividad.
- Al dar a conocer este trabajo en los primeros meses de 1988, me permito presentar una recomendación adicional: Se requiere de dinamismo en todos los que hacemos la ESPOL para implementar en nuestra institución aquellas actividades curriculares y extracurriculares que conduzcan a la pronta formación de nuevos ingenieros-empresarios.

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos de las entrevistas apoyan una orientación filosófica dirigida hacia el disponer de las habilidades en la disciplina de la administración y del saber pensar, y hacer válido un entrenamiento para los estudiantes de ingeniería de la ESPOL en los siguientes tópicos:

- Toma de decisiones.
- Generación de proyectos y propuestas de trabajo profesional.
- Elaboración de informes técnicos.
- Formulación de metas profesionales y empresariales.

La información procesada en este trabajo permite concluir que las habilidades necesarias para ser empresario pueden ser adquiridas y desarrolladas por el estudiante politécnico que desee participar en la labor empresarial. Es de esperar que muchos estudiantes tengan latentes las cualidades y características requeridas para convertirse en empresarios.

Una habilidad que debe ser desarrollada con prontitud por los futuros ingenieros empresarios es el aprender a tomar decisiones en situaciones de riesgo.

Queremos señalar adicionalmente que en el sector universitario el recurso formador y modelo de los actuales ingenieros empresarios no está siendo totalmente utilizado. Destacamos que los ingenieros empresarios "tocados" en este trabajo, expusieron una actitud de amplia apertura y colaboración para volver a las aulas politécnicas y compartir sus experiencias empresariales con los docentes y estudiantes de la ESPOL. Creemos que esa positiva actitud está latente en general en todos los ingenieros empresarios.

Deseamos extender nuestros agradecimientos a los organizadores de este Congreso, así como a todos los participantes en el mismo, y asegurar que el intercambio de experiencias que se efectúe repercutirá positivamente en la formación de nuevos ingenieros-empresarios.

Finalmente, expresamos nuestro deseo de recibir las orientaciones, sugerencias y aportes al trabajo realizado.

Dejamos constancia que este trabajo ha sido realizado gracias a la objetividad, la voluntad y al gran sentido de valorar las posibilidades de éxito del ingeniero Eduardo Orces, Decano de la Facultad de Ingeniería Mecánica (1984-1988), y al apoyo de las autoridades de la ESPOL.

## EL MODELO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN UNITEC Y LA FORMACION DE EMPRESARIOS

ING. REINALDO PLAZ

Universidad Tecnológica del Centro-Venezuela

La formación de profesionales con perfiles orientados a emprender acciones dirigidas a la creación de nuevos productos, adaptados a las restricciones económicas, por una parte y la creación de empresas generadoras de empleo, por otra, se sitúan hoy en día como unas de las principales preocupaciones de los países en vía de desarrollo. Esta preocupación ha motivado a instituciones de educación superior a evolucionar hacia esquemas más dirigidos a la formación de empresarios que a la formación de científicos y técnicos puros. El desarrollo de nuestros países por la vía de la incorporación de nuevas tecnologías nativas y la imposibilidad de mantener contratos tecnológicos con países desarrollados que garanticen nuestras necesidades de producción y consumo, hace que las universidades asuman la responsabilidad de incorporar elemen-

tos de formación que faciliten y dinamicen el proceso de transferencia a través del ciclo investigación-desarrollo-industrialización-comercialización.

Ante esta concepción se plantean exigencias de estructuras dentro de las universidades, que permitan asociar el proceso de formación de profesionales a una nueva realidad socio-económica, exigente de un profesional conceptualmente diferente. Un profesional capaz de actuar como agente de innovación en la sociedad, un empresario.

El presente trabajo recoge elementos de la experiencia de la Universidad Tecnológica del Centro (Unitec) en Venezuela, institución educativa privada, sin fines de lucro, cuyo esquema de enseñanza-aprendizaje está concebido en términos de generar un profesional con un espíritu empresarial desarrollado.

Este propósito se logra sobre la base de un modelo que propicia la realización de actividades en las cuales el estudiante es parte y actor principal de un proceso de desarrollo e innovación tecnológica, pilar sobre el cual se sustenta el enfoque educativo de Unitec, del que se pueden destacar los siguientes principios:

1. La Institución no opera para prestar simplemente un servicio educativo, sino más bien para administrar talento.
2. La Institución es un ente productivo, en el sentido de disponer de una oferta de utilidad social.
3. La preparación para el trabajo es el eje conductor del proceso educativo, lográndose esto a través de la participación de los distintos actores institucionales (estudiantes, profesores, autoridades) en la solución de problemas estrechamente relacionados con la economía y sociedad del entorno universitario.
4. La Institución es capaz de generar tecnologías e innovaciones con valor de mercado, que tengan una utilidad social y que contribuyan al desarrollo económico del país.

### 1. EL MODELO UNITEC Y LA FORMACION DE EMPRESARIOS

La Universidad Tecnológica del Centro ha sido concebida como una institución educativa diseñada para estimular el aprendizaje por encima de la oferta prescrita de enseñanza. La demanda de aprendizaje, por parte de los distintos actores institucionales, especialmente los estudiantes, confiere a éstos un rol protagónico en su proceso de formación; de esta manera el estudiante se convierte de alguna forma en empresario de su propio aprendizaje, lo que por otra parte dinamiza el proceso de crecimiento de los planes de estudio.

Esta característica fundamental del proceso educativo orienta algunas políticas que a continuación se describen:

- La institución es concebida como un ente productivo, en el sentido de disponer de una oferta de utilidad social, producto de su capacidad de interrelación con el entorno económico y social, lo cual forma parte integral del proceso educativo.

*"La Institución genera productos para la sociedad (egresados e innovaciones), y por otra parte no centra su acción solamente en prestar un servicio educativo, sino que éste opera en paralelo con otros mecanismos de acción institucional, como principalmente lo es el desarrollo de tecnologías".<sup>(1)</sup>*

- La preparación para el trabajo, eje conductor del proceso educativo, se logra a través del enfrentamiento de los estudiantes con situaciones de trabajo y la participación de todos los actores institucionales en aplicaciones reales, estrechamente relacionadas con la situación económica y social del entorno universitario. Como dinámica operativa se prevé la participación del estudiante en equipos de proyectos que abordan el estudio y la solución de problemas reales. Esta concepción del proceso educativo fortalece actividades que conducen al aprendizaje en función de necesidades específicas, producto de las situaciones con las cuales se enfrenta el estudiante, lo cual configura un cuadro en donde el estudiante juega un rol determinante en la formación de su propio aprendizaje.

*"El rol del estudiante se inscribe en la idea de un individuo que puede acometer la solución de problemas reales y que está capacitado para emprender un proyecto, con el debido auxilio de estudiantes de mayor experiencia y tutores especializados. Se considera como un profesional en*

*ejercicio que se está preparando mejor y no de un estudiante a quien le tomará años estar "preparado" para acometer tareas que exijan, de su parte, una cierta autonomía para aprender por cuenta propia y tomar decisiones que comprendan variables económicas y sociales, así como expresar, verbalmente y por escrito, ideas con claridad y precisión.<sup>(1)</sup>*

- La institución cuenta con capacidad para desarrollar tecnologías e innovaciones con valor de mercado que tengan utilidad social y que contribuyan al desarrollo económico del país. El proceso educativo, en Unitec, está estructurado de manera de fomentar las capacidades y aptitudes de los distintos actores institucionales hacia este gran objetivo. De esta manera se pretende generar un conocimiento tecnológico por parte de la institución, el cual se traduce en una oferta social que además de satisfacer necesidades del entorno y contribuir con su desarrollo, procura a la Institución recursos financieros que sustentan su plan de crecimiento y desarrollo.
- Esta capacidad de generar innovaciones, producto en muchos casos de iniciativas estudiantiles, fomenta la constitución de equipos de trabajo que pueden en un futuro transformarse en nuevas actividades o empresas que explotan estas iniciativas.

### 2. PROMOCION DEL ESPIRITU EMPRESARIAL

El desarrollo de un espíritu de empresario en el estudiante no es tarea fácil, sobre todo si tomamos en cuenta que esta característica o rasgo actitudinal está estrechamente condicionada por la naturaleza del individuo. Difícilmente puede transformarse radicalmente la

esencia del individuo para convertirlo de la noche a la mañana en un empresario. No obstante, es importante señalar que gran parte del comportamiento del individuo en la sociedad, la definición de sus valores morales, la actitud ante la vida, están determinados por el entorno en el cual éste se desenvuelve. En este sentido la Universidad puede propiciar actividades que contribuyan a despertar en el estudiante inquietudes, motivación y orientaciones, a asumir roles más activos y protagónicos en la sociedad; el espíritu del emprendedor puede ser más o menos desarrollado, en función de las oportunidades que el medio ofrezca al individuo para asumir este rol.

¿Cómo la Universidad puede inducir un comportamiento orientado hacia este tipo de actitudes? Difícilmente a través de planes de estudio rígidos, en los cuales el estudiante tiene poco que aportar y es considerado como un ente pasivo que recibe un cúmulo de información que posteriormente se traducirá en un conocimiento de una cierta disciplina.

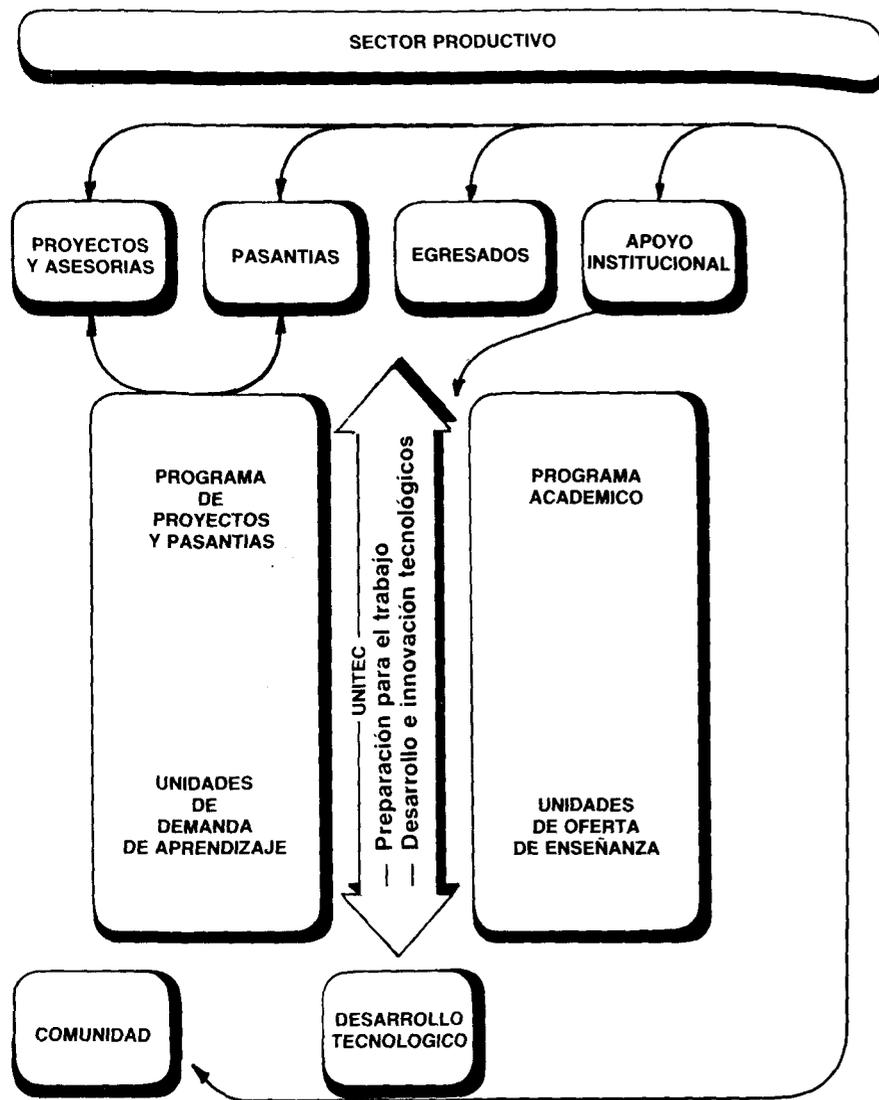
La Universidad tiene que asumir un papel más dinámico en la formación del profesional, resaltando como parte de esta formación el desarrollo de una actitud positiva y activa para emprender acciones por iniciativa estudiantil, conferir responsabilidad al estudiante frente a un cierto compromiso institucional, considerarlo como competente a lo largo de su formación explotando su potencial de desarrollo.

La Universidad debe administrar en consecuencia un modelo que fomente, entre otros aspectos:

- La participación de los estudiantes, de tal manera que se induzcan a actuar como empresarios de su propio aprendizaje, en una primera fase, y como promotores de ideas en una segunda fase.
- La participación en proyectos con el objeto de exaltar su capacidad de emprender iniciativas.

(1) PEMA VIGAS, César. Hacia una visión corporativa del Aprendizaje. XI Congreso Venezolano de Ingeniería, Arquitectura y Profesiones afines. Caracas 5-10-86.

FIGURA 1



- La creación de empresas universitarias, con la participación de estudiantes, profesores, egresados y la propia institución.
- Fomentar las iniciativas productivas y útiles que tomen los estudiantes dentro de las organizaciones estudiantiles.

### 3. EL PROGRAMA DE PROYECTOS INSTITUCIONALES

El modelo educativo de Unitec está fundamentado en dos grandes programas: un programa académico tradicional, compuesto por las asignaturas del plan de estudios de cada carrera y un programa de proyectos institucionales,

el cual actúa como actividad de vertebración del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los proyectos están dirigidos a la solución de problemas y necesidades del sector productivo y de la comunidad en general. Se persigue por una parte enfrentar al estudiante con situaciones reales a lo largo de sus estudios, permitiendo así desarrollar potencialidades y aptitudes, las cuales se orientan a la formación de un estudiante preparado para el trabajo. Por otra parte, fomenta el emprendimiento de actividades y la explotación de ideas producto de la acción estudiantil, como respuesta a los planteamientos de cada proyecto.

El hecho de que los proyectos respondan a necesidades específicas del sector productivo y de la comunidad en general, les confiere un valor real de mercado lo que potencialmente los convierte en fuente generadora de nuevas empresas.

Los proyectos permiten a la Institución interactuar con su entorno, lográndose así un doble flujo de conocimiento; de la institución hacia el sector empresarial a través de los proyectos que se realizan para la industria, y del sector empresarial hacia la Universidad, lo cual contribuye a dinamizar y enriquecer los planes de estudio. El esquema que se presenta en la Figura 1 ilustra los elementos de interacción con el entorno socio-económico de Unitec.

La Universidad Tecnológica del Centro ha considerado cinco áreas de estudio prioritarias para el desarrollo del país, en torno a las cuales se han concentrado los temas de investigación desarrollados por los estudiantes y profesores. Estos temas se han escogido en función de su importancia económica y social, orientándose su contenido específico hacia las áreas de especialidad de Unitec. Hasta ahora se están desarrollando temas en las áreas de energía, alimentos, productividad, el agua como

recurso en la Cuenca del Lago de Valencia (Proyecto ambiental del Unitec) y prospectiva tecnológica y social (Figura 2). El desarrollo de dichos temas pone énfasis en la construcción de modelos de información, de modelos de simulación de fenómenos económicos, en el diseño de tecnologías organizativas dirigidas hacia el ahorro y hacia la racionalización de recursos y de estrategias de producción, en el diseño y optimización de sistemas y su mantenimiento. Las áreas y temas de estudio se han agrupado de acuerdo con el esquema presentado en las Figuras 2 y 3.

Desde el punto de vista formativo, la actividad de proyectos, además de situar la formación del estudiante dentro de un contexto político, social y económico real, demanda de él la realización de actividades por iniciativa y emprender acciones producto de sus necesidades de formación, confiriéndole características profesionales adicionales a las propias del perfil de su especialidad y entre las cuales podemos citar:

- Habilidad y experiencia para laborar en grupos de trabajo o equipos de proyectos.
- Experiencia en el tratamiento de problemas abiertos a través de un tratamiento interactivo con enfoques interdisciplinarios.
- Habilidad para la comunicación oral y escrita con otros profesionales o con la gerencia.
- Amplios conocimientos en la elaboración de informes.
- Entrenamiento para el manejo de situaciones bajo condiciones de incertidumbre y de modelos con fundamento estadístico.
- Fortalecimiento de conductas que conviertan al estudiante en empresario de su propio aprendizaje.
- Manejo de los conceptos de innovación como objeto de trabajo diario.

FIGURA 2

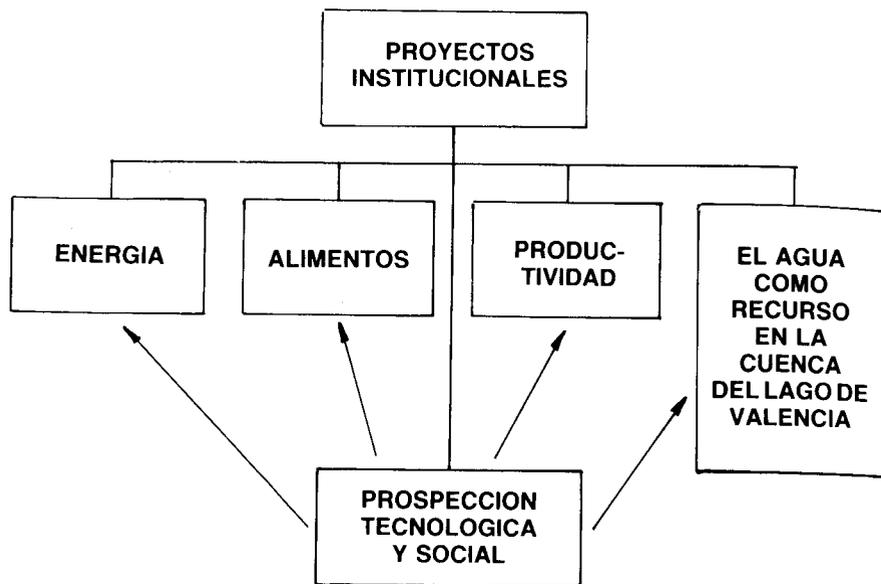


FIGURA 3

PROYECTOS INSTITUCIONALES	
ALIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de alimentos</li> <li>- Industrialización de alimentos</li> <li>- Producción de alimentos</li> <li>- Consumo y nutrición</li> </ul>
ENERGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gasolina</li> <li>- Petróleo</li> <li>- Electricidad</li> <li>- Fuentes alternas de energía</li> </ul>
PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productividad industrial</li> <li>- Productividad de organismos e instituciones de servicio</li> </ul>
PROSPECTIVA TECNOLÓGICA Y SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prospectiva tecnológica</li> <li>- Prospectiva social</li> </ul>
EL AGUA COMO RECURSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de información de la cuenca del Lago de Valencia</li> <li>- Sistemas de tratamiento de aguas residuales</li> <li>- Re-uso del agua, disposición de lodos tóxicos</li> <li>- Estudios de impacto ambiental.</li> </ul>

- Familiarización continua con el mundo laboral.

- Alto grado de ética profesional.

#### 4. PROGRAMAS DE DESARROLLO TECNOLÓGICO

A título de información, se señalan a continuación algunos programas realizados por Unitec en estrecha relación con su entorno y que han contribuido significativamente a fortalecer las acciones dirigidas a exaltar el espíritu empresarial de los estudiantes.

##### 4.1 Proyectos continuos

Unitec ha emprendido la realización de proyectos continuos en áreas prioritarias para el desarrollo del país; la generación de conocimientos y producción de tecnologías exige la constitución de equipos de trabajo que emprendan proyectos con una visión de continuidad. En este sentido las áreas definidas en Proyectos Institucionales se han abordado con un enfoque de mercado, en función de las necesidades de su entorno y de la importancia de contribuir al desarrollo económico del país. Se señalan algunos convenios realizados con el propósito de generar tecnologías en diversas áreas:

- En el área energética se ha establecido una relación Unitec-Ministerio de Energía y Minas-Venoco.

Este convenio, suscrito con el Ministerio de Energía y Minas y la empresa Venoco, cuenta con el apoyo financiero de la Organización Latinoamericana de Energía (Olade), y está enmarcado en el área energética de Unitec. Tiene como propósito la generación de tecnologías de gerencia energética para empresas, a objeto de ofrecer elementos para la toma de decisiones en relación con el uso racional del recurso energético en la industria. Esta primera experiencia ha sido llevada igualmente a la práctica en empresas del sector alimentos, cemento, vidrio. Se pretende producir una tecnología de gerencia

energética aplicable a diferentes sectores industriales. La realización de este proyecto ha exigido la participación de estudiantes, profesores, consultores externos especialistas de las áreas de gerencia y energía, así como también de funcionarios del Ministerio de Energía y Minas y técnicos de las empresas participantes.

- En el área ambiental: "El agua como recurso en la Cuenca del Lago de Valencia" se han adelantado conversaciones con el Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables, con el propósito de incorporar a Unitec, al programa de saneamiento ambiental integral de la Cuenca del Lago de Valencia, programa de alta prioridad para la nación.

Se pretende de esta manera realizar estudios orientados hacia la problemática de contaminación de la Cuenca del Lago, impacto ambiental de diferentes alternativas de evacuación de efluentes contaminantes del Lago, caracterización de lodos tóxicos resultantes de procesos industriales y la creación de un sistema de información integral de la Cuenca del Lago de Valencia.

##### 4.2 Programas de Cooperación inter-institucional

Bajo esta modalidad se agrupan aquellos programas que tienen por objetivo la realización de proyectos conjuntos, con miras al análisis y resolución de problemas específicos de las instituciones participantes. A título de ilustración se presenta una lista de algunos de los programas de cooperación inter-institucional que en este sentido ha realizado Unitec.

- Evaluación y financiamiento del programa de Proyectos Institucionales en Unitec, realizado con el Conicit (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas).

- Sistema de recaudación de impuestos municipales sobre propiedad inmobiliaria realizado con el Concejo Municipal del Distrito Valencia.
- Hábitos y conductas de radioescuchas en la región central del país, realizado conjuntamente con ANDA (Asociación Nacional de Anunciantes).
- Perfil de lectores de prensa en la región central del país, realizado conjuntamente con ANDA (Asociación Nacional de Anunciantes).
- Hábitos y conductas de usuarios de vehículos en relación con el consumo de gasolina en la región central del país, realizado conjuntamente con el Ministerio de Energía y Minas (M.E.M.).
- V Censo Agrícola Nacional, levantamiento de información en la región central del país, realizado conjuntamente con el Ministerio de Agricultura y Cría (M.A.C.).
- Diagnóstico de clima organizacional en las divisiones de finanzas y producción en la empresa Goodyear de Venezuela C.A., realizado conjuntamente con Goodyear de Venezuela C.A.
- Planificación estratégica de sistemas para la Planta Termoeléctrica del Centro (Cadafe-Planta Centro).
- Desarrollo de software
- Censo Industrial y Comercial de Valencia, en realización con el apoyo de la Cámara de Comercio de Valencia y de la Cámara de Industriales del Estado Carabobo.
- Evaluación energética de una central azucarera, establecimiento de un perfil energético del sector, en realización con el apoyo financiero del Conicit y el apoyo técnico del Ministerio de Energía y Minas, Fudeco (Fundación para el Desarrollo de la Región

Centro Occidental) y Central "El Palmar".

- Otros.

#### 4.3. Programa de Asesorías a empresas

Bajo la modalidad se agrupan aquellos proyectos de asesorías a instituciones o empresas. A título indicativo se presenta una lista de algunas de las asesorías realizadas por Unitec.

- Asesoría de mercado a la empresa Seguros Carabobo C.A.
- Asesoría de mercado a la empresa Sonopro C.A.
- Asesoría de mercado a la empresa Gates de Venezuela S.A.
- Asesoría en el diseño de un sistema de control de producción para la empresa Gates de Venezuela S.A.
- Asesoría en el diseño de un sistema de administración de depósitos de productos terminados para la empresa Venepal.
- Asesoría en el diseño de un sistema de administración para la empresa Laboratorios Upjohn C.A.
- Asesoría organizativa a la empresa Plastiflex C.A.
- Asesoría organizativa a la Cámara de Industriales del Estado Carabobo.
- Asesoría educativa a la Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG).
- Asesoría educativa al Instituto Universitario de Tecnología "Pedro Emilio Coll". (IUTPEC-Maracaibo).

#### 4.4 Programa de Pasantías

Bajo esta modalidad se agrupan aquellos programas que tienen por objeto la asignación de recursos de la Universidad (estudiantes-pasantes) a empresas e instituciones con el propósito de asignarlos a la realización de proyec-

tos específicos dentro de la empresa. Este programa se integra a la vez al proceso de formación del estudiante y constituye además de los proyectos, un mecanismo de inserción del estudiante con un futuro empleador.

#### 4.5. Programa de Formación profesional en empresas

Este programa de cooperación inter-institucional es manejado en Unitec por el área de Estudios Especiales, cuya orientación fundamental está asociada al dictado de cursos de formación y mejoramiento de profesionales en empresas.

Los diversos programas que hemos enunciado responden a un interés de la Institución de asociarse a un proceso integral de desarrollo tecnológico que no puede estar ajeno a lo que sucede

fuera de los límites de la institución. El reto que se plantea no está tanto en las oportunidades de interacción con el medio, sino más bien en la dinámica que se requiere para establecer convenios de cooperación.

Para lograr este propósito, la Institución debe ensayar estructuras organizativas capaces de adaptarse a las situaciones que se presenten. Es por esto que en Unitec se le ha dado especial énfasis a organizaciones estudiantiles capaces de auto-gestionarse, cuya tendencia futura es a independizarse administrativa y técnicamente, permitiendo así una gerencia más pertinente de los proyectos. A manera experimental se han creado dos empresas para acometer proyectos en el área de desarrollo de software empresarial y software educativo los cuales comienzan a generar productos importantes.

INSTITUTO TECNOLÓGICO  
Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
PROGRAMA EMPRENDEDOR  
CAMPUS MONTERREY

## EL ESPIRITU EMPRENDEDOR

LIC. SERVULO ANZOLA ROJAS, M.A.

Director Programa Emprendedor, Instituto  
Tecnológico y de Estudios Superiores de  
Monterrey, Campus Monterrey.

### OBJETIVO

Compartir las reflexiones que nos hemos hecho en el ITESM en tres años que ha operado el Programa Emprendedor, acerca de lo que para nosotros es el concepto de **Espíritu Emprendedor**.

Hablar de nuestras hipótesis, de lo que ayuda y obstaculiza el desarrollo de esa "actitud", de ese espíritu emprendedor, y enfatizar en algunas características especiales que pudie-

ran identificarse en aquellos en quienes se observa el empuje emprendedor.

Son investigaciones parciales que deseamos compartir para enriquecer el propio proceso, aunque no hemos llegado a conclusiones definitivas.

### EL PROGRAMA EMPRENDEDOR

Es un programa académico del sistema I.T.E.S.M., que busca fomentar el espíritu emprendedor en todos sus alumnos, mediante una experiencia real e innovadora.

## ESPIRITU EMPRENDEDOR

Necesidad del hombre de correr al horizonte desde donde lo encuentra y complacerse en ello.

*Dichosos aquellos que tienen sueños y se esfuerzan por hacerlos realidad.*

## AUTORREALIZACION

Deseo de convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser. Este es el nivel que tiene el emprendedor.

- **Competente:** Deseo de perfeccionamiento, ser capaz de hacer que las cosas sucedan y con calidad.
- **Logro:** Deseo y capacidad de ponerse metas alcanzables y satisfacerse al realizarlo.

## CREATIVIDAD

Es la capacidad de soñar cosas imposibles y llevarlas a la acción.

- La creatividad nos sirve para inventar nuestras vidas.
- La creatividad y la seriedad se excluyen. La comicidad es creativa.
- Organice de una manera interesante el mundo que le rodea.
- No se deje derrotar. Comience una y otra vez de nuevo.
- ¿Ideas absurdas? Siempre es mejor que ninguna idea.
- Elimine prejuicios. Fortalezca su fantasía.
- Goce su fantasía.
- No espere a otros, comience usted mismo.
- Produzca más ideas de las que necesita.
- La inquietud es la primera obligación del hombre creativo.
- escoja personas creadoras como ejemplos.
- Todo hombre es creativo, pero tiene que saberlo.
- Exijase a sí mismo. Los satisfechos de sí mismos nunca han hecho algo en el mundo.
- Acumule conocimientos e interese-se por todo.

- Hágase preguntas que no tengan respuesta. Invente lo imposible.
- La creatividad es también abandonar una idea cuando ya no resulta.
- Exprese su idea más audaz hoy mismo, mañana ya no será nueva.
- La actividad es buena.
- La creatividad es mejor.
- Mire su contorno, encierra mil ideas.

## CREATIVIDAD

Todo hombre es creativo. Pero muchas veces hace falta valor y una certera visión de las posibles soluciones para desarrollar la creatividad. Y esto es algo que se puede aprender. La cómoda rutina, el ajeteo de cada día y mil prejuicios reprimen sin embargo su creatividad. Creatividad es mirar hacia adelante. Ser creativo quiere decir preocuparse de los aspectos, de las posibilidades y del futuro de este presente. Exige apertura para aceptar un nuevo modelo en vez del conocido, del acostumbrado, del pasado de moda. En este sentido todos necesitamos creatividad... Cada uno en su puesto.

La creatividad no es ningún castillo en el aire. Es una superación productiva de quehaceres concretos. Una conducta creativa es camino directo para el éxito. La creatividad es algo que se puede entrenar y también el valor para desarrollar el instinto y para captar la ocasión de ser creativo.

## EL ESPIRITU DEL EMPRENDEDOR

El emprendedor es todo aquel que hace posible la aparición de una empresa. Sin emprendedor no hay empresa. La acción del emprendedor se evidencia en la aparición de una organización.

El es el gestor de una acción creativa inicial, es el director en quien reside la responsabilidad de la empresa, tiene una orientación marcadamente tecnológica siendo un inventor en el sentido organizativo y un descubridor de oportunidades aprovecha-

das directamente por la empresa mediante su propia acción y destreza personal.

El logro alcanzado por el emprendedor cuando éste no está dotado de cualidades de formación, permanece inerte y desaprovechado y sólo cuando se le adquiere e incorpora a la empresa tiene uso y aprovechamiento real. El establece las políticas generales concernientes a la marcha de la empresa. Es miembro de las juntas directivas y de las funciones realizadas sucesivamente por una misma persona.

El emprendedor apunta la empresa a un ordenamiento estable y de cierta manera asume una actitud contraria a su innovación inicial. Su eficiencia reside en la capacidad de desarrollar la empresa después de su gestación.

Otro elemento que está representado en el emprendedor es el de aquel personaje investido de la facultad de tomar decisiones que constituyen órdenes para su equipo de subalternos.

Su función de directivo está en decidir acerca de las políticas generales que deben guiar la marcha de la empresa; trabaja sobre objetivos abstractos y conceptuales, su perspectiva es la visión de gran conjunto y de objetivos duraderos en la vida de la empresa.

Su papel de ejecutivo en cambio conlleva la realización de actos decisivos, siguiendo las normas generales trazadas por su dirección. Trabaja frente a situaciones particulares y ejerce directamente su autoridad sobre su equipo de subalternos.

## ORIGEN DEL EMPRENDEDOR

Cualquiera que sea el sistema de fuerzas que dé origen a la aparición del emprendedor, lo esencial es la identificación de los componentes de su comportamiento personal y los efec-

tos e impactos sobre su ambiente inmediato.

Este comportamiento ha sido enunciado por Schumpeter en sus conceptos sobre un promotor y ofrece las siguientes características:

- a) Es un líder industrial. Dispone de capacidad para obtener la adhesión y la aceptación de algunas personas quienes le acompañen en su acción innovadora. "Surge al liderazgo donde se presentan nuevas posibilidades" y el líder detecta e induce a sus compañeros a hacer uso de ellas, efectuando una operación empresarial específica en el aprovechamiento de la oportunidad descubierta.
  - b) Exhibe una auténtica autonomía en su relación con el medio social. Es una persona que a menudo "nada contra la corriente" y es capaz de sobrepasar las restricciones a la creatividad que imponen los reglamentos sociales.
  - c) Esencialmente es un innovador. Sí, "La función de emprendedor es la de combinar factores de producción estableciendo cooperación". Su característica es la de introducir nuevas combinaciones haciendo uso de las alternativas percibidas.
  - d) El emprendedor está dotado de una capacidad de insistencia en la persecución de sus objetivos. Su dinámica reside en la voluntad de "conquistista", en el "impulso de lucha, de manifestarse como superior a los demás, de tener éxito por el éxito mismo" más que por sus frutos. "Es el gozo creador de hacer las cosas o simplemente de ejercitar su energía e ingenio... Este tipo de hombre "busca" dificultades con el objeto de verse obligado a realizar alteraciones en cuanto a su satisfacción en la aventura y el reto.
- Schumpeter en su teoría de desenvolvimiento económico, menciona las combinaciones innovadoras que efec-

túa el promotor, que bien podría tomarse para el emprendedor así:

- a) Sustituye un bien de producción, de consumo o de servicio por otro bien, para servir a los mismos propósitos y a un precio más económico.
- b) Crea nuevos bienes que satisfacen más adecuadamente las necesidades existentes y/o ya previamente satisfechas. Ejemplo: La transformación de los refrescos comerciales en productos balanceados con nutrientes alimenticios.
- c) Busca nuevos mercados en los cuales no se haya hecho aún familiar un producto. Ejemplo: La penetración en el mercado rural y aldeano de una marca de camisas cuando las marcas competidoras se limitaban al mercado de la burguesía urbana.
  1. Adopta técnicas de producción y difundidas en una economía "exterior" a las formas tradicionales de la economía nacional. Ejemplo: La industrialización del Japón por la adopción de técnicas de producción del mundo occidental. La duplicación soviética de los modelos y diseños industriales de E.U.A.
- d) Conquista nuevas fuentes de aprovisionamiento de materias primas o de bienes semifabricados. A menudo la función del emprendedor implica la capacidad misma de desarrollar la formación de empresas de todo tipo, buscando con ello la complementación requerida.
- e) El emprendedor es un generador de empresas. El, al igual que la empresa, no surgen sólo por generación espontánea, siendo más bien por el resultado de un conjunto de fuerzas que lo genera, y que impulsan su comportamiento dentro de la vida comunitaria.

En toda sociedad o grupo hay un gran número de personas dotadas de

un alto potencial generador, creador y realizador. Pero este potencial aparece escondido y contrarrestado en sus manifestaciones innovadoras por las cargas y restricciones que le imponen los reglamentos sociales, los mecanismos establecidos de comportamiento y la normalización de la conducta por los patrones tradicionales, mecanismos establecidos de comportamiento y la normalización de la conducta por los patrones tradicionales.

Eventualmente algunas de estas personas se emancipan de esas limitaciones. El individuo entonces se proyecta formativamente y ejercita su creatividad hasta ahora restringida a simples situaciones intrascendentes en su vida.

El emprendedor actúa aquí como un hombre que habiéndose liberado de los reglamentos sociales (que rutinizan su conducta o la mantienen en condiciones de inercia realizadora) "decide" utilizar su propia energía creadora, modificando las circunstancias de su medio ambiente.

Se produce entonces un fenómeno de expectativas colectivas orientadas hacia el cambio de los comportamientos habituales. El cambio de conducta pasa a ser un objetivo de sí mismo.

De este modo es cuando aparece la acción del emprendedor, impulsada por fuerzas transformadoras que se han generado en la sensibilidad de cada persona; y esta acción coincide con las expectativas generales. Sus innovaciones son percibidas de inmediato como "lógicas" y concordantes con el cuadro general de los comportamientos naturales de la comunidad. El emprendedor se convierte en un personaje esencialmente heterodoxo y un líder de los desarrollos esperados; es un promotor haciendo posible la aparición de una empresa, es un directivo como continuador de la acción creativa del promotor y un

ejecutivo investido de facultad para tomar decisiones que son órdenes para su equipo de trabajo.

Coparmex, en su concepto de empresario, en su declaración de principios dice: "Un emprendedor equivale al concepto amplio de empresario, incluye al inversionista, al patrón en el sentido de la legislación laboral, al director y al promotor o creador de empresas. Emprendedor es aquel que trabaja en cualquier área del quehacer empresarial y asume responsabilidades determinadas en el proceso económico de la sociedad. Emprender es promover o crear empresas, ampliarlas y transformarlas, adaptándolas a las situaciones cambiantes de la sociedad".

## AVISO

A todos los asistentes de distintos países latinoamericanos que estén

involucrados en la Pequeña Empresa y que formen parte de algún centro, organismo y/o institución dedicada a este sector, favor de comunicarse conmigo para tomar sus datos personales, pues estoy adelantando una investigación al respecto y mucho me interesaría tener comunicación estrecha con ustedes.

Cordialmente,

**Lic. Sérvulo Anzola Rojas, M.A.**  
Director Programa Emprendedor  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey  
Campus Monterrey.

### Dirección:

Sucursal de Correos "J"  
Monterrey, N.L. C.P. 064849  
México.

Tel. Of.: 582000, Exts. 4370/4371  
Tel. Casa: 595256.

# PROYECTO PARA LA CREACION DE UN CENTRO DE FORMACION DE EMPRESARIOS

JUAN PABLO MOSCOSO  
Director de la Escuela de Ingeniería Comercial  
Universidad Diego Portales, Chile

## INTRODUCCION

La Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad Diego Portales, desde 1985 en que se dictó el primer "Taller Empresarial", ha venido desarrollando con algunos de sus estudiantes un trabajo sistemático en lo que a formación empresarial se refiere. El esfuerzo realizado ha permitido que en dos años surgieran varias pequeñas empresas, gestadas y dirigidas por alumnos de Ingeniería Comercial (Ver Anexo 1).

Esta formación de alumnos empresarios se ha fundado hasta aquí en dos talleres electivos, a saber, "Taller Empresarial" y "Taller de Negocios". Al primero puede acceder cualquier alumno y es una instancia reflexiva, de apoyo, experimentación y prospectiva

por parte del estudiante a la vida empresarial. El "Taller de Negocios", en cambio, se orienta a alumnos que ya realizan una actividad de negocio o han decidido iniciarla. El trabajo de este taller trata precisamente de la ejecución real del negocio.

Tal como lo señala el profesor, señor Omar Villanueva, Director del Taller Empresarial y uno de los principales gestores del trabajo desarrollado, el enfoque metodológico adoptado en ambos talleres ha consistido en la "Preparación y evaluación de proyectos con metodología-aprendizaje renovada, con fuerte trabajo de taller aplicado, en que el alumno debe evaluar proyectos reales, no teóricos, factibles de ser hechos por él mismo. Además los proyectos deben ser

evaluados con un enfoque estratégico; es decir el futuro puede ser muy distinto del presente. Lo anterior significa ver sus proyectos con enfoque de escenarios alternativos"<sup>1</sup>

Nuestra experiencia y los éxitos alcanzados nos permiten llegar a la conclusión que existen individuos que poseen potenciales habilidades como empresarios y que la manifestación de ellas requiere las más de las veces de un proceso de apoyo técnico, material y psicológico.

Por otra parte, el documento del perfil del Ingeniero Comercial de la Universidad Diego Portales, en la definición del profesional a formar, señala que "por la responsabilidad que nos corresponde con la sociedad de la que somos miembros activos, aspiramos permanentemente a que el conjunto de capacidades de nuestros Ingenieros Comerciales. los faculten no sólo para la gestión de recursos ajenos o propios, sino también para la gestación de nuevas actividades productivas".<sup>2</sup>

En tanto la Facultad de Ciencias Administrativas desea asumir plenamente este compromiso y en cuanto tenemos la convicción de que es posible que la Universidad entregue de manera sistemática y eficiente el apoyo señalado más arriba, este proyecto propone la creación de una entidad dependiente de la Facultad y especializada en la formación y promoción de nuevos empresarios.

Quienes evalúen el proyecto que a continuación presentamos, deben tener absolutamente claro que este esfuerzo no responde a una moda o entusiasmo pasajero. Es más bien la búsqueda seria y sistemática en el tiempo de respuestas cada vez mejores a una de las demandas centrales que nos hace nuestra sociedad. A través de la

creación del Centro Empresarial pretendemos dar un nuevo impulso a la exitosa experiencia realizada y ampliar las posibilidades de formación empresarial a todo aquel que posea iniciativa, voluntad y capacidad para emprender su propio negocio.

### I. CARACTERISTICAS BASICAS DEL CENTRO EMPRESARIAL

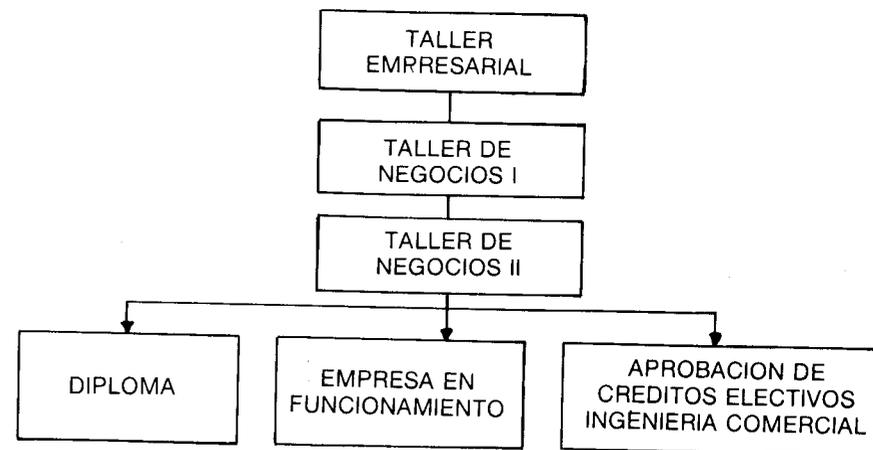
El Centro Empresarial tendrá como misión la formación de empresarios, tanto en el plano interno como externo de la Universidad.

El empresario que se formará deberá enmarcar su actividad en los principios de humanismo, de tal suerte que sea el hombre, individual y colectivamente considerado, el que deberá constituirse en el centro de su quehacer empresarial. En particular, deberá ser un empresario con una clara conciencia de responsabilidad social, buscando permanentemente conciliar la eficiencia, necesaria para la supervivencia y el crecimiento de la empresa, con el logro de una mayor calidad de vida de aquellos que están directa e indirectamente relacionados con la organización.

En este contexto, el Centro se constituirá en una unidad dependiente de la Facultad de Ciencias Administrativas que asumirá bajo su responsabilidad el desarrollo de las habilidades empresariales en alumnos de la Universidad que las posean, como asimismo de individuos externos a ella que se adscriban a un programa especial de formación que se explicará más adelante.

Por lo señalado precedentemente, el Centro ofrecerá de manera permanente dos programas de formación: Uno orientado a los alumnos de la Universidad y en especial a los de Ingeniería Comercial y otro orientado

FIGURA Nº 1  
PROGRAMA DE FORMACION  
INTERNO



a individuos externos a esta casa de estudios, que posean una idea o proyecto de actividad empresarial o negocio a realizar. El primero de ellos estará constituido por tres talleres semestrales (Ver Anexo 2), los cuales recogen y profundizan la experiencia ya realizada al respecto en la Escuela de Ingeniería Comercial. En el caso particular de esta Escuela, a los tres talleres se les asignará un número de créditos equivalentes al que exige el programa de estudios en su parte electiva (Ver Anexo 3). Es decir, aquellos estudiantes que tengan un potencial empresarial podrán cursar en el Centro Empresarial sus créditos electivos exigibles para la obtención del grado de Licenciado en Ciencias Administrativas y el título de Ingeniero Comercial. Para las demás Escuelas de la Universidad, los Talleres podrán ser usados como asignaturas libres, salvo en aquellas que decidan incorporar a sus planes regulares de estudio el programa de formación de empresarios.

La Figura Nº 1 nos muestra que el programa de formación conducirá:

- A un diploma que certifique y oficialice el inicio de su carrera como empresario profesional. Con esto se busca una validación social y refuerzo para quienes optan por este camino como alternativa de desarrollo personal, económico y de aporte al desarrollo del país.
- A una empresa en funcionamiento, en aquellos casos exitosos.
- A la aprobación de los créditos electivos para los alumnos de Ingeniería Comercial.

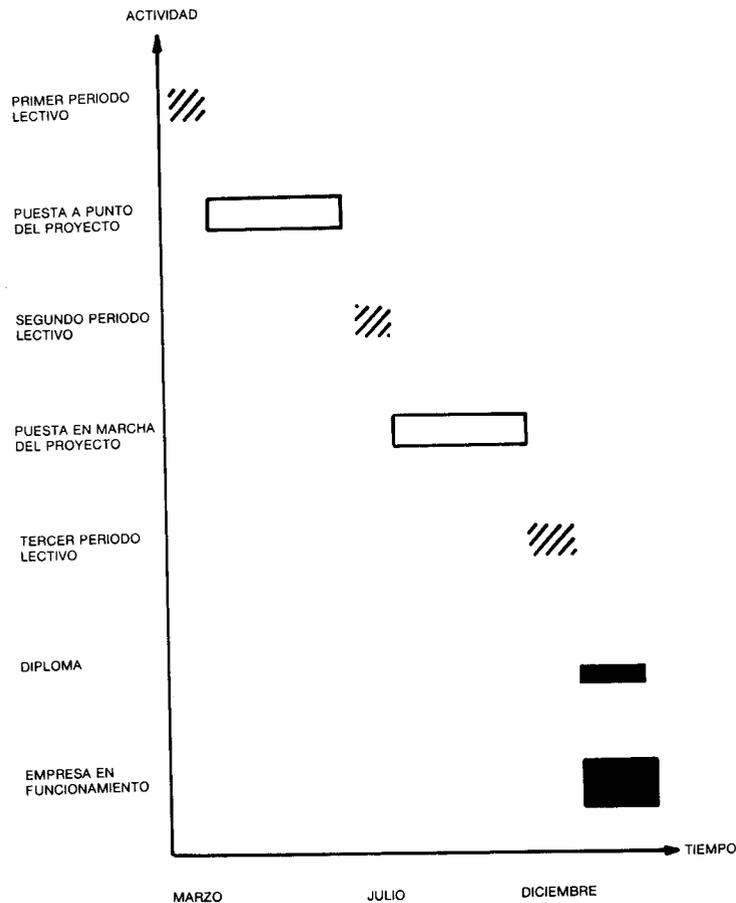
En el Taller Empresarial podrá inscribirse cualquier alumno de Ingeniería Comercial o de las Facultades de Ciencias Administrativas; en los de Negocios quienes posean un proyecto específico de negocio a realizar. En situaciones especiales podrán cursar estos dos últimos talleres, alumnos que no habiendo cursado Taller Empresarial tengan un proyecto de negocio lo suficientemente madurado o en actividad, como para que ello justifique tal situación.

En el plano externo se ofrecerá un programa de formación orientado a

1. Informe dirigido al señor Manuel Montt Balmaceda, Rector de la Universidad Diego Portales. Marzo de 1987.

2. Documento del perfil profesional del Ingeniero Comercial de la Universidad Diego Portales. Diciembre de 1986.

**FIGURA Nº 2  
PROGRAMA DE FORMACION  
EXTERNO**



profesionales de la administración o de otras disciplinas que tengan un proyecto concreto de negocio a desarrollar, pero que no posean los medios técnicos para su implementación. Hay aquí un campo de gran atractivo y potencial de desarrollo, por cuanto hoy no se ofrece en el país nada parecido. De hecho la evidencia muestra que las Escuelas de Administración chilenas siguen orientadas casi fundamental-

mente a formar administradores funcionarios.

Tomando como base el programa de formación de Empresarios de la Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Paris (H.E.C.), se propone un programa que se extenderá por un año, pero con periodos lectivos de dos o tres semanas en los meses de marzo, julio y diciembre. En los intertantos, el parti-

cipante del programa se dedicará a la implementación del negocio, contando para ello con la consultoría permanente de la Facultad de Ciencias Administrativas. Esto mismo alentará el desarrollo de la actividad académica aplicada a problemas reales de la gestión de empresas.

La estructura general del programa propuesto se encuentra resumida en la Figura Nº 2.

Para este programa de formación externo se ha considerado un total de 20 participantes por año, cada uno de los cuales deberá cancelar una matrícula de US\$1.150 por el cupo completo.

La configuración definitiva y los detalles del proyecto se propone definirlos dentro del marco de un convenio de asistencia técnica con algunas Instituciones europeas de formación en gestión, que han desarrollado exitosamente programas de formación de empresarios. De acuerdo con los antecedentes que obran en nuestro poder, destacan como posibles instituciones a este respecto, las siguientes:

- Institut d' Administration et de Gestion (LAG), Université Catholique de Louvain, Bélgica.
- Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HIEICI), Francia.
- Ecole Supérieure de Commerce de Lyon, Francia.
- Escuela Superior de Administración de Empresas (ESADE), España.

Para la postulación será necesaria la presentación de un proyecto de negocio y una entrevista personal con un comité de alto nivel que evaluará a los candidatos y sus respectivos proyectos.

## II. ESTRUCTURA ORGANICA DEL CENTRO EMPRESARIAL

Para el adecuado funcionamiento del Centro Empresarial se requerirá

de un Director con dedicación de media jornada, una secretaria a tiempo total y dos y media jornadas académicas adicionales.

El Director tendrá como labor principal el velar por el funcionamiento del Centro, especialmente de sus programas de formación, la proyección del Centro en el medio nacional y su desarrollo estratégico.

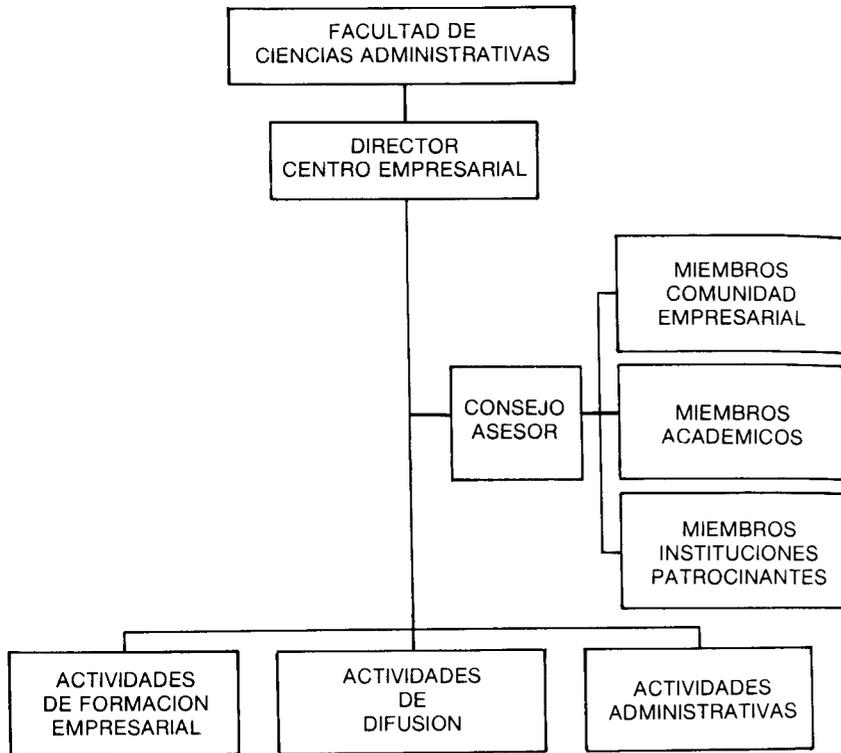
Los académicos media jornada tendrán como función el apoyar la gestión del Director del Centro y la gestación y/o realización de proyectos de investigación que sustenten la labor formativa a realizar.

Es de vital importancia para el desarrollo del Centro Empresarial la existencia de un Consejo Asesor, el que deberá proponer los lineamientos estratégicos y políticos que regulen el funcionamiento del Centro. Este Consejo Asesor estará presidido por el Director del Centro y lo integrarán cinco empresarios o pro-empresarios con las características que se indican más adelante, un representante de cada una de las instituciones que patrocinan el Centro y tres académicos de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Para efectos de los procesos de selección de candidatos, tanto internos como externos, este Consejo se constituirá en el Comité que evaluará a los candidatos y sus proyectos y decidirá respecto de su aceptación o rechazo. Naturalmente esta selección se fundará en criterios empresariales, técnico-profesionales y éticos dentro del marco de principios que postula nuestra Universidad.

La Facultad de Ciencias Administrativas, que en la Figura Número 3 aparece como instancia rectora del Centro Empresarial, posee una estructura matricial en la cual las Escuelas tienen como preocupación fundamental la formación de profesionales y los departamentos académicos la

**FIGURA N° 3  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
DEL CENTRO EMPRESARIAL**



recreación del saber. Ambas unidades interactúan básicamente a través del servicio docente que los departamentos presentan a las Escuelas, según los perfiles profesionales que éstas definen. Lo que se persigue con esta forma de organización es evitar la excesiva profesionalización del quehacer académico, como asimismo el demasiado academicismo de la formación profesional.

El Centro Empresarial, junto con la Escuela de Desarrollo Gerencial que es otro proyecto que se encuentra en estudio, se incorporarán a la Facultad de Ciencias de Administración como dos nuevos programas dentro de su estructura matricial.

### III. HOTEL DE EMPRESARIOS

Un hotel para empresarios o centro de negocios, consiste en dotar una infraestructura con todos los servicios básicos que requiere una empresa en formación; es decir servicio de secretaria y mensajero, oficinas, salas de reuniones, télex y servicios de computación. Los empresarios que se inician podrían adscribirse a este hotel por un lapso no superior a dos años, mediante el pago de una mensualidad que deberá determinarse de tal forma que permita financiar los gastos de operación del hotel.

Con esta iniciativa se pretende evitar en la etapa crítica de nacimiento de la

empresa, que ésta deba realizar la onerosa inversión que implica la autogestión de los servicios básicos a los que hemos hecho referencia. En particular, si se asume que al Centro de Negocios pueden adscribirse diez empresas, entonces cada una de ellas deberá financiar aproximadamente 1/10 de los gastos totales.

Para que el nuevo empresario pueda mantenerse como usuario del hotel deberá, además de cancelar la mensualidad señalada, poder demostrar que su empresa se encuentra en funcionamiento.

A fin de reducir los costos de administración del hotel de empresarios, se propone que sea el Director del Centro Empresarial quien programe mensualmente la prestación de los servicios conforme a las necesidades de las empresas y que sea la secretaria del hotel quien administre dicha programación.

De haber un número mayor de postulantes que cupos tenga el hotel, será el Consejo Asesor del Centro Empresarial el que resolverá al respecto.

En síntesis, con la habilitación de este Centro de Negocios, el que se considera clave para el éxito del proyecto global, los nuevos empresarios podrán recibir y enviar mensajes, contarán con oficinas y salas de reuniones en las cuales podrán atender a clientes y/o proveedores; tendrán servicios básicos de dactilografía, estarán habilitados para enviar y recibir télex y podrán, con la asesoría de la Facultad, disponer de programas y/o sistemas computacionales.

### IV. PATROCINADORES

Para la constitución y puesta en marcha del Centro Empresarial se considera esencial la concurrencia y aporte de los siguientes actores:

a) **Empresarios:** Se establecerá contacto con cinco empresarios o proempresarios, que formarán parte del

Consejo Asesor del Centro Empresarial y que aportarán a los programas el conocimiento que emana de sus empresarios. En este último sentido es importante que estos pertenezcan a distintos sectores del acontecer económico. En cuanto al perfil de estos empresarios, se buscará entre aquellos que hayan tenido éxito claro en su actividad y que, sin estar plenamente consagrados como tales, se proyecten a mediano plazo como los mejores en su género.

b) **Banco(s) y/o organismo(s) de fomento:** Se buscará el concurso de uno o más bancos y/o organismos de fomento, nacionales o extranjeros, los que aportarán un financiamiento preferencial a aquellos proyectos que una vez finalizado el programa de formación correspondiente, exhiban una viabilidad que amerite dicho financiamiento.

c) **Institución(es) europea(s) de formación en gestión:** Para una mejor puesta en marcha del Centro, se considera indispensable suscribir convenio con una o más instituciones europeas dedicadas al management. El o los convenios se deberán referir a los siguientes aspectos:

- Asistencia académica y técnica para la configuración e implementación de los programas de formación de empresarios.
- Aporte de los relatores especializados de estas instituciones que participaron en los programas de formación del Centro Empresarial.
- Apoyo a los programas de investigación que ponga en marcha el Centro Empresarial.
- Participación del director y académicos del Centro en programas o cursos que estas instituciones ofrezcan en la formación de formadores de empresarios.

Por las características recién descritas se privilegiarán los contactos

con las instituciones de management europeas que se indicaron precedentemente.

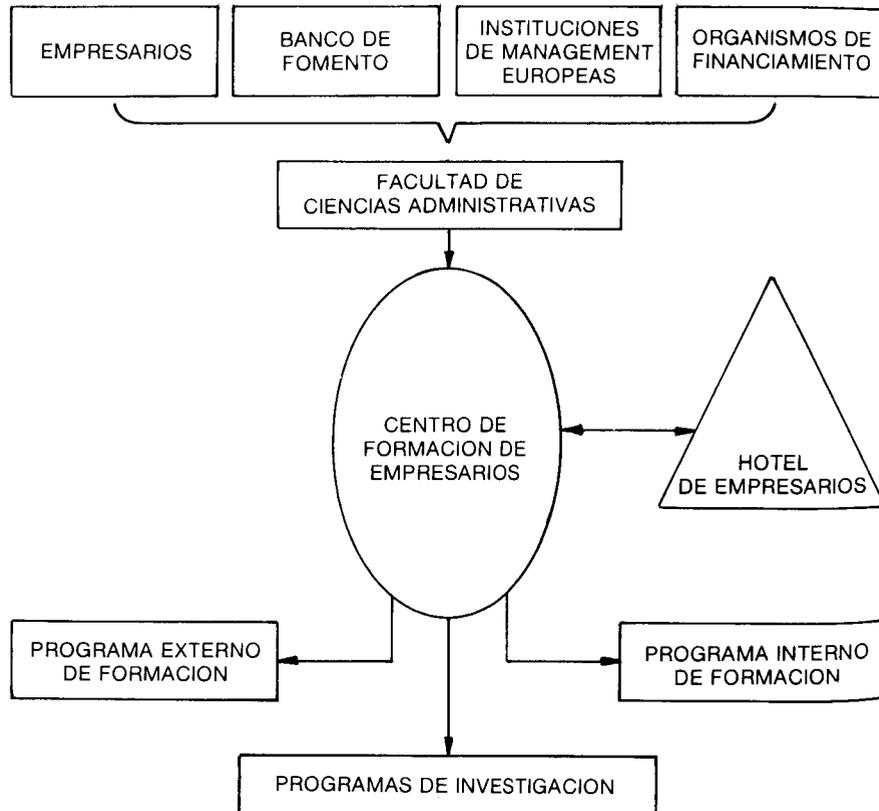
d) **Organismos de financiamiento:** Se buscará el concurso de uno o más organismos que deberán financiar los siguientes aspectos:

- Inversión en bienes muebles, necesarios para la operación del Centro.
- Inversión requerida para la puesta en marcha del hotel de empresarios.
- 50% del costo del programa externo para 20 participantes durante los dos primeros años.
- Fondo para ejecución de proyectos de investigación emanados del

Centro, previa aprobación de tales proyectos por parte del organismo de financiamiento. Este fondo operará durante los primeros cinco años de existencia del Centro.

- Gastos de inscripción, estadia y traslado del Director y los dos académicos del Centro, que impliquen la participación de ellos en el programa de formación de formadores de empresarios que ofrece H.E.C. en Francia.
- Gastos de traslado y estadas de los profesores europeos invitados a los programas de formación del Centro Empresarial, durante los dos primeros años.

Lo señalado precedentemente se puede resumir en la siguiente figura:



## UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES

Programa de estudio

ASIGNATURA: TALLER EMPRESARIAL  
 CODIGO: 2426  
 TIENE COMO PRERREQUISITO: FILOSOFIA II  
 CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

### OBJETIVO

Proporcionar los conocimientos y desarrollar habilidades y actitudes necesarias para la realización de actividades en el ambiente empresarial.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Promover y desarrollar el espíritu empresarial de los alumnos con inquietudes sobre la materia.
- Proporcionar y estudiar tecnologías empresariales.
- Acercarse a la realidad empresarial.
- Ampliar el conocimiento y comprensión del mundo empresarial en que les corresponderá desempeñarse en el futuro.
- Colaborar en el desarrollo de una mentalidad planificadora a largo plazo que aporte al futuro del país.
- Abrir camino a la opción de ser empresario.

### CONTENIDOS

- Tecnologías de gestión empresarial.

- Planificación estratégica de negocio.
- Factores de éxito y fracaso empresarial
- Perfil empresarial
- Riesgo empresario y orientación a la acción
- Análisis y desarrollo de estrategias empresariales
- Análisis del entorno futuro para el desarrollo de empresas.
- Mentalidad empresarial y mentalidad profesional
- Realidad empresarial chilena
- Autodesarrollo personal para el éxito empresarial.

### METODOLOGIA

1 Sesiones plenarias empresariales  
 Participan todos los integrantes del taller empresarial y considera las siguientes actividades:

- Presentación de temas empresariales generales.
- Presentación de temas empresariales específicos.

- Charlas de invitados: Empresarios expertos, autoridades y constituyentes de la empresa chilena.
- Paneles temáticos.
- Otros a proposición de los integrantes del Taller.

II. Sesión de microtaller empresarial  
El taller se organiza en grupos afines, en grandes áreas de interés.

- Micro taller empresarial exploratorio.
- Micro taller de estudio de temas empresariales
- Micro taller a proposición de alumnos.

Cada taller realiza una sesión mensual de trabajo en que se fijan y evalúan el logro de metas propuestas en materia de investigación, análisis de experiencias, revisión bibliográfica, estudios relativos al ámbito empresarial. Se reconsidera la invitación de empresarios a las sesiones.

### III. Sesiones in Company Training

Actividades de acercamiento supervisado a la realidad empresarial, por medio de visitas de calidad a empresas en pequeños grupos, acompañados por representantes de la Universidad.

### IV Evento semestral

Todos los integrantes participan en la organización de un evento empresarial de alto nivel, con repercusión en la comunidad.

## BIBLIOGRAFIA

Existe una importante cantidad de información y artículos inéditos sobre la materia. La bibliografía se asignará en función de las metas específicas de cada microtaller. Se considera la revisión de revistas nacionales e internacionales de negocios y empresas.

## SISTEMA DE EVALUACION

Se consideran dos factores:

- a) Participación en:
- Actividades
  - Exposición de temas
  - Visitas
  - Asistencia
  - Otras
- Ponderación: 50%
- b) Resultados en términos de:
- Exito de actividades planeadas
  - Logro de metas y objetivos del microtaller
  - Logro de metas de cada participante
  - Opinión del director de taller
  - Opinión del jefe de cada microtaller
  - Evaluación de comprensión de temas y lecturas empresariales
  - Aplicación de conceptos a sus actividades personales.

Ponderación: 50%

# UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES

## Programa de estudio

ASIGNATURA:	TALLER DE NEGOCIOS I
CARRERA:	INGENIERIA COMERCIAL
No. SESIONES	1 sesión semanal
CATEDRA:	de 90 minutos cada una
TIENE COMO REQUISITO:	TALLER EMPRESARIAL Y PROYECTO DE NEGOCIO O ACTIVIDAD EMPRESARIAL A REALIZAR.

## OBJETIVO GENERAL

- Apoyar metodológicamente el desarrollo de las actividades empresariales propias de los alumnos integrantes del taller.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Incentivar la creación y desarrollo de empresas de profesionales egresados de la Universidad.
- Apoyar el desarrollo de actividades empresariales durante la etapa de formación profesional de los alumnos que les ayude a obtener mayor autonomía personal y financiamiento de sus estudios.
- Incrementar a través de las vivencias personales el conocimiento de las empresas en que pudieren tener que desempeñarse en el futuro.
- Desarrollar una mentalidad empresarial profesional y de largo plazo que aporte al futuro del país.

## CONTENIDOS

- Cómo crear y desarrollar negocios. Análisis de oportunidades y amenazas al desarrollo de empresas y negocios. Evaluación de fortalezas y debilidades para la realización de negocios. Desarrollo de estrategias para nuevos negocios. Implementación y puesta en marcha de ideas de negocios propios.
- Filosofía de empresa y ética empresarial. Aspectos estratégicos y operacionales en formulación de negocios.
- Exitos y fracasos empresariales.
- Autoconocimiento personal del empresario.

## METODOLOGIA

### I. Sesiones plenarias empresariales

Participan todos los integrantes del taller de negocios y considera las siguientes actividades:

- Presentación de temas empresariales generales.
- Presentación de temas empresariales específicos
- Charlas de invitados: empresarios expertos, autoridades y constituyentes de la empresa chilena.
- Paneles temáticos
- Otros a proposición de los integrantes del taller.

### II. Sesión de microtaller de negocios.

El taller se organiza en grupos afines en grandes áreas de interés. Son sesiones destinadas a proporcionar tecnologías ad-hoc a las situaciones presentadas por los alumnos y discutir casos y situaciones reales.

### III. Consulting Personalizado

Asesoría a los negocios actuales de los participantes y proyectos de futuros negocios.

## BIBLIOGRAFIA

- Cuadernos de trabajo para el análisis de negocios.
- Material bibliográfico recomendado según requerimientos del negocio.

## SISTEMA DE EVALUACION

Evaluación por resultados de:

- Puesta en marcha y análisis de negocios.
- Desarrollo de actividades empresariales actuales.
- Aplicación de tecnologías y metodologías al desarrollo de negocios.
- Alcance de metas individuales y de equipo.

# UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES

Programa de estudio

ASIGNATURA: TALLER DE NEGOCIOS II (DESARROLLO DEL NEGOCIO)  
CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL  
Nº DE SESIONES: 1 sesión semanal  
CATEDRA: de 90 minutos  
TIENE COMO: TALLER DE  
PRERREQUISITO: NEGOCIOS

### Objetivos Específicos

1. Revisar las posibilidades de desarrollo de uno o más negocios que estén funcionando, frente a las condiciones futuras, a la competencia y a los factores internos.
2. Revisar la estrategia del negocio y cómo lograr ventajas competitivas sostenibles.

### Contenidos

1. Cómo manejar y desarrollar el negocio.
2. Cómo analizar el mercado futuro para el negocio.
3. Análisis interno de fortalezas y debilidades.

4. Diversificación, integración vertical y otras estrategias a aplicar.

### Metodología

Complementación de informes sobre los aspectos relevantes de la gestión y la estrategia del negocio.

Consulting personal, o asesoría al alumno para que siga impulsando el negocio.

### Sistema de evaluación

1. Análisis del rendimiento del negocio: económico, financiero, viabilidad, crecimiento, participación, etc.
2. Desarrollo de nuestras actividades.
3. Aplicación de tecnologías de gestión y desarrollo del negocio.
4. Alcance de las metas personales.

# PLAN DE NEGOCIO PARA UNA NUEVA EMPRESA

Rodrigo Varela V. Ph.D.

**CENTRO DE DESARROLLO  
DEL ESPIRITU EMPRESARIAL**

## I. INTRODUCCION

El establecimiento de un nuevo negocio o empresa, es en realidad la parte final de un proceso de análisis bastante largo, lleno de elementos de retroalimentación y a través del cual el futuro empresario logra un conocimiento detallado de la empresa en todas sus facetas.

El proceso de análisis implica una serie de etapas, durante cada una de las cuales los diversos elementos y variables son preparados y examinados con el fin específico de decidir si se continúa o no a la próxima etapa y/o si se introducen modificaciones en el proyecto o negocio en consideración. Por esta razón, la planeación de un proyecto de inversión específica

sobre los distintos componentes, información que es recogida y presentada en una serie de estudios y documentos que se resumen en uno final que denominaremos **plan de negocio** (que en muchas ocasiones se denomina **estudio de factibilidad**) y que será la base para nuestras decisiones sobre la puesta o no en marcha del negocio o empresa en consideración.

Todas las etapas que vamos a mencionar son básicas en el proceso de análisis, pero dependiendo del tipo de negocio, de la disponibilidad de recursos y del tiempo disponible, los niveles de detalle, precisión y presentación de información y del plan de negocio varían y puede inclusive no existir formalidad alguna en este último.

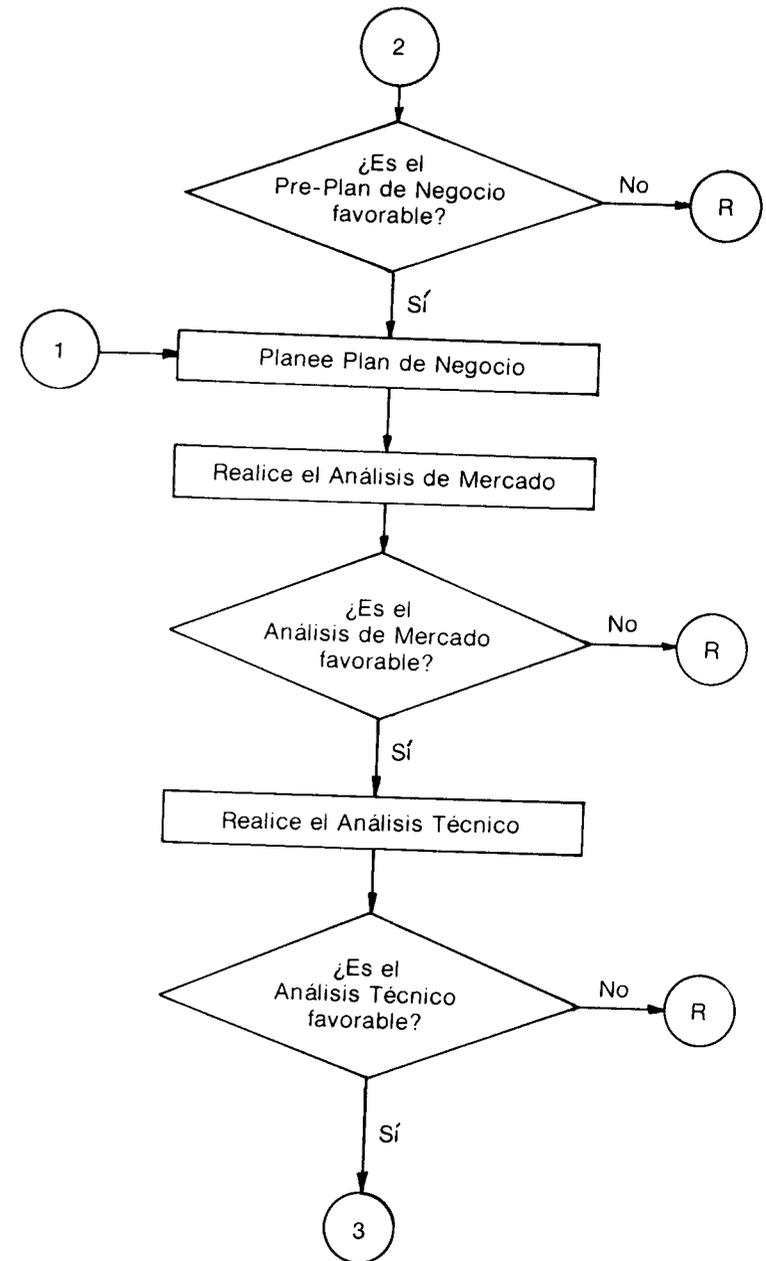
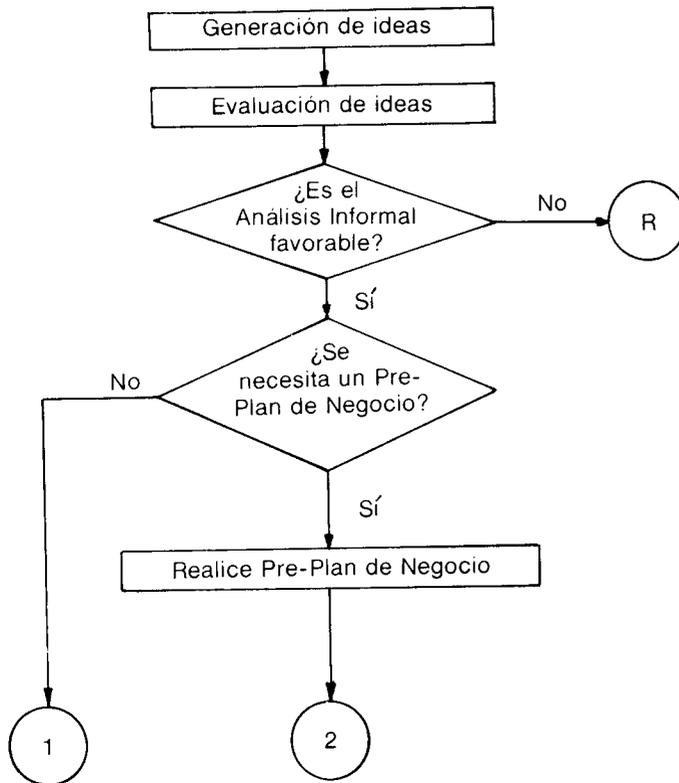
Vamos a discutir al final las ventajas que provee el proceso formal de análisis y a recomendar que tratemos de trabajar en dicho sentido.

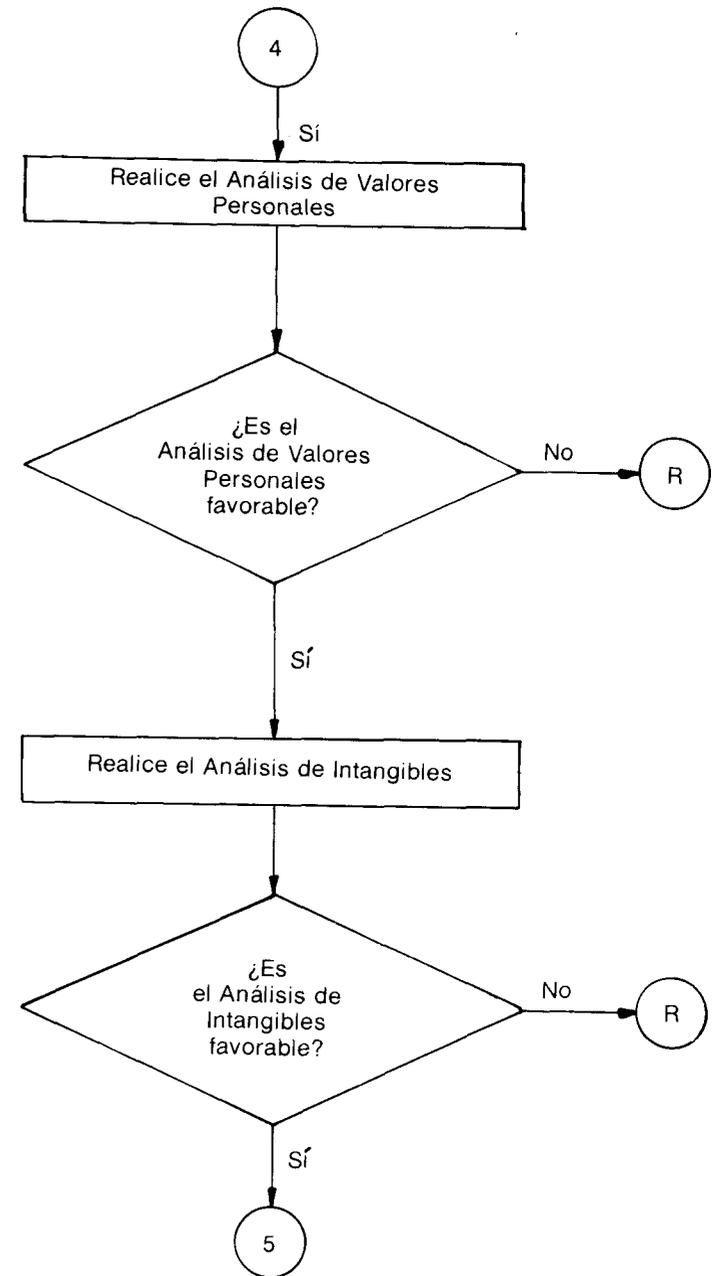
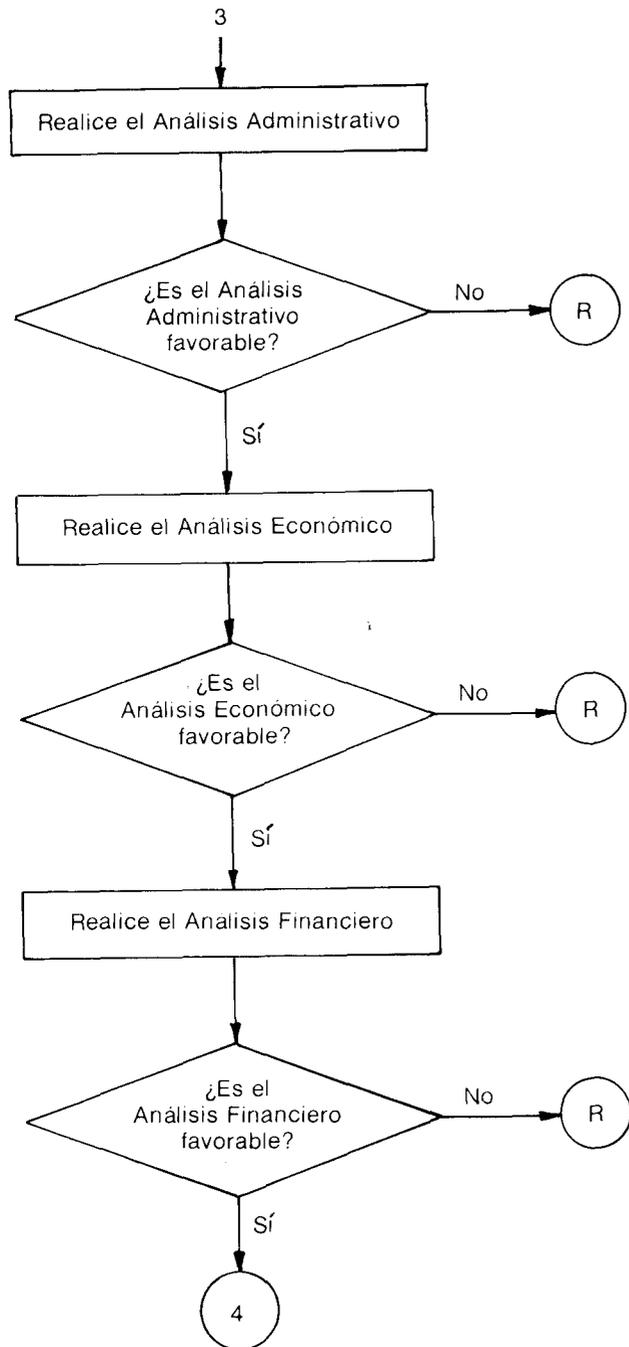
La división que vamos a realizar en etapas y actividades se formula con propósitos educativos, pero se debe tener la suficiente claridad mental e iniciativa para adaptar y modificar el esquema de acuerdo con las necesidades específicas del proyecto y entender que cada proyecto es diferente y que su tratamiento debe ser

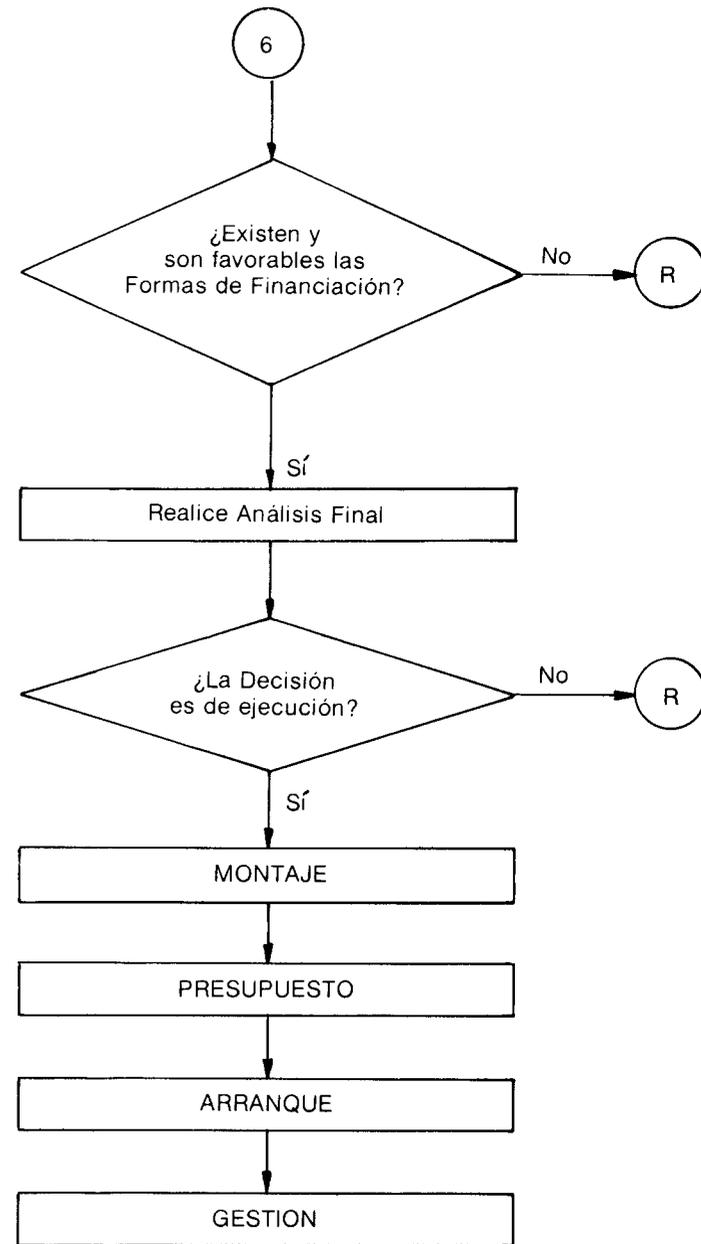
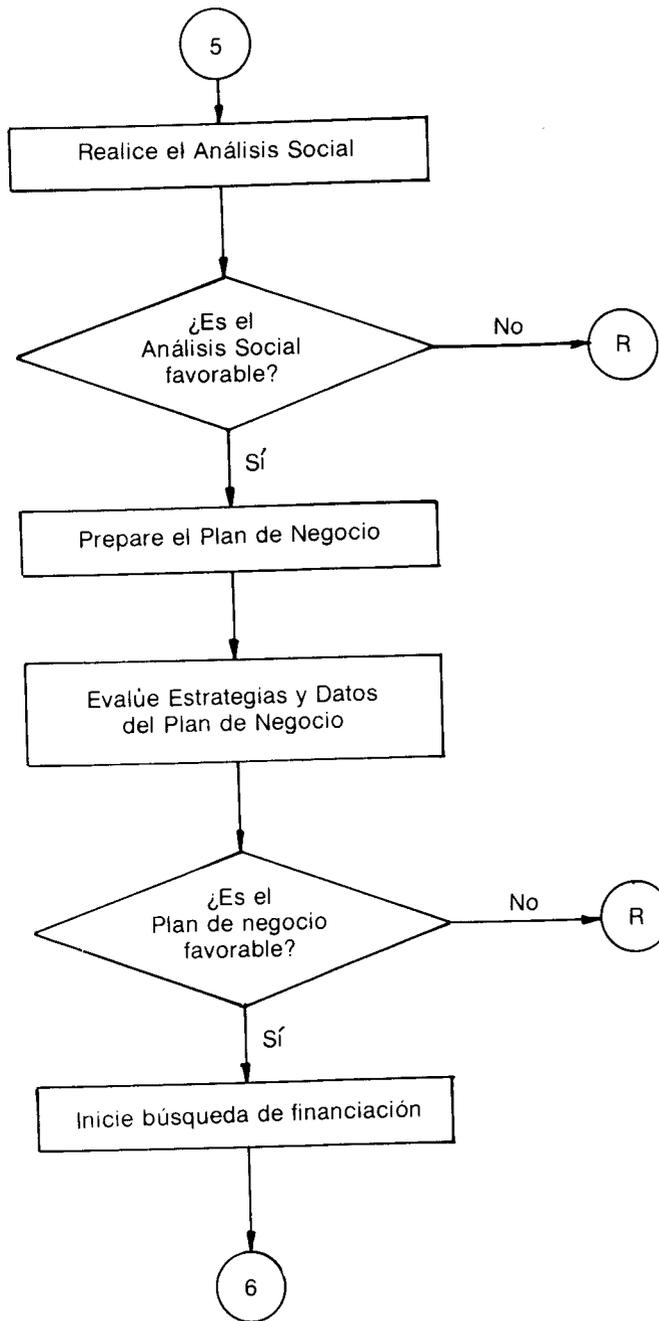
individualizado. Igualmente se debe tener claridad en el hecho de que aunque el esquema presente actividades en forma secuencial, muchas de ellas se pueden hacer en forma paralela y que en algunos casos puede ser necesario modificar la secuencia propuesta. El cuadro no incluye las posibles retroalimentaciones y variaciones que se pueden dar, pues las opciones son múltiples y no son normalizables.

Las grandes etapas del proceso son:

### EL PLAN DE NEGOCIO







## 2. CONCEPTOS BASICOS

La mitología del proceso empresarial y el brillo del éxito empresarial, no deben en ningún momento lanzarnos en una carrera ciega y riesgosa. Es necesario que la decisión empresarial sea sólida y que se tenga una estrategia para el manejo del nuevo negocio. Debemos recordar que todo inversionista profesional busca oportunidades que tengan tres atributos básicos:

1. Un excelente producto o servicio.
2. Un grupo humano calificado en lo técnico y en lo administrativo.
3. Un plan de negocio detallado y comprensivo, que establezca la naturaleza del negocio propuesto, las formas de operaciones, los requerimientos de recursos, los potenciales resultados y las estrategias para lograrlo.

Recordemos que toda actividad empresarial comparte un punto de inicio: el desarrollo de un concepto de negocio. Esta etapa es crítica y es básico que analicemos si la idea puede o no llevarse a la realidad y si hay o no un mercado para ese producto o servicio.

Recordemos también que el proceso empresarial es un proceso de altísimo contenido humano donde el hombre se juega el todo de sí: sus recursos, sus ideas, sus ambiciones, su tiempo, etc. Esto exige claridad y calidad en el grupo humano vinculado a la empresa.

El plan de negocio es un documento escrito, preparado por el empresario (sin excluir la potencial colaboración de otros) para su empresa en un momento específico de tiempo que describe en forma comprensiva cinco grandes preguntas:

1. ¿Qué es el negocio?
2. ¿Quién dirigirá el negocio?
3. ¿Por qué será exitoso?
4. ¿Cómo se va a lograr ese éxito?
5. ¿Qué recursos se requieren?

Es el mecanismo de darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un enunciado preciso y claro de propósitos, es ver oportunidad para transferir los pensamientos, ideas y conceptos a un papel y sobre todo es una expresión de su visión empresarial. Es un mecanismo de venta de su idea.

El plan de negocio debe ser un documento conciso, leible y muy bien escrito, que debe anticipar los aspectos favorables y desfavorables. Debe ser un documento serio y evaluativo, no promocional.

## 3. RAZONES PARA EL PLAN DE NEGOCIO

El plan de negocio se prepara por dos razones básicas en función de su uso: **internas y externas:**

### a) INTERNAS:

1. Evaluación real del potencial del negocio.
2. Establecimiento de un plan de acción para todas las áreas de la organización.
3. Determinación de las variables más significativas en las variables del proyecto y por tanto de las variables a controlar.
4. Posibilidad de detectar fallas fatales.
5. Posibilidad de analizar varios escenarios.
6. Posibilidad de explicar, justificar, evaluar y proyectar sus supuestos.
7. Reducción del riesgo.
8. Mejorar dramáticamente sus chances de éxito estratégico y táctico.
9. Formulación de un plan estratégico y de una serie de metas que permitan evaluar el desarrollo del plan estratégico.
10. Determinación de las necesidades de recursos físicos, financieros y humanos.
11. Generación del primer presupuesto.
12. Mecanismo de conocimiento de todas las facetas del negocio.

### b. EXTERNAS:

1. Para obtener los recursos financieros del proyecto.
2. Para conseguir compradores y/o proveedores.
3. Para conocer el sector en el cual se va a desenvolver el negocio.

## 4. ERRORES MAS FRECUENTES EN LA ELABORACION DEL PLAN DE NEGOCIO

En el proceso de establecimiento de todo negocio y en la elaboración de todo plan de negocio se cometen algunos errores:

- a. Creer que todo producto o servicio tecnológicamente importante es mercadeable y puede dar origen a un negocio factible.
- b. Creer que todo lo que se requiere para que un negocio arranque y sea exitoso es tener dinero.
- c. Enamorarse del negocio y cegarse ante sus deficiencias.
- d. Introducir simultáneamente muchos productos/servicios.
- e. No tener claridad en el grupo administrativo.
- f. Estimar las ventas a partir de la capacidad de producción de los equipos.
- g. Fallas en el análisis y el entendimiento del mercado. No se sabe quién es el cliente, por qué compra, quién es la competencia.
- h. Intento de vender una tecnología más que una oportunidad de negocio.
- i. Falta de evaluación real de consumos y productividad, lo cual lleva a subestimación de los costos.
- j. Olvido o subestimación del capital de trabajo.
- k. Falta de análisis de la liquidez del negocio.
- l. Estimación errada de la fracción de mercado a captar y del proceso de venta.
- m. Mantener la idea de que el negocio sólo es importante para uno si uno está solo o en mayoría.

- n. Tratar de ocultar las partes débiles del negocio.
- ñ. Creer que las hojas electrónicas son la salvación y producen un plan de negocio articulado.
- o. Hacer enunciados ambiguos o vagos.
- p. Describir la tecnología en forma ininteligible.
- q. Tener gente incógnita en el negocio.
- r. Escribir un documento muy extenso y poco preciso.
- s. Suponer números sin razón y no evaluar el efecto del supuesto.
- t. Ajustar para que cuadre.
- u. Creer que ese trabajo sólo sirve para conseguir el dinero.
- v. Creer que es un elemento más de la biblioteca.

## 5. RESUMEN EJECUTIVO

Hay una gran diferencia entre un escrito y un plan de negocios generador, y la primera señal se percibe en el resumen ejecutivo. Todo financista, socio, inversionista, proveedor, lo primero que mira es el resumen ejecutivo y en ese sentido él es el semáforo: si está bien escrito, es motivante y claro, el plan de negocio se leerá y se revisará; si no lo es cuando más el plan de negocio se hojeará.

El resumen del plan de negocio debe indicar clara, breve y precisamente en qué consiste el negocio, a qué mercado está dirigido, qué recursos financieros requiere, cómo serán usados, cuál será el retorno para los inversionistas, cómo se va a penetrar el mercado, qué fortalezas tiene el grupo administrativo y cuáles serán los beneficios para el inversionista o proveedor.

El inversionista o el financista espera que usted lo convenza de que tiene una oportunidad sólida y real de negocio, que usted tiene el talento empresarial y administrativo para

explotar la oportunidad, que usted tiene un plan sólido, racional, coherente y creíble para hacerlo, y sobre todo que el negocio produce suficientes recursos para cancelar obligaciones y dejar un buen excedente para todos.

## 6. CONTENIDO BASICO

Los capítulos básicos de un plan de negocio se indican a continuación. Se debe recordar que cada plan de negocio es una entidad y por lo tanto el detalle, la profundidad de cada tema va a cambiar.

- Resumen ejecutivo
- Análisis del sector y de la compañía
- Productos y servicios a ofrecer
- Evaluación del mercado
- Estrategia de mercado
- Aspectos tecnológicos
- Plan de manufactura y operación
- Grupo administrativo
- Aspectos económicos
- Aspectos financieros

## 7. EVALUACION

El empresario tiene que tener convicción sobre su idea, pero no se debe cegar a los signos negativos que pueden surgir alrededor del negocio. Es necesario estar listo y dispuesto a recibir con beneficio de inventario las críticas, comentarios y recomendaciones que se nos hagan. La decisión final es de cada uno de nosotros, pero para esa decisión debemos:

- a. Escuchar cuidadosamente las críticas. Pedir que las precisen y que de ser posible nos den ideas para solucionarlas.
- b. Pesar los argumentos cuidadosamente y decidir si los cambios sugeridos son apropiados.
- c. Revisar su plan de negocio y analizar si está siendo realista u optimista.
- d. Hacer los cambios que su razón le indique y no lo que su corazón le sugiera.

# FORMACION DE CREADORES DE EMPRESA

Dr. ROBERTO GAITAN CABEZAS

Dr. JORGE CASA REYES

Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena)

## A. JUSTIFICACION Y OBJETIVOS

Grandes son los problemas de desempleo que enfrenta Colombia. Entre ellos, uno de los más notorios es el que golpea a los sectores jóvenes y al gran contingente de personas calificadas que no consiguen empleo; es decir el desempleo calificado, lo que conduce en las actuales condiciones de la actividad laboral, al estancamiento profesional y a un menguado desarrollo empresarial.

Conscientes de este grave problema, el gobierno nacional, así como importantes organizaciones cívicas y profesionales, han venido estudiando mecanismos que permitan buscar soluciones que atenúen el grave impacto social que representan el desempleo y el subempleo profesionales.

Una de las soluciones, posiblemente de las más idóneas, ha sido la de fomentar y estimular en este recurso humano ya preparado, y cuyo inmenso potencial para el desarrollo del país se está desaprovechando, una mentalidad empresarial que les permita optar como vía u opción laboral la de crear sus propias empresas.

El Servicio Nacional de Aprendizaje-Sena, ante esta situación y en cumplimiento de su papel en la formación profesional de todos los niveles ocupacionales del empleo, ha considerado incluir la formación de nuevos empresarios como uno de sus programas de acción.

Dos aspectos fundamentales justifican este programa:

En primer lugar, el SENA como instrumento y organismo ejecutor de la

política económica y social del gobierno nacional en el ámbito de la promoción y de la formación profesional de los recursos humanos del país, tiene la responsabilidad de ofrecerle la mejor contribución que esté en condiciones de aportar para ayudar a la solución de los problemas de empleo y de generación de ingresos.

En segundo lugar, el SENA como organismo de formación profesional ha venido evolucionando, en la medida en que la transformación de las fuerzas y medios productivos ha hecho evolucionar la concepción, dirección, instrumentación, ejecución y prospección de la formación profesional, lo cual le ha permitido adoptar como propio, en este caso, uno de los principios de la "Declaración de Cartagena" (XXII Reunión de la Comisión Técnica de Cinterfor - mayo 1984): "La formación profesional debe coadyuvar a la generación de empleo y a la reactivación y mejoramiento de la actividad productiva. Para ello, las instituciones deberán realizar un gran esfuerzo por lograr que sus programas engendren en los que se forman una capacidad empresarial que les abra posibilidades más amplias que las escasas disponibles bajo la forma de empleo dependiente".

Fue así como a partir de 1986 se comenzó a trabajar en el establecimiento de un esquema pedagógico y metodológico que le permitiera inicialmente, a partir de profesionales y técnicos, contribuir a la creación de nuevas empresas y por consiguiente a la ampliación de trabajo productivo mediante el fomento y estímulo a la mentalidad empresarial, a través de la capacitación y orientación de quienes podrían optar por la generación y conducción de iniciativas de esta naturaleza.

Realizado lo anterior, ya en el presente año el SENA estableció el programa de formación de creadores de empresa, como contribución a la

reactivación económica del país y a la generación de empleo mediante el desarrollo de empresarios que creen nuevas empresas en los frentes de actividad económica prioritarios y en aquellos que presenten oportunidades económicas concretas.

Este programa busca:

- Fortalecer la confianza de los potenciales empresarios en sus propias capacidades.
- Impartir la preparación y conocimientos necesarios acerca de aspectos financieros, técnicos y administrativos de la empresa.
- Hacer conocer y preparar al futuro empresario sobre las posibilidades y amenazas del medio externo.
- Ofrecer información y asistencia en la identificación de oportunidades económicas.
- Formar y asistir al usuario en la formulación y ejecución de su proyecto.
- Contribuir a asegurar la asistencia técnica y financiera que sea necesaria.
- Ofrecer servicios de asistencia, orientación y seguimiento en la puesta en marcha de su empresa.

A continuación se expondrán los elementos fundamentales en los que descansa el programa, así como el modelo metodológico adoptado y los principales criterios establecidos para su operación.

## B. PERFIL DEL EMPRESARIO CREADOR DE EMPRESA

Antes de trabajar en la metodología que permitiera la formación del nuevo empresario se hizo necesario caracterizar, con el mayor grado de aproximación posible, al "empresario creador de empresas", con el fin de facilitar a los futuros emprendedores una mejor toma de decisión, al hacerles conocer las circunstancias tanto

previas como posteriores a las que se ve enfrentado quien crea la empresa y logra mantenerla en funcionamiento y los conocimientos, habilidades y comportamientos que facilitan el logro de su propósito.

Para llegar a la determinación del perfil del empresario creador de empresa se partió de la experiencia de actuales pioneros empresariales de nuestro medio y con base en ella se identificaron las características de comportamiento y las habilidades que están más relacionadas con el éxito empresarial. Por consiguiente, la meta de este trabajo investigativo fue la identificación de los comportamientos y condiciones que hacen posible crear empresa en Colombia.

La investigación se realizó a través de dos mecanismos:

- sesiones de grupo con empresarios actuales, que pertenecen al mismo universo poblacional de aquellos que se convertirán en empresarios futuros.
- entrevistas y encuestas a empresarios creadores de empresa de diversas regiones del país.

El análisis de las sesiones de grupo aportó información cualitativa, en tanto que la encuesta proporcionó datos cuantitativos más específicos, lo que permitió precisar el perfil.

La muestra incluyó empresarios localizados en los principales centros urbanos: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, por ser éstas las ciudades en las cuales tiende a concentrarse prevalentemente la actividad empresarial del país.

Igualmente se consideró, en la composición muestral, una gama de actividades económicas de los sectores secundario y terciario, de tal suerte que las conclusiones del estudio pudieran aplicarse en una medida razonablemente confiable a la variedad de campos y actividades de las empresas de nuestro país en los dos sectores.

El trabajo, por su enfoque, brinda una visión comprensiva más que descriptiva de perfil del emprendedor, esto es, pretende más una interpretación explicativa que una descripción de datos.

Es necesario anotar que el estudio no puede considerarse una investigación amplia y definitiva, pues la muestra fue limitada y no permite conclusiones diferenciales por actividades económicas, para lo cual se requiere una investigación complementaria.

De todas maneras, el estudio aporta elementos y puntos de referencia con respecto al fenómeno de la creación de empresas en Colombia y las características típicas del emprendedor, además de elementos prácticos para las acciones de selección y formación de nuevos empresarios.

Un resumen de los elementos encontrados en el estudio del perfil del empresario creador de empresas es el siguiente:

- El empresario creador de empresas se encuentra rodeado de unas circunstancias que condicionan su decisión, su actuación y sus resultados. Algunas de estas condiciones son estructurales y otras coyunturales. El conjunto de ellas tipifica la empresa que es posible crear en Colombia, por iniciativa propia de un emprendedor con recursos limitados.
- Esta empresa típica es, en su iniciación, una pequeña unidad productiva, usualmente de menos de cinco trabajadores, que comienza como una sociedad de hecho, sin cumplir requisitos legales, o como un ente individual que depende de su dueño o, en un buen número de casos, de los socios que la han gestado.
- Por carecer de información sobre oportunidades económicas, la mayor parte de los empresarios se orienta hacia actividades tradicio-

- nales dentro de la industria o el comercio. Tal orientación con gran frecuencia está influida por el conocimiento o familiaridad que tienen o hayan tenido en la actividad.
- Con frecuencia el medio familiar ha tenido influencia en la decisión de convertirse en empresarios; en muchos casos, hay tradición empresarial en la familia.
  - La decisión suele tomarse en una edad de madurez temprana, alrededor de los treinta años, cuando el emprendedor posee experiencia y formación en el trabajo. La empresa en su fase de iniciación y superadas las dificultades iniciales se consolida en un periodo de unos siete años.
  - El nivel educativo del empresario gestor es en la mayor parte de los casos el de secundaria. Unos pocos han tenido acceso a la educación superior.
  - En una buena proporción, los creadores de empresa han abandonado un empleo para crearla. Otro grupo, no muy numeroso, ha derivado su subsistencia de un trabajo independiente antes de hacerse empresario. Una mínima parte de los empresarios pasa del estudio a la actividad empresarial; tal vez esto está ligado al enfoque académico de nuestra educación y a la importancia que tiene la experiencia laboral en este tipo de opción.
  - Dentro de las motivaciones más importantes para hacerse empresario se cuenta el deseo de independencia, tanto en su aspecto económico como de autonomía de acción y decisión. La búsqueda de una estabilidad económica, que está ligada al impulso de independencia, pero que de suyo tiene una fuerza motivacional importante.
  - En estrecha relación con las anteriores se halla la motivación de realización, el deseo de lograr las pro-
- pias metas, alcanzar el éxito en un empeño personal y la respuesta ante el reto que compromete la conducta individual del empresario.
- Como incentivos y motivadores menores y menos frecuentes, y quizá también como facilitadores de la decisión, se encuentra el conocimiento del negocio, el proceso, el mercado, y los antecedentes familiares o tradición empresarial. Lo anterior se corrobora con el hecho de que casi la mitad de los empresarios se ha iniciado sin experiencia en el negocio. En una proporción significativa, la actitud frente al riesgo parece tener un peso específico mayor que el dominio del campo.
  - Es habitual que la iniciación de la empresa se haga con recursos propios, normalmente dinero, máquinas o instalaciones, que frecuentemente son insuficientes y deben ser complementadas con empréstitos o créditos de difícil acceso o procedentes de apoyo proporcionados por familiares, proveedores o socios y amigos.
  - La preocupación dominante en la gestión de la empresa es el área de producción (en el caso de empresarios del sector comercio, las ventas, obviamente), seguida por el área comercial, la gestión administrativa, el personal y finalmente el área financiera. Esta última encarna la contradicción de las urgencias económicas y el poco conocimiento y habilidad en el manejo contable y financiero, común en el empresario emprendedor de nuestro medio.
  - Habitualmente el progreso empresarial es atribuido a la calidad lograda, las ventas y la respuesta de los clientes, el mercado y la capacidad innovadora. Pocos atribuyen el éxito a la dirección de la empre-

sa o a la tecnología que poseen o desarrollan.

- La persistencia es una característica del empresario que le hace permanecer como tal. El refuerzo que obtiene al ser aceptado el producto, la calidad ofrecida —que es competitiva en el medio— y la satisfacción personal y empresarial, se añan a la capacidad organizativa que, de alguna manera, está presente en el empresario para incentivar su constancia y dar continuidad a su actividad empresarial.
- El gestor de empresa ha de afrontar dificultades tales como la falta de capital de trabajo, la consecución de clientes, las incomodidades locativas, los escasos e inapropiados equipos, la escasez de materias primas, el desconocimiento de aspectos jurídicos y financieros, y la incertidumbre del medio.

No obstante, quienes poseen la vocación empresarial obtienen y manifiestan satisfacción por su labor, por cuanto ella les brinda la oportunidad de coronar sus metas y les proporciona satisfacción económica de manera autónoma.

- El empresario posee como características distintivas:
  - ambición y deseo de superación
  - voluntad, energía y tenacidad.
  - buenas relaciones interpersonales y habilidades sociales
  - optimismo
  - confianza en sí mismo
  - deseo de independencia
  - constancia y dedicación
  - habilidad para negociar
  - conocimientos y experiencia en las áreas técnica y comercial
  - habilidades para dirigir y organizar
  - dinamismo
  - sentido de lo práctico

- decisión
- innovación y creatividad
- actitud abierta pero realista frente al riesgo.

- Sus áreas fuertes están fundamentalmente en:
  - las relaciones y habilidades sociales
  - la habilidad para negociar
  - la gestión comercial
  - el conocimiento de su región y del comportamiento de su producto en el mercado.
  - el conocimiento del producto
  - el control de la calidad (competitiva en el contexto)
  - la habilidad para manejar la cartera.
- Se destacan como áreas débiles, y a las cuales la labor formativa debe orientarse de manera prioritaria, las siguientes:
  - la(s) tecnología(s) de producción
  - la innovación en el proceso de producción y en el manejo del mercado
  - la gestión contable y financiera
  - el manejo de costos
  - el conocimiento de aspectos jurídicos, en general, y de legislación laboral, en particular.<sup>1</sup>

### C. INSTRUMENTOS DE SELECCION

La primera ayuda concreta al aspirante a creador de su propia empresa es la de facilitarle criterios y elementos que le permitan tomar una decisión más consciente, al poder cotejar su propio perfil con el del empresario creador de empresas en nuestro medio.

Con este propósito y además con el de hacer rentable desde el punto de vista social y formativo el programa de formación de creadores de empresa, se hizo necesario diseñar instrumentos que permitieran realizar de la manera más apropiada la selección de los participantes.

1. El estudio completo se puede consultar en el documento "Perfil del empresario creador de empresas" - Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Subdirección Técnico-Pedagógica, División de Comercio y Servicios, Bogotá, agosto de 1986.

Este proceso, antes que una selección eliminatoria realizada por agentes externos, asume la forma de facilitador para la toma de decisión consciente por parte del aspirante a ingresar en el programa, de forma tal que se obtenga el compromiso de su parte y se garantice una mejor clasificación de los integrantes de los grupos de formación.

Por lo tanto el proceso según esta concepción es una acción de asesoramiento y guía que realiza el asesor de empresas con cada uno de los aspirantes a ingresar en el programa y cuyo propósito es facilitar la auto-selección.

Las siguientes consideraciones justifican incluir e implementar en el programa un proceso y unos instrumentos de selección de aspirantes:

- El empresario que tiene éxito en la creación y puesta en marcha de una empresa posee características personales y de comportamiento que aseguran este logro. Las estadísticas evidencian el gran porcentaje de empresas que desaparecen en los primeros meses de existencia por diversas razones, pero sin duda dentro de ellas hay causas inherentes al comportamiento y desempeño del empresario y es lícito inferir que existe una relación entre las características personales que posee el empresario y su éxito como gestor empresarial.
- La identificación de las características que posee una persona puede coincidir con el potencial de "emprendedor" que asegure su éxito como empresario y en consecuencia facilita la orientación del aspirante en su decisión de convertirse en gestor de empresa.
- El riesgo, la inversión y la incertidumbre suelen ser altos en la implementación exitosa de un programa de formación de creadores de empresa; no obstante pueden

disminuir razonablemente al contar con un proceso que de al futuro empresario una base sólida para su decisión.

- Al contar con grupos de empresarios potenciales mejor seleccionados, los programas de formación deben hacerse más efectivos en términos de sus resultados.

Con base en el perfil típico encontrado para el empresario creador de empresas se determinaron unos factores a explorar y de acuerdo con estos se diseñaron los instrumentos que permiten facilitar la auto-selección de los aspirantes.

Los instrumentos diseñados son sencillos de administrar y evaluar, y aplicados e interpretados de manera adecuada se convierten en elementos facilitadores del trabajo del asesor de empresas quien de esta forma estará en mejores posibilidades para ofrecer feed-back y asesoramiento a los aspirantes al programa.

Se pretende que estos instrumentos, utilizados en forma flexible por los asesores encargados, conduzcan a una contrastación del perfil típico con las características de cada aspirante a fin de orientarlo y brindarle la información de retorno necesaria para asegurar una buena decisión.

Adicionalmente, esta comparación entre el perfil típico y las características de los aspirantes permitirá hacer ajustes apropiados a los programas de formación.

Los instrumentos diseñados de acuerdo con el factor que se quiere explorar se muestran en la página siguiente, en forma sintética.

Una sugerencia para la secuencia en el uso de estos instrumentos de auto-selección es:

- inscripción
- autoapreciación de características personales
- cuestionario motivacional o láminas de McClelland

Factor por explorar	Instrumentos <sup>2</sup>
— Información general y demográfica	— Formulario de inscripción
— Información y condiciones generales del empresario: potencial empresarial.	— Cuestionario sobre potencial empresarial
— Habilidades y actitudes	— Simulador situacional
— Motivación personal	— Cuestionario y láminas proyectivas de la Universidad de Harvard. (D. McClelland)
— Rasgos de personalidad	— Escala de autoapreciación de características personales (diferencial de Osgood)
— Visión de conjunto y "feed back"	— Entrevista semidirigida.

- simulador situacional, en grupos de seis a ocho aspirantes
- cuestionario sobre potencial empresarial.
- entrevista semidirigida.

pleta sobre el alcance del programa, sus servicios y los compromisos que implican para los participantes.

Se dirige fundamentalmente a profesionales y técnicos egresados que tengan interés y potencialidad empresarial, y se lleva a cabo en las universidades e institutos técnicos, o en las asociaciones profesionales que los agrupan.

Aquellas personas que participen en estos eventos y que muestren un real interés diligenciarán una ficha denominada "Registro del Usuario", a fin de comenzar con esta información el proceso de selección para ingresar al programa.

En estos eventos promocionales se utiliza material audiovisual de apoyo para la presentación, a la vez que se entregan folletos o material escrito que complementen la información.

## 2. Selección

Este proceso, como ya se mencionó en el capítulo anterior, se basa en unos criterios globales y, mediante la apli-

## D. METODOLOGIA GENERAL<sup>3</sup>

El modelo definido para la atención a las personas que piensan montar su propia empresa partió de los propósitos ya enunciados, es decir desde permitir a los usuarios hacer su propia autoevaluación como creadores de empresa hasta recibir asistencia técnica, orientación y seguimiento para la puesta en marcha de la empresa.

Por lo tanto, desarrolla desde la motivación hasta la cristalización de su proyecto con la puesta en marcha de la nueva empresa.

### 1. Promoción y motivación

A través de eventos dirigidos y abiertos se lleva la información com-

2. El detalle de los instrumentos y su guía de utilización se encuentra en el documento "Programa de formación de nuevos empresarios-instrumentos de auto selección para ingreso al programa", Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Subdirección Técnica-Pedagógica, División de Comercio y Servicios, agosto de 1986.

3. En el documento Programa nacional de creación de empresas- Metodología general - Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA, Subdirección Técnica-Pedagógica, División de Comercio y Servicios, Bogotá, agosto de 1986, está el detalle de cada una de las fases del proceso metodológico.

cación de instrumentos de autoselección y su análisis permite al usuario la toma de una decisión consciente sobre sus potencialidades y recursos para llegar a ser empresario.

El proceso igualmente permitirá definir adecuadamente el número de usuarios que se ha de atender, teniendo en cuenta sus características y disponibilidad de recursos, así como también la capacidad de respuesta del programa en cada regional del SENA.

Ya se dio una posible secuencia de aplicación de las pruebas autoselectivas, las cuales analizadas conjuntamente con el usuario deben conducir en la entrevista semidirigida, último paso en el proceso de selección, a la toma de una decisión por parte del interesado respecto a su continuidad en el programa de formación de nuevos empresarios.

### 3. Ingreso al programa

Esta etapa constituye básicamente el acto administrativo por medio del cual se formalizará el ingreso del usuario al programa y se reconocerán los compromisos y responsabilidades mutuos.

Esta formalización se materializa mediante el diligenciamiento por parte del interesado de la ficha "Ingreso al Programa".

### 4. Plan de Atención

En esta fase cada usuario, con la ayuda del asesor asignado, definirá y elaborará su plan de atención.

Este plan consiste fundamentalmente en determinar las necesidades concretas de formación y servicios, los recursos necesarios para apoyarlo, el tiempo requerido y los compromisos mutuos.

El plan se registrará en la segunda parte de la ficha de "Ingreso al Programa", y allí mismo se irán colocando las actividades realizadas y los avances que se vayan logrando en su cumplimiento.

Para ayudar al usuario a establecer su plan de atención, el asesor deberá contar con guías y con elementos tales como:

- resultados de la selección (perfil del usuario)
- perfil típico del empresario creador de empresas
- posibilidades de apoyo, tanto del SENA como de otras entidades
- necesidades de apoyo sentidas o solicitadas por el usuario.

### 5. Atención al usuario

Esta etapa se refiere a la satisfacción de las necesidades de formación y de servicios empresariales requeridos por el usuario para desarrollar su proyecto y crear su propia empresa, con base en el plan de atención elaborado.

Esa atención se realizará a través de acciones de formación orientadas al desarrollo de la mentalidad empresarial y con servicios orientados a apoyar la actividad empresarial.

#### — Formación

Para realizar la formación básica, encaminada al desarrollo de la mentalidad empresarial, se diseñó un material autoformativo que el usuario puede utilizar de manera individual o a través de seminarios.

Ese material consta de los siguientes módulos:

- la idea o el producto
- el proyecto
- la empresa
- el empresario
- el medio ambiente

Además, de acuerdo con su plan personal, el usuario podrá recibir formación en otros aspectos que se consideren necesarios, tales como: administración, tecnología, producción, mercadeo, personal, finanzas, etc. Esta formación podrá darse a través de acciones específicas para creadores de empresa o involucra-

dos en grupos de empresarios en proceso de asesoría.

#### — Servicios empresariales

Para las personas que van a crear su propia empresa no basta suministrarles una formación adecuada, sino que esta debe ser complementada a través de servicios específicos que le permitan llevar adelante su proyecto empresarial.

Los servicios empresariales que hasta el momento se ha determinado prestar a los usuarios son los siguientes:

- Información, que se presenta bajo la forma de:
  - oportunidades económicas
  - finanzas
  - tecnología
  - administración
  - legislación.
- intermediación. Los enlaces necesarios entre los usuarios y los terceros pueden darse con entidades:
  - financieras
  - gubernamentales
  - centros de documentación
  - educativas
  - empresariales.
- asesoría, consultoría y asistencia técnica:
  - tecnología dura (procesos de producción, prototipos, maquinaria, etc.)
  - tecnología blanda (organización y administración, aspectos legales, de crédito, laborales, etc.).
- especiales:
  - encuentros empresariales
  - foros
  - conferencias
  - documentación.

### 6. Elaboración del Proyecto Empresarial

Teniendo en cuenta que la atención al usuario debe desembocar en la creación de la empresa, la elaboración del proyecto, como etapa intermedia, buscará que se concrete en un documento el desarrollo de la idea encaminada a crear la empresa.

El programa cuenta con una guía que se le propone al usuario para elaborar el proyecto empresarial.

Esa guía contiene los siguientes aspectos:

- resumen del proyecto
- descripción general de la empresa
- mercadeo y ventas
- producción e ingeniería
- plan de inversión y financiación
- evaluación económica
- proyecciones de la empresa.

### 7. Implementación del proyecto: Creación y puesta en marcha de la empresa

En esta fase se realizarán las diferentes actividades requeridas para instalar y poner en marcha la nueva empresa, es decir llevar a la realidad el proyecto elaborado por el usuario.

Por lo tanto contempla actividades tales como:

- trámites de crédito
- consecución y adecuación de instalaciones locativas
- constitución legal de la empresa
- consecución de maquinaria y equipo
- selección y entrenamiento de personal
- diseño y construcción de prototipos
- obtención o producción de muestras
- programación y control de producción
- elaboración de plan de mercadeo.

### 8. Evaluación y cierre

Para dar por terminado el programa con cada usuario, y luego que se

adelanten las actividades definidas en su plan de atención, se procederá a hacer una evaluación total del proceso y de los resultados logrados y si es del caso definir el plan de desarrollo de la empresa creada y las ayudas que requiere para hacer realidad ese plan.

Desde el punto de vista administrativo, el nuevo empresario diligenciará el "Formato de Evaluación" luego de la reunión que haya sostenido con el coordinador regional del programa y el asesor del SENA asignado. Posteriormente el coordinador regional formalizará el cierre a través de una carta dirigida al nuevo empresario.

### E. CRITERIOS OPERATIVOS

Para la operación del Programa de Formación de Creadores de Empresa en las regionales del SENA, la Dirección General promulgó unos criterios operativos que serán tenidos en cuenta en los planes regionales para 1987 y 1988.

#### 1. Estrategias

- El Programa se desarrollará fundamentalmente a través de la modalidad de Formación en la Empresa.
- El desarrollo de la atención específica al futuro empresario se hará siguiendo las etapas definidas en el Manual de "Metodología General" del programa.
- La modalidad de divulgación tecnológica será apoyo permanente para organización y funcionamiento de los servicios de información, ya sean autónomos o que hagan parte de otros en funcionamiento en la entidad.
- La modalidad de formación en centros dará su apoyo a través de cursos específicos, utilización de talleres y laboratorios, y asistencia técnica.
- La asignación de los asesores de empresa al programa se hará te-

niendo en cuenta el perfil definido por la Dirección General.

- Los asesores asignados se formarán siguiendo las pautas que para tal efecto establezca la Dirección General.
- El grupo de diseño de la Dirección General revisará el material dispuesto para la formación específica de los creadores de empresa.
- Los proyectos de creación de empresas que prioritariamente deberán apoyarse serán los que se refieran a:
  - realizarse en "ciudades alternas"
  - fomento de la agroindustria
  - industria de bienes de capital
  - sustitución de importaciones
  - generación de exportaciones
  - pequeña y mediana empresa.

#### 2. Organización y Operación

- El programa de formación de creadores de empresa tendrá un cubrimiento nacional, para lo cual se adoptará el criterio de organización zonal.
- Los proyectos zonales y regionales tendrán en cuenta las prioridades previstas en el numeral anterior.
- La formación y atención a los usuarios será individualizada, aunque para su desarrollo deban realizarse eventos de carácter grupal.
- Se fija en principio la posibilidad de que un asesor pueda atender y coordinar seis proyectos (empresas) por año.
- En cada ciudad principal habrá un coordinador zonal, quien canalizará en la mejor forma posible los recursos, tanto del SENA como los de otras instituciones, para el efectivo desarrollo de los proyectos en su área de coordinación.

La distribución de asesores prevista es la siguiente:

Regionales	Asesores	Regionales	Asesores
Bogotá/ Cmarca.	6	Quindío	2
Antioquia-Chocó	4	Tolima	2
Valle	4	Cauca	2
Atlántico	4	Nariño	2
Santander	4	Huila	2
Bolívar	3	Córdoba	2
Caldas	3	Magdalena	2
Risaralda	3	Cesar	2
Norte de Santander	3	Guajira	2
Boyacá	2		

#### 3. Recursos

##### ● Humanos:

- 30 Asesores de empresa.
- 4 Coordinadores zonales
- 1 Coordinador nacional

8 Técnicos de documentación e información

Instructores de centros, asesores de empresas, técnicos e instructores de mandos, etc., según requerimientos de los proyectos.

##### ● Físicos:

- 8 centros de documentación e información ("bancos de informa-

ción"). Sitios adecuados para formación, con dotación completa (T.V. betamax - sillas - mesas - franelógrafos - aire acondicionado donde se requiera, - etc.)  
Talleres, laboratorio, auditorios.  
Videos para divulgación

Material de trabajo  
Material didáctico  
etc.

##### ● Financieros

De acuerdo con los requerimientos de personal y de recursos físicos.

# PROYECTO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y TECNOLÓGICO

DR. MARCO ELIAS CONTRERAS  
DR. VICTOR RAUL BALLESTEROS  
Unisur

## 1. MARCO CONCEPTUAL DEL PROYECTO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y TECNOLÓGICO DE UNISUR

### 1.1. Algunas consideraciones previas

Dentro de las preocupaciones del sector educativo surge la inquietud por rescatar la razón de ser de la Universidad, redescubrir el sentido de su quehacer y afianzar la identidad de su misión, por una parte, y por la otra la necesidad de articular el sector investigativo, científico y cultural, con el sector productivo, de la economía y del trabajo, y con el sector sociopolítico estatal y gubernamental, en función de un desarrollo integral y armónico de la sociedad.

Tales preocupaciones y necesidades han sido objeto de reflexión y estudio por parte de los diferentes estamentos de Unisur, con el fin de aunar esfuerzos y crear condiciones para el mejoramiento de la calidad de la educación superior y de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del hombre colombiano y de las distintas regiones del país.

En respuesta a estas inquietudes, Unisur ha formulado unas políticas institucionales y un Proyecto Educativo para imprimirle sentido y dirección a la razón de ser y a la misión de la Universidad, de tal manera que generen las condiciones para la formación integral de los estudiantes, el desarrollo del conocimiento científico y tecnológico, y la participación organizada, productiva y socialmente responsable.

Con el Proyecto Educativo, Unisur busca caracterizar la acción académica, pedagógica y social de la Universidad y contribuir a la búsqueda de sentido del proyecto de vida de sus estudiantes, de tal modo que ellos descubran la justificación necesaria y la consagración definitiva a la realización de su propio proceso de formación consciente, en y para la cultura superior, así como para el desarrollo integral, armónico y autosostenido de las comunidades.

Uno de los aspectos fundamentales del Proyecto Educativo de Unisur es el Proyecto de Desarrollo Empresarial y Tecnológico —PDET—, mediante el cual se busca no sólo la integración de la teoría con la práctica, sino la formación integral de los estudiantes, mediante la aplicación y desarrollo del espíritu científico y empresarial, a través de una práctica tecnológica, social y comunitaria, que por una parte complemente y enriquezca los programas académicos, y por la otra posibilite las condiciones necesarias para la generación de nuevas formas asociativas de autogestión empresarial y de producción tecnológica.

## 1.2. La universidad como proyecto educativo innovador

Para hablar del Proyecto Educativo en Unisur conviene centrar el marco de reflexión en la perspectiva de cambio educativo, iniciando el análisis de lo realizado al interior del sistema universitario y sobre la crisis que afrontan las universidades en el contexto latinoamericano y nacional, y que hace parte de la crisis mundial del sistema educativo.

De acuerdo con este postulado se plantea como perspectiva académica la construcción de un proyecto educativo dentro de un proyecto social, que genere un cambio educativo y cultural, motor de un cambio social.

La constitución de Unisur como una Universidad de naturaleza comunitaria, académica, solidaria y democrática, la hace propiciadora de mecanismos para que las comunidades se erijan en agentes efectivos de su propio desarrollo.

Dentro de este contexto actúa la Universidad como una fuerza mediadora entre los problemas y metas del desarrollo regional y nacional y las demás fuerzas sociales y estructurales participativas que complementan y enriquecen la vida académica y facilitan la simbiosis entre universidad y sociedad, de cuya interrelación surge la comunidad educativa del nivel superior.

Los principios y fines que la caracterizan la llevan a orientar todos sus esfuerzos para responder a las necesidades, intereses y problemas reales del país, generados a partir de los procesos de crecimiento y desarrollo de la sociedad y a buscar como meta principal la formación integral del hombre y la generación y difusión de la ciencia, la técnica y la cultura.

Estos fines y principios conducen a Unisur a promover una educación participativa y personalizante que contribuya a la formación profesional de un recurso humano eficiente, con fundamentos teóricos y prácticos que le permitan enfrentar con iniciativa y espíritu crítico los problemas de la comunidad y buscar en ella las alternativas de solución para alcanzar su equilibrio técnico, económico y social.

Con el propósito de que la educación superior sea un agente del cambio sociocultural, científico, tecnológico y económico del país, se requiere la formulación de un sistema que vincule el sector productivo, el aparato gubernamental y social organizado, con la educación superior.

## 1.3. Enfoque curricular y estrategia pedagógica

La heterogeneidad de los contextos regionales donde es necesario realizar la organización de las situaciones de aprendizaje, ha implicado para la Universidad ir creando una estrategia metodológica para el diseño de currículos que cada vez tengan un mayor grado de pertinencia. Ya no son suficientes los macrodiagnósticos sectoriales, se ha hecho imperativo diagnosticar los contextos regionales y los microcontextos locales, identificar sus problemas y limitaciones, al igual que sus logros y potencialidades.

En estas condiciones ha sido posible una estrategia metodológica para el diseño curricular, caracterizado por ser participativo y pertinente, permanente y dinámico, integrado por áreas, centrado en el alumno, y teórico-práctico. De otra parte, para darle viabilidad a nuestros diseños curriculares, se ha desarrollado un modelo básico de diseño institucional con un alto grado de flexibilidad, que permita obtener como producto el modo como quedan estructurados los contenidos en el material instruccional; como proceso: el modo de ir elaborando el material instruccional, y las actividades que se realizan para organizar los contenidos a fin de hacerlos aprendibles; como método: el modo de aprender los contenidos, las actividades que realiza quien aprende el material o proceso aprendiente.

Esto permite obtener un perfil tecnológico y profesional adecuado, que contemple los siguientes componentes:

- Campo de acción de su desempeño profesional.
- Modo en que el profesional o tecnólogo aplicará sus conocimientos.
- La clase de procesos, investigaciones, proyectos y problemas que puede emprender y resolver, orien-

tándose hacia la autogestión comunitaria regional.

- La definición y el alcance de los conocimientos que respaldan su desempeño.
- El señalamiento de su compromiso activo en la vida económica y política del país, para concebir y apoyar un verdadero desarrollo individual y colectivo.

## 1.4 Estructura curricular

La estructura curricular es la columna del sistema que soporta el enfoque curricular y permite el desarrollo de los propósitos y fines académicos del Proyecto Educativo. El diseño de esta estructura curricular contempla tres áreas de formación:

### 1.4.1. Área de Formación Básica

El Área de Formación Básica desarrolla los contenidos y prácticas de los campos de las diversas ciencias que constituyen el eje de la formación integral del estudiante, a partir del nivel introductorio y durante el proceso de formación profesional en los diferentes programas.

En ella se contribuye a la consolidación del desarrollo de las capacidades intelectuales más amplias y generales, como son la abstracción, la profundización teórica, la deducción, la apropiación crítica y la transferencia creativa de los conocimientos teóricos, para que el estudiante no se descalifique intelectualmente y tenga un soporte para abordar el aprendizaje continuo. También debe contribuir a la comprensión e interpretación científica de los aspectos del hombre y de la sociedad; de los procesos y relaciones sociales; del origen, sentido, comportamiento y trascendencia del ser humano; de la organización, evolución y funcionamiento de la sociedad y de las instituciones y subsistemas que la conforman, lo mismo que el dominio de los métodos mediante los cuales el hombre se puede comprender y expli-

car a sí mismo, e interpretar y transformar la realidad.

#### 1.4.2 Area de Formación Específica

El Area de Formación Específica es el campo del conocimiento en el cual se caracteriza y especializa la formación profesional, para responder a las nuevas demandas del orden económico y sociocultural con base en las nuevas necesidades de formación de recursos humanos, derivadas de los procesos de diversificación y modernización de la producción y de la organización social. Allí la educación adquiere un nuevo y mayor valor en la preparación para el empleo, el trabajo productivo, la participación social organizada, la generación de nuevas formas asociativas y medios de producción y la preservación y desarrollo de la identidad cultural.

Con el área de formación específica se busca diversificar la educación, mejorar la calidad, el status y el prestigio de la educación tecnológica y superar la ruptura entre educación y trabajo, educación y productividad, educación y participación social, mediante programas educativos pertinentes, es decir que respondan a la vocación socio-económica, a las características socio-culturales y a la dinámica social de las comunidades regionales y del desarrollo integral del país.

#### 1.4.3 Area de integración y desarrollo empresarial y tecnológico

En el Area de integración y desarrollo empresarial y tecnológico deben converger la formación académica y el conocimiento del entorno socioeconómico del estudiante hacia el desarrollo de proyectos de autogestión empresarial o de proyectos tecnológicos.

La implementación de esta área es una tarea conjunta entre las Vice-rectorías de la Universidad, las estructuras participativas de los estudiantes y de las fuerzas vivas de las

regiones, a través de los Centros Regionales Cread, dependencias éstas que se constituyen no sólo en centro de recursos educativos sino en punto de convergencia de las fuerzas sociales y académicas, y en polo de desarrollo educativo y regional.

#### 1.5. Concepción y ubicación del Proyecto de Desarrollo Empresarial y Tecnológico

El Proyecto de Desarrollo Empresarial y Tecnológico es uno de los componentes fundamentales y sobresalientes de la estructura curricular de los programas académicos de Unisur y sus características se definen a continuación como una concreción social para cumplir con los objetivos institucionales.

El PDET se concibe como una práctica formativa pedagógica, con sentido didáctico, comunitario y empresarial, desarrollado por los estudiantes como una aplicación secuencial del currículo, bajo asesoría y supervisión institucionales.

El objetivo de esta práctica es lograr la formación profesional del estudiante y contribuir al desarrollo autónomo e integral de las regiones, mediante la conformación y consolidación de empresas factibles, productivas y rentables y la prestación de servicios investigativos, técnicos y sociales orientados a elevar el nivel de vida y el bienestar de la comunidad, manteniendo una vinculación directa del estudiante con su respectiva región.

#### 1.5.1 Componentes del Proyecto de Desarrollo Empresarial y Tecnológico

Este proyecto tiene en consecuencia dos grandes componentes, uno relacionado con la tecnología productiva y otro con la tecnología en gestión.

El primero se refiere al mejoramiento o innovación de los procesos de producción, transformación y conservación de materias primas o insumos

para la obtención de bienes de consumo, intermedios o de capital.

El segundo se relaciona con los procesos educativos orientados a la creación del "Espíritu Empresarial", de la capacidad para manejar y generar empresas y fuentes de empleo a través de nuevas formas asociativas de autogestión empresarial que favorezcan el mejoramiento de las relaciones sociales de producción y el ámbito cultural de las regiones.

#### 1.5.2 Relaciones del Proyecto de Desarrollo Empresarial y Tecnológico con cada una de las Facultades y Programas

La Universidad es consciente de que uno de los puntos críticos para cumplir su función como agente dinamizador del cambio sociocultural, científico y tecnológico es el de establecer vínculos reales con el sector social y con la organización política estatal.

Al mismo tiempo, Unisur comprende que una de las formas de lograr esta íntima correlación es a través de sus programas tecnológicos, administrativos y socioculturales que tratan de dar respuesta a problemas tales como el descenso de la producción de alimentos básicos; la pérdida de muchos bienes de consumo por carencia de tecnologías apropiadas para su procesamiento, transformación y comercialización; el desaprovechamiento de las fuentes de energía no convencional y de los subproductos agropecuarios; la deficiencia de los servicios sociales básicos y la falta de liderazgo cívico y empresarial, que impulse la participación comunitaria e incremente la productividad económica, educativa y social.

Las Facultades definen en forma particular y atendiendo a sus especialidades, el Proyecto de Desarrollo Empresarial y Tecnológico, de la siguiente manera:

#### — Facultad de Ciencias Administrativas

La Facultad de Ciencias Administrativas concibe el Proyecto Empresarial como la aplicación de un conjunto de conocimientos estructurados y secuenciales desarrollados a través de una serie de actividades que le permiten al estudiante preformular, formular y ejecutar el montaje de una empresa de producción de bienes y/o servicios y el mejoramiento de las ya existentes.

Ahora bien, para la creación del espíritu empresarial, el desarrollo del espíritu científico y de la capacidad para generar empresas y fuentes de empleo, ofrece los programas de gestión industrial, gestión comercial y de negocios, gestión agropecuaria, gestión de obras civiles y construcciones, gestión de transportes y gestión de instituciones y programas de desarrollo social y comunitario, entre otras. Desde esta visión, el Proyecto de Desarrollo Empresarial y Tecnológico cumplirá los siguientes objetivos:

- **Reconocer** la realidad del contexto empresarial colombiano, enmarcado por los sistemas social, económico, tecnológico, político, legal y ecológico.
- **Identificar** necesidades de la comunidad donde vive el estudiante, con el fin de contribuir a su solución mediante la producción de bienes o la prestación de servicios.
- **Relacionar, contrastar y aplicar** los conocimientos teóricos adquiridos con la realidad empresarial de su región.
- **Fomentar** en el estudiante la capacidad de gestar, evaluar y desarrollar empresas, de acuerdo con necesidades detectadas en los sectores agropecuario, industrial o de servicios.
- **Servir** de mecanismo para que el estudiante genere su propio em-

pleo y ofrezca oportunidades de trabajo.

#### — Facultad de Ciencias e Ingeniería

La Facultad de Ciencias e Ingeniería concibe el Proyecto de Desarrollo Empresarial y Tecnológico, como un proceso de investigación, aplicación y orientación de conocimientos, que el estudiante con el apoyo de la institución debe desarrollar durante los ciclos de formación tanto tecnológica como profesional.

Este proyecto deberá contribuir al desarrollo socioeconómico y científico de las regiones y a la formación de profesionales capacitados para la creación de industrias, la ampliación y mejoramiento de las ya existentes, la prestación de servicios tecnológicos y de asesoría en actividades propias de la Ingeniería, mediante la adaptación o generación de tecnologías, el aprovechamiento integral de los recursos naturales y locales y la utilización de los productos y subproductos agropecuarios y las fuentes de energía no convencionales, de acuerdo con los programas que ofrece la Facultad.

Desde esta visión el Proyecto de Desarrollo Empresarial y Tecnológico cumplirá con los siguientes objetivos:

- **Ubicar** al estudiante dentro del contexto regional en el área de estudio que le permita conocer e interpretar la realidad de este sector, para así responder a las necesidades de su comunidad, mediante la aplicación de conocimientos científicos y técnicos, de una manera integral y progresiva.
- **Desarrollar** en los estudiantes actitudes que les permitan generar su propio empleo y con él fortalecer el desarrollo regional.
- **Fomentar** en el estudiante el hábito de la investigación permanente, orientada a crear, desarrollar, sistematizar y aplicar el conocimiento con el objeto de promover el desa-

rollo económico, social y cultural de la comunidad en la perspectiva del mejoramiento de la calidad de vida.

- **Promover** el desarrollo de proyectos empresariales interdisciplinarios en los cuales se haga uso racional de los recursos disponibles, tanto del sector primario de la producción como de su transformación y comercialización.

#### — Facultad de Ciencias Agrarias

La Facultad de Ciencias Agrarias concibe el Proyecto de Desarrollo Empresarial y Tecnológico como una aplicación secuencial de la formación académica integral del estudiante, para beneficio comunitario y regional, atendiendo las políticas nacionales de desarrollo agropecuario y respondiendo a las necesidades de mejoramiento tecnológico, productivo y socioeconómico de la población rural.

Para el logro de este propósito ofrece los programas tecnológicos en sistemas de producción agroforestal, producción y manejo postcosecha y producción animal.

Desde esta visión, el Proyecto de Desarrollo Empresarial y Tecnológico cumplirá los siguientes objetivos:

- **Investigar e identificar** empresas de autogestión individual o comunitaria que, además de su viabilidad económica, representen una contribución real, necesaria y factible en el desarrollo socioeconómico regional.
- **Impulsar** sistemas mixtos de producción agraria y los procesos de integración horizontal y vertical para el fomento agroindustrial nacional, entre los pequeños productores del sector agrario tradicional, de acuerdo con las condiciones regionales y a sus requerimientos peculiares de generación o ajuste de tecnologías apropiadas.

- **Capacitar** para la organización comunitaria con miras a facilitar los procesos de comercialización y autogestión de empresas de economía solidaria entre asociaciones de productores.

- **Asesorar** institucionalmente al estudiante en la formulación de soluciones a la problemática agraria en su entorno, en la capacidad de generar autoempleo y en el sostenimiento de una mentalidad creadora, progresista y solidaria con su región.

- **Aplicar** ecotecnologías como condición inherente al desarrollo del sector rural.

#### 1.5.3 Relaciones del proyecto de desarrollo empresarial y tecnológico y el desarrollo regional

Las relaciones con el desarrollo regional las establece fundamentalmente la Vicerrectoría Operativa, pues la División de Desarrollo Empresarial y Tecnológico permanentemente se encarga de promover las fuerzas vivas de la comunidad en torno a establecer prioridades de desarrollo regional, determinándose, de una parte la estructura científica y tecnológica regional y de otra el elemento humano disponible para apoyar esta iniciativa de Unisur.

Las ventajas que se derivan de esta acción son:

- Facilitar la unión de la vida académica con el desarrollo integral a través de las regiones del país.
- Convertir la Universidad en una respuesta comunitaria y participativa, induciendo a la capacidad creativa y renovadora de las fuerzas sociales.
- Contribuir a la formación y potenciación de los recursos humanos y productivos, generando nuevos conocimientos y nuevas tecnologías apropiadas.

- Mejorar los medios y agentes de cambio social e incrementar así, en forma cuantitativa y cualitativa, la capacidad comunitaria para resolver problemas que afectan la calidad de vida en las regiones.

- Ofrecer pautas para que la Universidad rescate su razón de ser, redescubra el sentido de su quehacer y afiance la identidad de su misión como institución educativa del nivel superior y como agente dinamizador de un proceso de transformación y renovación, tanto del individuo como de la sociedad.

La regionalización es una concepción político-administrativa para acceder al ámbito natural y real de las acciones participativas de la comunidad. Esto equivale a encauzar la planificación del desarrollo empresarial en particular, con el objeto de apoyar la promoción y organización de nuevas formas asociativas de autogestión, mediante el desarrollo de programas de Educación No Formal, para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa.

El Proyecto de Desarrollo Empresarial y Tecnológico que plantea Unisur debe ser entonces el fruto solidario de tres instancias: comunidad, universidad y corporaciones o instituciones regionales de desarrollo.

El enfoque metodológico para el desarrollo regional del Proyecto de Desarrollo Empresarial y Tecnológico, debe enfocarse desde dos puntos de vista: el de los estudiantes y el de la participación comunitaria.

Ya justificada la participación comunitaria, entraríamos a definir la participación del estudiante.

El estudiante participa desde tres ángulos diferentes:

- Creación de una empresa o consolidación y mejoramiento de una ya existente.

- Organización de una unidad técnica de servicios de asesoría tecnológica y en gestión empresarial.
- Apropriación o desarrollo de una tecnología pertinente con las necesidades regionales.

El Proyecto de Desarrollo Empresarial y Tecnológico pretende estimular la investigación y la aplicación de los conocimientos adquiridos con proyectos y estrategias, en los campos donde se pueda hacer adecuaciones tecnológicas.

En este proyecto empresarial se conjugan los contenidos de los programas analíticos; a través de esta estrategia se pretende impartir una formación académico-práctica al hacer que en él confluyan los contenidos de los diseños curriculares y se operacionalicen, lo cual va a permitir formar profesionales que se constituyan en hombre-respuesta a las necesidades y problemática actual, con capacidad de autogestión empresarial, comprometidos con el cambio y el desarrollo integral de sus comunidades, mediante la incorporación y utilización del conocimiento científico, el aprendizaje de una tecnología adecuada a las características de sus regiones, a la administración de esa tecnología y a conservar y mantener el arraigo en su contexto cultural.

#### 1.5.4 Relaciones del Proyecto de Desarrollo Empresarial y Tecnológico y las actividades de Extensión Universitaria y Educación No Formal

Desde la perspectiva de las actividades de "Extensión Universitaria" y Educación No Formal, se concibe el Proyecto de Desarrollo Empresarial y Tecnológico como una capacitación permanente y continuada de asesoría a los gremios productivos de los sectores primario, secundario y terciario, que contribuya al desarrollo social, regional y nacional.

Con esta visión se persiguen los siguientes objetivos:

- **Realizar** programas de extensión universitaria, en aspectos de capacitación, actualización y formación continuada.
- **Propiciar** en las comunidades una conciencia sobre las condiciones culturales y socio-económicas de las regiones, así como de las necesidades y las alternativas de solución.
- **Diseñar y desarrollar**, a través de las diferentes entidades programas de Educación Continuada.
- **Coordinar** con las diferentes entidades regionales, la celebración de acuerdos o convenios, para utilizar racionalmente los recursos comunitarios y los servicios institucionales en los programas de desarrollo socio-productivo y cultural.
- Responder a la tercera de las funciones que debe cumplir toda institución de educación superior: la función social de "mantener actividades de extensión científica y cultural y de servicios a la comunidad".
- Responder a las necesidades humanas y problemas socioeconómicos detectados en las comunidades marginales urbanas y rurales, que constituyen parte del contexto social de los Cread y Unidades Operativas de todo el país.
- Promover la participación responsable y organizada de las comunidades y organizaciones sociales de base, con el objeto de impulsar el desarrollo científico, cultural y social de las localidades, sectores y regiones.

Esta orientación de los objetivos exige que el diseño y operacionalización de los programas de extensión universitaria tengan que abordarse como un esfuerzo y actividad conjunta y coordinada de las Facultades, la Vicerrectoría Operativa, la

Oficina de Planeación, los Cread, los docentes, los estudiantes y los representantes de las fuerzas vivas de las regiones.

Además, cada Facultad de acuerdo con requerimientos concretos de usuarios de los programas no formales en los diversos sectores productivos o de servicios, adoptará o elaborará los respectivos paquetes instruccionales, en estrecha coordinación con los Comités Regionales del PDET.

De otra parte, se aprovecharán recursos físicos y humanos interinstitucionales; de acuerdo con convenios existentes a nivel regional y gestionados por cada Cread.

#### 1.5.5 Fases del Proyecto de Desarrollo Empresarial y Tecnológico

Las actividades inherentes al PDET se desarrollan en dos etapas secuenciales que contemplan diversas fases, así:

##### 1.5.5.1 PRIMERA ETAPA

Dos fases básicas comunes a todos los programas que cumplen con el objetivo de orientar al estudiante en los siguientes aspectos:

- **Primera fase:** Recopilar información sobre los contextos nacional y regional en las áreas social, cultural, económica y político-administrativa.  
Como resultado de esta primera fase se espera que el estudiante reconozca, verifique, actualice e identifique las necesidades de su entorno regional.
- **Segunda fase:** Diseñar y elaborar un anteproyecto o estudio de pre-factibilidad, aplicando los lineamientos sugeridos por el área de metodología de la investigación.

Estas dos fases se adelantarán en los correspondientes dos primeros periodos de avance académico en las diversas Facultades.

#### 1.5.5.2 SEGUNDA ETAPA

Durante los siguientes periodos académicos, ya en forma particular y especializada, las Facultades reglamentan el número y contenido de las fases necesarias para obtener el Proyecto Empresarial o Tecnológico y que sean posibles de desarrollar, de acuerdo con el requerimiento de cada programa.

Las tres primeras fases del PDET son comunes en los programas de las Facultades y se fundamentan en prerrequisitos y correquisitos similares. Las demás fases se desarrollarán en concordancia con las características de los programas y su reglamentación particular está a cargo de las Facultades. Se permite además la elaboración de proyectos interdisciplinarios en los que cada Facultad orienta y se responsabiliza de la parte correspondiente a su interés.

A continuación se describen muy globalmente los aspectos que caracterizan las fases del Proyecto de Desarrollo Empresarial y Tecnológico de cada una de las Facultades.

##### 1.5.5.2.1 Facultad Ciencias Administrativas

###### FASE IV

Cuando los estudios preliminares indican que el Proyecto es atractivo, se da inicio al estudio de mercado, el cual incluye: caracterización del producto, análisis de oferta y demanda, precios, sistema de comercialización y de insumos principales. Este estudio incluye la recolección, proyección y análisis de series estadísticas acerca del producto investigado, así como de productos sustitutivos y complementarios.

###### FASE V

Comprende la realización del estudio técnico del proyecto, en el cual se definen: tamaño, localización, proceso productivo, obras físicas, se elaboran

cronogramas de ejecución, se cuantifican las necesidades de inversión en obras físicas, maquinaria y equipos, y se determinan los costos operacionales. Incluye además la definición del tipo de empresa que se constituirá y organizará, y la identificación del recurso humano requerido. Posteriormente se desarrolla el estudio financiero en el cual se establecen las necesidades de capital, se efectúan proyecciones de ingresos, egresos y balances para el periodo de vida útil del proyecto, se establecen fuentes y usos, se estudian y definen las fuentes de financiamiento y se evalúa financieramente el Proyecto.

#### FASE VI

Finalmente se plantearán en forma explorativa aspectos generales de la incidencia social del proyecto. En el plan de ejecución se exponen cronológica y secuencialmente las actividades que será necesario realizar para ejecutar el Proyecto hasta dejarlo listo.

Finalizadas las seis (6) fases del Proyecto, el estudiante deberá revisar, ajustar y actualizar todos los datos, de tal manera que pueda integrar un documento final que ha de constituir su trabajo de grado.

#### 1.5.5.2.2 Facultad de Ingeniería

##### FASE IV

Con ésta se pretende que el estudiante aplique los conocimientos en la formulación inicial de un proyecto y en el manejo de algunas operaciones utilizadas en la industria de alimentos.

##### FASE V

Aquí se establece el tamaño y localización del proyecto, además se ajusta el diagrama de flujo y los balances de materia y energía acorde con el tamaño establecido para el proyecto.

##### FASE VI

Se pretende que el estudiante adquiera la capacidad para realizar la

preselección de maquinaria y equipos, que establezca la prefactibilidad de mercados y costos del proyecto, las necesidades para la utilización de servicios y que pueda aplicar los conocimientos de las áreas específicas que requiera el proyecto. Además, que sea capaz de aplicar la tecnología relacionada con el proyecto.

##### FASE VII

En esta fase se pretende que el estudiante alcance objetivos como:

- Completar la elaboración como trabajo de grado del proyecto de factibilidad emprendido, aplicando las normas preestablecidas para este tipo de estudio.
- Aplicar los conocimientos de Mercado y Análisis de Costos y Materiales y empaques en el desarrollo del proyecto.
- Seleccionar en la forma más adecuada la maquinaria y los equipos requeridos.
- Realizar una evaluación económica del proyecto aplicando la legislación del crédito vigente.

Es de anotar que para lograr los planteamientos que se hacen en cada una de las fases se desarrollan a través de talleres, los que permiten conjugar en forma definitiva la teoría con la práctica.

#### 1.5.5.2.3 Facultad de Ciencias Administrativas

##### FASE IV

Una vez lograda una visión general y particular del comportamiento sectorial y empresarial de la zona o región en donde reside el estudiante, se entra a realizar un estudio técnico y de mercado haciendo énfasis en: tamaño, localización, ingeniería, factores de comercialización, necesidades de producción, análisis de oferta, demanda, entre otros.

##### FASE V

Concluida la anterior fase se adelanta el estudio financiero en el cual se analiza el costo de la inversión del proyecto, los costos de operación anual, ingresos, estado de pérdidas y ganancias, fuentes y usos de fondos, tasas internas de retorno, políticas económicas y financieras referentes al crédito agropecuario, etc.

##### FASE VI

En esta fase se consolidan las cinco fases anteriores, las que deben ser revisadas y actualizadas. Además, todo el proyecto se somete a evaluación económica y social.

## 2. MODELO DE ADMINISTRACION DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y TECNOLÓGICO

Es claro que en la concepción, diseño e implementación de un proyecto empresarial participan las Vicerrectorías Académica y Operativa en forma directa y la Vicerrectoría Administrativa en una labor de apoyo. Sin embargo, es necesario tener una visión global del ciclo del proyecto para poder ubicar específicamente los campos de competencia de cada Vicerrectoría y determinar de igual manera las relaciones de coordinación que deben establecerse para mejorar los proyectos con una visión de conjunto.

Desde este marco presentamos las siguientes etapas que hacen parte del Modelo de Administración de los Proyectos en Unisur:

1. Identificación
2. Elaboración
3. Evaluación del estudio de factibilidad
4. Búsqueda de financiamiento
5. Ejecución y seguimiento
6. Evaluación final.

### 2.1. Identificación

El ciclo se inicia con la identificación de proyectos que tengan alta prioridad y se desarrolla durante las dos primeras fases.

En este sentido la Universidad participa con sus estudiantes en la identificación y generación de ideas sobre nuevos proyectos.

Los análisis económicos, sectoriales y regionales sobre los problemas y necesidades de desarrollo planteados en el Plan de Desarrollo Nacional, en los Planes Regionales, en el Proyecto Educativo, en las investigaciones que realicen organismos especializados y la misma Universidad, son la base para identificar proyectos que se ajusten a una estrategia de desarrollo, que respondan a objetivos sectoriales, a posibilidades concretas de rentabilidad económica y/o financiera o a las necesidades y posibilidades de generación y adaptación de tecnologías apropiadas a las condiciones del desarrollo regional.

Identificar proyectos que cumplan con estos requisitos no es tarea sencilla; por tanto se debe generar todo un trabajo de investigación a nivel regional en el que participen coordinadamente la Oficina de Planeación, las Facultades y la Vicerrectoría Operativa, de manera que se puedan recoger las iniciativas de los sectores oficial y privado, de la comunidad, de la Universidad y las ideas y aspiraciones de los estudiantes.

Los proyectos de investigación tecnológica pueden constituirse en una etapa inicial para el planteamiento de Proyectos Empresariales específicos, que busquen incorporar los resultados tecnológicos obtenidos en tales investigaciones.

### 2.2 Elaboración

Una vez que un grupo de estudiantes de una o varias Facultades se ha decidido por la idea de un Proyecto

Específico, este proyecto entra a ser "administrado académicamente por la(s) facultad(es) respectiva(s)", quien(es) lo incorpora(n) a su programación en el Departamento de Proyecto Empresarial para iniciar un período de preparación del proyecto, debiendo existir una estrecha colaboración entre el grupo de estudiantes, el tutor del Proyecto Empresarial del Cread o Unidad Operativa y el Departamento de Proyecto Empresarial de la(s) Facultad(es).

Así, durante el desarrollo de la tercera fase, la orientación y asesoría que demande el estudio dependen del tipo de proyecto, de la experiencia y capacidad de los estudiantes gestores, de los conocimientos que tengan sobre el proyecto, etc. La responsabilidad de la elaboración del Proyecto es de los estudiantes gestores, pero deben contar con la asistencia y la asesoría de la Universidad, la cual se prestará a través del diseño de las guías académicas relacionadas con cada uno de los capítulos del Proyecto y de la orientación que suministren el tutor y el Departamento de Proyecto Empresarial. Las Facultades ejercen una función activa para garantizar una corriente regular de proyectos bien elaborados.

El requisito académico que debe cumplir el estudiante para optar su título quedará cumplido con la presentación del estudio, y su aprobación como trabajo de grado en la respectiva Facultad. La elaboración debe abarcar todas las condiciones técnicas, organizacionales, de mercado, económicas y financieras necesarias para alcanzar los objetivos del Proyecto, las que serán evaluadas "académicamente" por las Facultades. Hasta aquí el Proyecto es sólo un estudio de factibilidad.

Las etapas de identificación y elaboración del Proyecto son responsabilidad de la Vicerrectoría Académica.

### 2.3. Evaluación del estudio de factibilidad

Esta etapa corresponde al momento operativo, donde actúa el Comité Central. La evaluación permite hacer un amplio examen de todos los aspectos de un proyecto y sentar las bases para su ejecución. Si la elaboración se ha hecho bien, la evaluación puede ser relativamente sencilla; en caso contrario, el Proyecto debe prepararse nuevamente o simplemente abandonarse, quedando reducido a un ejercicio académico. Las Facultades prestarán atención especial a aquellos proyectos que aunque presenten fallas en su elaboración sean considerados de interés para la región, los estudiantes o la Universidad.

La evaluación abarca cuatro (4) aspectos principales del proyecto: técnicos, organizacionales, económicos y financieros.

La evaluación técnica se ocupa del diseño y ubicación de las instalaciones, de la tecnología que se va a emplear, la clase de equipos y procedimientos y el grado de adaptación a las condiciones locales, el realismo de los calendarios de ejecución y la probabilidad de alcanzar los niveles de producción esperados. En este campo, la Universidad no debe pretender que en los proyectos se utilicen las soluciones tecnológicas más avanzadas, sino las que sean más apropiadas para el nivel de recursos de las regiones y su estado de desarrollo.

En la evaluación organizacional se analiza la coherencia y la organización administrativa de la empresa que va a ejecutar el proyecto empresarial. Se juzga aquí si la empresa estaría adecuadamente organizada para cumplir la tarea de ejecución y administración del Proyecto. Además debe evaluarse si se aprovechan de manera efectiva la capacidad e iniciativas locales y si se involucra el apoyo de instituciones públicas o privadas, o de

tipo comunitario que puedan brindar un respaldo efectivo al proyecto.

Respecto a la evaluación económica del Proyecto se estudia su marco sectorial. Se analiza si en la preparación del proyecto fueron tenidas en cuenta las inversiones en el sector, sus puntos fuertes y débiles, las políticas del gobierno, los costos y beneficios para la región, etc. ya sea cualitativo o cuantitativo, el análisis económico aspira a valorar la contribución del proyecto a los objetivos de desarrollo del país.

La evaluación financiera tiene varias finalidades. Una de ellas es asegurar que haya suficientes fondos para cubrir los costos de la ejecución del proyecto. Estos costos deben cubrirse con recursos propios de los estudiantes, con crédito obtenido de las distintas fuentes de financiamiento o con aportes procedentes de donaciones, convenios, etc. En síntesis, debe existir un plan financiero que permita disponer de fondos para ejecutar el proyecto conforme al calendario previsto. En la evaluación de los aspectos financieros se incluye también la viabilidad financiera: una rentabilidad razonable, generación de utilidades, capacidad de endeudamiento. Las finanzas de la empresa se estudian detenidamente mediante proyecciones del balance, del estado de ingresos y gastos de flujo de fondos y el flujo de efectivo.

Esta evaluación de los proyectos la realiza el Comité Central y busca hacer una calificación de los estudios de factibilidad que le sean presentados, con el objeto de analizar cuáles pasarán a contar con el respaldo institucional de la Universidad.

### 2.4. Búsqueda de financiamiento

Después de estudiado un proyecto por el Comité Central, comienza la labor de búsqueda del financiamiento. Este trabajo debe ser adelantado

por el grupo de estudiantes responsables del Proyecto, bajo la orientación del tutor responsable del Proyecto Empresarial en el Cread o Unidad Operativa. La Vicerrectoría Operativa brindará apoyo y asesorará a nivel institucional, establecerá contactos y prestará una asistencia técnica orientada a lograr que las instituciones financieras otorguen los créditos que se soliciten para los Proyectos Empresariales de los estudiantes de Unisur, teniendo en cuenta que la razón de ser de las mencionadas entidades es otorgar financiamiento para proyectos bien concebidos.

### 2.5 Ejecución y seguimiento

La etapa siguiente en la vida de un proyecto es su ejecución efectiva, durante el período de construcción, y, posteriormente, de funcionamiento. La Vicerrectoría Operativa debe desarrollar un trabajo de acompañamiento y asesoría en materia de organización y capacitación, para ayudar a la puesta en marcha del proyecto. Todos los proyectos plantean problemas de ejecución, algunos de los cuales no se pueden prever de antemano. Aquí aún es básica la presencia de la Universidad.

El seguimiento es un ejercicio de solución colectiva de problemas y por lo tanto una de las maneras más eficaces que utilizará la Universidad para suministrar asistencia técnica a los proyectos empresariales. Sin embargo, el objetivo fundamental de este seguimiento es acumular experiencias para volcarlas en el diseño y preparación de futuros proyectos y en el mejoramiento de políticas y procedimientos.

Periódicamente la Vicerrectoría Operativa debe realizar visitas a cada proyecto empresarial en ejecución y elaborar los informes respectivos.

### 2.6 Evaluación final

Como parte final del seguimiento, el personal de la Vicerrectoría Operati-

va y los gestores del proyecto, elaboran un informe de terminación de cada proyecto al concluir la fase de ejecución y haber podido observar un período de funcionamiento. Estos informes deben ser un ejercicio de autoevaluación franco y crítico.

Se trata de valorar el éxito o fracaso de cada proyecto, medido a partir de los objetivos iniciales y frente a los criterios de evaluación del estudio de factibilidad en sus aspectos técnicos, organizacionales, económicos y financieros.

La evaluación final es una mina de información que permite corregir errores, mejorar los sistemas establecidos y es también una fuente inagotable de ideas que permitirá identificar nuevos proyectos. Con esta visión la evaluación final debe producir un resumen con los datos básicos de los proyectos. Así pues, las experiencias se incorporan a la identificación y preparación de futuros proyectos y el ciclo de los proyectos muestra su dinámica y desarrollo.

### 3. EXPERIENCIAS ALCANZADAS

#### 3.1. Generación del espíritu empresarial

Después de cinco (5) años de operaciones que lleva Unisur, se puede afirmar sin temor a equivocarse que sus resultados son satisfactorios.

En la actualidad se vive y se respira un ambiente empresarial por parte de los estudiantes e inclusive de los mismos funcionarios de la Universidad. Se ha constituido en lenguaje común de toda la comunidad universitaria los diagnósticos regionales, sectoriales, la necesidad de gestar, desarrollar y evaluar nuevas empresas o mejorar las ya existentes como una estrategia eficaz para contribuir a solucionar problemas como el desempleo, la incapacidad para asociarse, la

carencia de nuevas empresas con capacidad para mejorar y generar un cambio empresarial, etc.

Hoy por hoy la Facultad de Ciencias Administrativas cuenta con 54 proyectos que cursan las fases I, II, III, IV y V. De la misma forma la Facultad de Ingeniería tiene 15 proyectos distribuidos en las diferentes fases.

#### 3.2. Fomento de empresas asociativas

Unisur fue consciente desde sus inicios que una de las alternativas para solucionar el estancamiento empresarial era asociar a las personas en fuerzas únicas, para generar jalamientos económicos. Es decir que una de las características más relevantes del Proyecto de Desarrollo Empresarial y Tecnológico es su carácter asociativo.

Hoy se tiene que de los 69 proyectos, 17 de ellos son trabajados por estudiantes agrupados en un promedio de tres personas, además de las diferentes formas asociativas que han surgido en los Creads y Unidades Operativas.

#### 3.3. Mejoramiento empresarial

La ejecución de los proyectos se debe realizar cuando los estudiantes han culminado su carrera; sin embargo hay empresas que han surgido durante el proceso y otras que ya existían, de las cuales sus propietarios son estudiantes de Unisur. Este hecho ha permitido mejorar aspectos administrativos, técnicos y operativos de esas empresas, como también desarrollar nuevos procesos e implementar mejores servicios a través de la interrelación de la teoría con la práctica. En este sentido Unisur ha desempeñado un papel de promoción y dinamismo permanente, por medio de estrategias académicas y administrativas. Hoy se tienen veintidós (22) empresas en funcionamiento.

#### 3.4. Integración de la Universidad con la comunidad

Además de los programas de Educación Formal que imparte la Institución, que de por sí tienen pertinencia comunitaria porque responden a necesidades concretas, extractadas de los diagnósticos regionales; también en el campo de la Educación No Formal Unisur ha respondido con el programa **cómo crear su empresa**, el

cual ha tenido gran éxito y acogida en los empresarios y público en general; lo podemos afirmar por la gran cantidad de consultas e inquietudes que recibimos a diario.

La línea desarrollada en el programa "**cómo crear su empresa**" responde a la política de desarrollo empresarial definida por la Universidad y complementa acciones llevadas a cabo en los programas académicos formales.

# PERFIL DE LA MUJER EMPRESARIA CHILENA

TERCILA MORENO  
Universidad de Santiago de Chile

## INTRODUCCION

Howard Stevenson y David Gumpert en su artículo sobre el espíritu empresarial<sup>1</sup> definen al empresario como aquella persona que reúne tres características: es capaz de identificar la oportunidad, es creativo e innovador.

Tomando como base esta definición, el propósito de la investigación fue identificar los patrones de comportamiento que caracterizan a la mujer chilena en su rol de empresaria.

Para tal efecto se diseñó la siguiente metodología:

1. Formulación del problema, esto es realizar una definición clara y precisa del problema que se enfrenta. En este caso determinar las características que rigen el comportamiento profesional de la mujer empresaria.

2. Formulación de la hipótesis, que consiste en plantearse una o más afirmaciones basadas en el conocimiento que se tenga del problema. Para el desarrollo de la investigación se planteó la siguiente hipótesis: "No existen condiciones de mercado que favorezcan el surgimiento de mujeres empresarias, por tanto su nacimiento y desempeño están dados por razones situacionales y sus características personales".

3. Verificación de la hipótesis. Se consideraron las siguientes etapas:

- I Definición de perfil y factores que lo determinan.

- II Identificación de los elementos que intervienen en la formación de la mujer empresaria.

### III Determinación del universo de estudio.

Se utilizó como fuente de información el Directorio de Ejecutivos y Empresas de ITV del año 1986. Como no figuran registros del total de mujeres empresarias existentes en la región metropolitana, se efectuó un censo a 141 mujeres empresarias inscritas en el Directorio

Paralelamente se consultó a 10 destacados empresarios para conocer su opinión con respecto a las condiciones y características de la empresaria chilena.

### IV Recolección de la información

Se diseñaron dos encuestas. Una dirigida a las mujeres empresarias y otra a los empresarios. Las preguntas que contenían permitieron contrastar ambas opiniones.

### V Tabulación de la información

### VI Análisis y conclusiones

Además de conocer la opinión de empresarias y empresarios chilenos se comparan los resultados de la investigación con el perfil de la mujer empresaria en Estados Unidos.

El interés por conocer las características de las mujeres empresarias chilenas, surgió después de haber leído "The Human Entrepreneur" de Robert Hisrich & Cándida Brush, aparecida en el Wall Street Journal, en mayo de 1983.

En esta publicación, el surgimiento de la mujer empresaria en Estados Unidos se analiza a través de cuatro variables:

1. Características demográficas (edad, estado civil, nivel educacional, nivel socioeconómico, etc.).
2. Aspectos empresariales (sector al que pertenece la empresa).

### 3. Habilidades administrativas y,

### 4. Problemas para su desarrollo.

¿Cuál es el perfil de la mujer empresaria chilena?, ¿Posee las mismas características de la empresaria norteamericana? ¿Influye el nivel de desarrollo del país en el surgimiento de mujeres empresarias?

Las respuestas a estas inquietudes las encontraremos en esta investigación. En ella se describe brevemente la metodología utilizada, se dan a conocer los resultados obtenidos y se comparan estos resultados con las conclusiones de Robert Hisrich y Cándida Brush.

## 1. PERFIL, CONCEPTO Y FACTORES DETERMINANTES

En el lenguaje de los especialistas en marketing, el término perfil significa la forma en que un producto o servicio es percibido por el mercado, a través de sus características intrínsecas y de la imagen con que la comunicación logra asociarla.

Se aprecia aquí que la base de un perfil es la percepción, proceso psicológico que permite ordenar y hacer congruente la información obtenida a través de los sentidos del perceptor. Como la imagen que los consumidores le asocian a un producto no corresponde necesariamente a los atributos que el bien objetivamente posee, el interés por conocer esta impresión adquiere real significado en tanto ella pueda contribuir al éxito o fracaso de un producto.

La importancia relativa de lo que un individuo percibe y que condiciona su forma de actuar frente al medio, está determinada por varios factores:

- I Las características propias del perceptor, sus condiciones físicas por medio de sus sentidos y los elementos socio-culturales que lo afectan, esto es creencias, valores, prejuicios, actitudes, etc.

II La experiencia, el conocimiento que ha adquirido por la observación de un fenómeno que se ha repetido varias veces.

III La situación, las circunstancias que rodean al sujeto en el momento de percibir.

IV Las características del grupo de referencia.

V Las características del grupo de pertenencia

VI La situación económica.

Si bien para medir el perfil de un producto existen varias técnicas, en esta investigación se utilizó el diferencial semántico de Osgood, que permite medir tanto la dirección como la intensidad de las actitudes de los informantes hacia ciertos productos o servicios. El procedimiento consiste en identificar los atributos relevantes y solicitar a los informantes que describan cada producto (o marca) en función de un conjunto de adjetivos bipolares, directamente relacionados con los atributos seleccionados.

## 2. ¿QUE ELEMENTOS INTERVIENEN EN LA FORMACION DE LA MUJER EMPRESARIA?

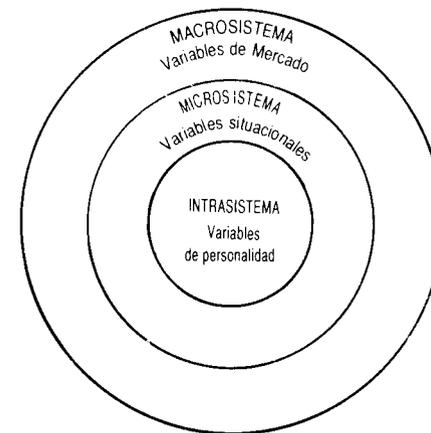
Para responder a este interrogante se establecieron dos supuestos: el primero consistió en afirmar que no existen condiciones de mercado que favorezcan el surgimiento de la mujer empresaria, y el segundo, que a consecuencia de esto el nacimiento y el desempeño de las empresarias están dados por razones situacionales y características personales.

Estas afirmaciones dieron origen a tres grupos de variables: las de mercado, las situacionales y las de personalidad.

El gráfico siguiente muestra el orden en que se presentan estas variables. Las variables de mercado están comprendidas en el círculo exterior, son comunes para todo el universo y

representan al macrosistema donde se desenvuelve el sujeto. El círculo medio o microsistema, está formado por las variables que resultan de la interrelación de un individuo con su medio ambiente (grupo familiar, organismos sociales, trabajo, etc.). El círculo central o intrasistema, representa al individuo con su propia estructura de personalidad y su especial manera de conectarse con el mundo exterior.

Si bien la figura nos señala una evidente interrelación entre los distintos grupos de variables, por razones metodológicas se analizan aisladamente para medir su influencia en la conducta de la mujer y de este modo confirmar o rechazar los postulados.



### 2.1. Variables de Mercado

Entre las variables de mercado que podrían condicionar la transformación de la mujer en empresaria se destacan: el acceso al capital, la discriminación sexual en el plano laboral, los aspectos legales y la preferencia por desarrollar determinados sectores económicos.

#### i. Acceso al capital

La disponibilidad de capital es el punto de partida en la gestación de las empresas y podría constituir una

barrera en el surgimiento de la mujer empresaria en tanto se encuentran desfavorecidas en el mercado de capitales para acceder a distintas alternativas de financiamiento.

## ii. *Discriminación sexual en el plano laboral*

Esta variable puede explicarse directamente a través de la observación de los indicadores de cesantía. Es probable que a mayor discriminación en el mercado exista un mayor incentivo para que las mujeres se instalen con su propio negocio.

## iii. *Aspectos legales*

Se ha estimado útil incluir este factor en el estudio porque constituye un marco de referencia poco conocido. Existen normas, tanto en el plano laboral como en el Código Civil, que impiden que las mujeres desarrollen determinadas labores. Una revisión al Código Civil en los títulos referidos a la sociedad conyugal, así como al D.L. 2200, permitirá conocer las limitaciones legales que pueden estar influyendo negativamente en la incorporación de la mujer a la actividad empresarial.

## iv. *Preferencia por desarrollar determinados sectores económicos*

El objetivo es verificar la tendencia por parte de las empresarias de incursionar en los sectores productivos o de servicio, destinado a satisfacer principalmente la demanda de las propias mujeres, esto es peluquerías, boutiques, florerías, etc. El mercado tanto por factores culturales como sociales puede inducir a la mujer a desempeñarse en uno de estos sectores.

## 2.2. **Variables situacionales**

Están representadas por variables externas al sujeto, pero que lo afectan directamente y de un modo particular. No forman parte de sus propias características, sino que son eventualida-

des que lo impulsarian a realizar una u otra actividad.

## i. *Herencia*

En este caso la empresaria no ha creado la empresa ni ha arriesgado su capital, sino que ha recibido de manos de su dueño la empresa ya formada. Como no ha participado en el proceso de formación, no ha influido en el tipo de negocio ni en su estructura administrativa inicial.

## ii. *Estado civil*

El objetivo es detectar si la condición de mujer soltera, casada o divorciada influye en la decisión de constituirse en empresaria.

## iii. *Condición económica*

Con respecto a esta variable se presentan dos alternativas interesantes de analizar. Una situación económica baja puede obligar a la mujer a formar un negocio para cubrir las necesidades de subsistencia de su grupo familiar, o puede representar un desafío si la empresaria originalmente pertenecía a la clase media-alta o alta.

## iv. *Educación*

El nivel educacional del sujeto es importante por la forma en que se desarrolla el empresario, más que una razón para su constitución como tal. Es decir no se entiende la educación como una motivación hacia la actividad empresarial, sino como un elemento diferenciador de su gestión.

## v. *Relaciones públicas*

Se entiende como la facilidad que tiene el sujeto para relacionarse. Un mayor número de contactos coloca a un empresario en mejor posición. A través de estas relaciones se accede a círculos más exclusivos como por ejemplo organizaciones sociales y directivas gremiales. Este mayor contacto se traduce en una ventaja comparativa importante, en tanto proporciona mayores y anticipados conoci-

mientos de probables nuevos negocios.

## 2.3. **Variables de personalidad**

Estas variables corresponden a factores y rasgos cualitativos propios del sujeto, a saber: posición frente al riesgo, espíritu emprendedor, creatividad, espíritu independiente, condiciones de líder, personalidad metódica, seguridad y confianza en sí mismo, ambición, intuitividad versus racionalidad, perseverancia y competitividad.

### i. *Posición frente al riesgo*

Con respecto al riesgo el sujeto puede adoptar tres posiciones: propensión, aversión o indiferencia. El interés de la investigación es conocer en qué medida este factor representa una limitante o un aliciente en el desarrollo de esta actividad.

### ii. *Espíritu emprendedor*

Está dado por la capacidad, la habilidad creadora y en general a la fuerza para impulsar una acción.

### iii. *Creatividad*

Se detecta a través de las ideas que han desarrollado y a la medición de sus resultados. Los negocios que efectúa, los productos y sectores en que comercializa, etc. Es valioso precisar si estas actividades nacen espontáneamente o surgen como producto de la tendencia del mercado.

### iv. *Espíritu independiente*

¿Cuál es la peculiaridad del sujeto: prefiere trabajar en forma independiente, o se apoya en un equipo asesor en su gestión y/o en el proceso de toma de decisiones?

### v. *Condiciones de líder*

Puede observarse en el medio o en los sectores en que se desenvuelve el individuo, así como en los gremios, en la respuesta de sus subordinados y en general en la imagen que tenga al interior de la organización.

### vi. *Personalidad metódica*

El orden y minuciosidad que se observa en sus acciones.

### vii. *Seguridad y confianza en sí misma*

Se deduce del tipo de decisiones que adopta; el método que utiliza en la adopción de estas decisiones, al tiempo que demora, a su sistema para conducir a sus subalternos, a su estilo de dirección, etc.

### viii. *Ambición*

Se ha definido en función de las proyecciones que tiene para con su empresa; si quiere alcanzar el liderato del mercado, si se ha fijado metas de crecimiento, o bien si le interesa variar su posición actual. Por ejemplo, prefiere contar con un menor número de clientes pero tenerlos seguros y satisfechos, o prefiere ser conocida por la calidad de los productos y/o servicios que entrega.

### ix. *Intuitividad versus racionalidad*

A través de los negocios en que participa, los productos que comercializa, el segmento de mercado al que satisface, se puede saber si las decisiones que adopta son producto de un proceso racional o están fundamentalmente en la intuición.

### x. *Perseverancia*

Se define como la capacidad para insistir hasta lograr los objetivos deseados. Se ve reflejado en el seguimiento de la idea inicial del negocio hasta su consolidación y éxito posterior.

### xi. *Competitividad*

Entendida como la lucha, o capacidad de lucha para mantener el negocio en la misma posición, pese a situaciones o circunstancias adversas.

## 3. **EXTENSION DE LA INVESTIGACION**

La información que se incluye corresponde a entrevistas con empresa-

Sector	Número	Porcentaje
Manufactura e industria	20	14.2
Comercio y distribución	22	15.6
Minero	3	2.1
Servicios	78	55.4
Textil	10	7.1
Alimentación	3	2.1
Construcción	5	3.5
Total	141	100.0

rias de la región metropolitana. Los antecedentes se obtuvieron del Directorio Ejecutivo y empresas de ITV del año 1986. El directorio agrupa a las empresarias en sectores, según el cuadro arriba citado.

#### 4. LA MUJER EMPRESARIA EN CHILE

##### 4.1. Variables de mercado

###### Aspectos Legales

Una revisión a los decretos respectivos permite conocer las disposiciones legales que regulan el desarrollo profesional de la mujer en nuestro país.

###### Art. 2º del Decreto Ley Nº 2200

Son contrarias a los principios de las leyes laborales, las discriminaciones, exclusiones o preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, nacionalidad u origen social. En consecuencia, ningún empleador podrá condicionar la contratación de trabajadores a esas circunstancias.

###### Art. 25 del Decreto Ley Nº 2200

Las mujeres no podrán ser ocupadas en trabajos mineros subterráneos, ni en faenas calificadas como superiores a sus fuerzas o peligrosas para las condiciones físicas o morales propias de su sexo.

Se exceptúan de esta prohibición:

- a) Las trabajadoras que ocupen cargos de dirección o de carácter téc-

nico que entrañen responsabilidad.

- b) Las trabajadoras ocupadas en servicios de sanidad o asistencia social.
- c. Las mujeres que durante sus estudios, y para los efectos de su formación profesional, realicen prácticas en la parte subterránea de una mina, y
- d) Las trabajadoras que en el ejercicio de su profesión tengan que bajar ocasionalmente a la parte subterránea de una mina.

###### Art. 150 del Código Civil

La mujer casada de cualquier edad podrá dedicarse libremente al ejercicio de su empleo, oficio, profesión o industria, a menos que el juez, en juicio sumario y a petición del marido, se lo prohíba.

La mujer casada de cualquier edad que desempeñe algún empleo o que ejerza una profesión, oficio o industria, separados de los de su marido, se considerará separada de bienes respecto del ejercicio de ese empleo, oficio, profesión o industria y de lo que en ellos obtenga, pero si fuese menor de veintiún años necesita autorización judicial, con conocimiento de causa, para gravar y enajenar los bienes raíces.

Incumbe a la mujer acreditar, tanto respecto del marido como de terceros, el origen y dominio de los bienes ad-

quiridos de conformidad con este artículo. Para este efecto podrá servir de todos los medios de prueba establecidos por la ley.

Los actos o contratos celebrados por la mujer en esta administración separada, sólo abrigarán los bienes comprendidos en ella y no obligarán los del marido sino con arreglo al artículo 162.

###### Art. 11 del Código de Comercio

Señala que la mujer casada comerciante se registrará por lo dispuesto en el artículo 150 del Código Civil.

Las disposiciones revisadas permiten concluir que no existe, con respecto a la mujer, discriminación en el plano legal.

###### Discriminación sexual en el plano laboral

La evolución de la mujer en el plano laboral ha sido progresiva y constante, sobre todo si se considera que hace una o más décadas estaba relegada esencialmente a las labores domésticas, sin que su aporte tuviera significado relevante para la economía nacional.

La fuerza laboral femenina ha tenido la evolución indicada en el cuadro, al final de la página.

% Cesantía (sobre el total de la fuerza femenina)

Oct. 82/Nov. 82	12.2%
Oct. 84/Dic. 84	11.1%
Abr. 85/Jun. 85	9.4%
Dic. 85/Feb. 86	8.9%

Se puede apreciar que un porcentaje considerable de la fuerza laboral se encuentra formado por mujeres y la

tendencia es a incrementar esta proporción. El año 1985, las mujeres representaron el 34.6% del total de la fuerza de trabajo chilena mayor de 15 años.

La proporción de mujeres efectivamente ocupadas ha crecido prácticamente a la par del total de la población femenina activa desde 1982, mientras que el número de cesantes ha disminuido significativamente, lo mismo que el número de mujeres que buscan trabajo por primera vez.

El área de la actividad económica que ha registrado mayor incremento en la fuerza de trabajo femenina es el "Comercio"

A continuación se presentan los siguientes porcentajes de grupos de ocupaciones del periodo abril/junio 1985, de un total de 1.019.200 mujeres que trabajan.

Grupos de Ocupación	% de mujeres ocupadas
S.S. Personales y afines	30
Vendedoras y afines	16.5
Empleadas de oficinas y afines	15.8
Profesionales y técnicos	13.9
Obreras y jornaleras no especificadas	10.2
Artesanas y operarias	9.4
Gerentes, directivos y administrativas	1.8
Agricultoras, ganaderas y pescadoras	1.7
Trabajadoras no especificadas	0.8
Conductoras en medios de transporte.	0.1

Periodo	Ocupada	Cesante	Busca trabajo por 1a. vez.	Total
Oct. 82/No. 82	895.300	134.500	65.500	1.095.300
Oct. 84/Dic. 84	1.005.900	133.200	56.900	1.196.100
Abr. 85/Jun. 85	1.019.200	112.500	54.600	1.186.300
Dic. 85/Feb. 86	1.080.300	110.900	54.400	1.245.600

Las cifras señalan que las actividades que también experimentaron un crecimiento en los últimos tres años fueron las de vendedoras y afines, las artesanas y operarias, las trabajadoras de servicios personales y aquellas de actividades no especificadas. En cambio sufrieron un detrimento las actividades de agricultoras y ganaderas, conductoras de medios de transporte y las empleadas de oficinas y afines.

#### Acceso al capital

Un 46% de las mujeres encuestadas señaló haber iniciado sus negocios a partir de recursos propios, a saber, ahorro, mientras un 20% recurrió exclusivamente a préstamos.

Cabe hacer notar que un porcentaje considerable, 13.4%, combinó al comienzo capital propio con préstamos de instituciones financieras; a la vez que la mezcla de recursos heredados junto con préstamos institucionales registró idéntico porcentaje. Los negocios heredados representan sólo un 6% del total.

Es importante destacar que si bien se incluyó la alternativa de obtener préstamos de personas naturales, ésta no registró ninguna preferencia, lo que hace pensar que la mujer se inclina por establecer compromisos monetarios formales en lugar de aprovechar relaciones informales como, por ejemplo, amistad.

Se realizó una investigación a nivel de las gerencias de instituciones financieras, a efectos de determinar la facilidad o dificultad de la mujer para acceder a créditos comerciales del sistema financiero. El estudio arrojó como resultado que no es el sexo del patrocinante o dueño del proyecto lo que define el otorgamiento de un crédito, sino que éste dependerá del proyecto mismo, de su posibilidad y rentabilidad. En definitiva, aun cuando en la actualidad el acceso a capital es restringido, tanto el hombre como la

mujer tienen iguales oportunidades de lograr financiamiento si el proyecto que representa merece el respaldo.

#### Preferencia por desarrollar determinados sectores económicos

Con respecto a esta variable, el estudio determinó que existe una marcada preferencia en las mujeres por desarrollar el sector servicios; el 55.84% de las mujeres entrevistadas pertenecía a este sector que incluye agencias de viajes, corretaje de propiedades y servicios en general.

En el sector de comercio y distribución se encuentra el 15.58%, mientras el 14% está en el sector de manufacturas en general.

Porcentajes menores registran los sectores textil 7.14%, construcción 3.25%, industrias alimenticias 1.95%, y en el sector minero 1.95%. La naturaleza del negocio abarca un amplio abanico de posibilidades que van desde lo innovador hasta los campos de dominio tradicionalmente masculinos; no obstante se manifiesta una marcada preferencia por los sectores típicamente femeninos. Esto hace pensar que la mujer prefiere incursionar en aquellos sectores donde tiene mayores condiciones y habilidades, sean éstas propias (como la sensibilidad) o adquiridas (principalmente por la experiencia).

#### 4.2. Variables situacionales

##### Herencia

El estudio registró que un 25% de las empresarias encuestadas recibió la empresa como herencia, no participó en su creación, no influyó en el tipo de negocio, ni en el sector elegido. Sin embargo manifiestan su creatividad en las nuevas líneas de productos que comercializan y en la investigación de los mercados que pretenden abarcar.

##### Estado civil

En el 50% de los casos las mujeres estaban casadas en situación regular, en un 37.5% estaban solteras y sólo

había un 12.5% separadas. Por lo tanto, el estado civil no es una variable determinante, predominante.

#### Condiciones económicas

Se pudo observar que la mayoría de quienes se inician en el ámbito empresarial provienen de un nivel socio-económico medio (89%) y una minoría de los extremos altos y bajos (5.6% y 5.4%, respectivamente).

Con respecto al nivel socio-económico bajo, su menor vinculación al ámbito empresarial se debe a su limitación para obtener recursos necesarios para ingresar a esta actividad como capital, educación, acceso a información, etc.

En cambio en el nivel socioeconómico alto donde se evidencia la presencia de recursos, no existe gran incentivo para dedicarse a esta actividad.

Al parecer son esencialmente las características personales las que impulsan y justifican una mayor participación de las mujeres que pertenecen al sector medio en la actividad empresarial.

#### Nivel de Estudios

La encuesta proporcionó los siguientes datos:

Educación Básica	5.6%
Educación Media	22.2%
Educación Técnica	11.1%
Educación Universitaria	61.1%

Si bien, las mujeres con estudios universitarios presentan mayor disposición a constituirse como empresarias, no se debe tomar esta tendencia como una condición necesaria. Contar con un nivel socio-económico al que pertenecen, el que les permite establecer mayores y mejores contactos, mantener relaciones con gente influyente, conocer y manejar importante volumen de información.

#### Relaciones públicas

Las mujeres empresarias que concurren a reuniones sociales, clubes y

en general mantienen relaciones públicas permanentes, representan un menor porcentaje. Sólo el 50% lo hace ocasionalmente, un 33% asiste con más frecuencia y el resto participa bastante a menudo.

Las mujeres que están a la cabeza se involucran en su quehacer, no tienen interés de darse a conocer públicamente, se dedican fundamentalmente a hacer surgir su empresa, relacionándose sólo con aquellas personas directamente vinculadas a sus actividades. Es notorio el vuelco de la mujer hacia la empresa donde su principal preocupación es velar por la calidad de sus productos y por el servicio que presta a sus clientes.

#### 4.3 Variables de personalidad

##### Posición frente al riesgo

La mujer empresaria siente gran aversión al riesgo. Ante la alternativa de participar en un negocio altamente rentable y por lo tanto riesgoso, la mayoría (94.4%) realiza un estudio profundo y se asesora por expertos. Siente temor de equivocarse y perder en poco tiempo el terreno ganado. Es precavida y trata siempre de tener todas las variables bajo su control.

El 5.6% manifestó rechazar de inmediato un negocio riesgoso, aunque éste sea rentable. Esta aversión al riesgo reduce su acción en negocios de mayor envergadura. Se concentran en la pequeña y mediana industria y sus empresas son de lento crecimiento.

##### Espíritu empresarial

Definido el espíritu empresarial como "la capacidad emprendedora, innovadora y creadora", se considera como el medio más permanente para reactivar la economía y el empleo, estimula la competencia, la productividad y la eficiencia, acerca el avance y mejora la calidad de vida.

Al respecto, el 100% de las mujeres entrevistadas se manifestaron satisfechas con su labor e insistieron en que

no cambiarían su situación actual amparadas en la independencia que les reporta y en la posibilidad de construir que les otorga su actividad. Ven su labor como el único medio real que ellas tienen para aportar al país, en tanto consideran que la creación de empresas es sinónimo de la generación de empleo.

#### *Creatividad*

No se caracterizan por una alta creatividad, estiman que crear implica riesgo y en general no están dispuestas a asumirlo. Consultadas sobre la oportunidad de crear un nuevo negocio, el 86% respondió que permanecerían en el mismo rubro.

La mayoría se ubica en sectores tradicionalmente femeninos y no participan en negocios en que el mercado exija una alta innovación, no obstante vuelcan su creatividad con respecto al sistema que utilizan para planificar y organizar su empresa.

#### *Espiritu independiente*

La independencia es una de las razones que tiene la mujer para iniciarse como empresaria. Pero con respecto a su gestión empresarial, su estilo de dirección es más bien centralizado, le cuesta delegar en actividades que considera importantes y cuando lo hace está continuamente controlando.

Pierde un tanto su independencia cuando frente a una decisión clave busca la asesoría de expertos.

#### *Condiciones de lider*

La mujer empresaria ante el permanente control que ejerce en el desarrollo de las actividades se transforma en un elemento indispensable en la gestión y se reconoce que la operación normal del negocio se dificulta sin su presencia. Demuestra poseer sólidos conocimientos y es bastante respetada por sus empleados.

#### *Personalidad metódica*

Se caracteriza por ser ordenada y organizada. Actúa con base en los

planes que se ha formulado y a las metas que se ha fijado. Utiliza procedimientos claros y sistemáticos hasta conseguir los resultados programados.

#### *Seguridad y confianza en si misma*

Como adopta sus decisiones después de un proceso estrictamente racional, analizando cuidadosamente cada situación, una vez que selecciona una alternativa emplea todos los recursos de que dispone hasta su puesta en marcha.

Considera que debe realizar estudios profundos ante cada situación porque tiene que proporcionar buenos resultados a un entorno expectante y a veces agresivo respecto de su gestión.

#### *Ambiciosa*

Todas declararon ser ambiciosas y tener intenciones permanentes de expandir su empresa. El 100% señaló que frente a una idea atractiva de negocio actúa con tenacidad hasta alcanzarla, sin amedrentarse ante las dificultades que se presenten. Se percibe a sí misma como en una posición superior, se preocupa por mantener su status, presume de independencia económica y siente que su posición le concede mayores y mejores oportunidades.

#### *Intuitividad versus racionalidad*

A pesar de que se reconoce que las mujeres tienen un componente intuitivo mayor que los hombres, también se admite que ellas siguen un proceso racional en la adopción de decisiones. Por su aversión al riesgo no confían sólo en su intuición y disponen constantemente de un equipo asesor para orientar su acción.

#### *Perseverancia*

Se caracterizan por el tesón con que emprenden sus actividades, su compromiso con la empresa y el logro de objetivos, superando siempre los eventuales obstáculos que puedan surgir.

#### *Competitividad*

Las empresarias luchan por el surgimiento de sus negocios y le dedican todo su esfuerzo. Son competidoras leales que elaboran un plan de acción en beneficio propio, sin atacar al competidor. Quieren demostrar que son superiores por sí mismas y no porque el competidor sea inferior.

## **5. COMENTARIO FINAL DE SU IMAGEN Y LA OPINION DE LOS EMPRESARIOS**

Las mujeres que consiguen crear su propia empresa o adquirir una empresa en marcha poseen educación media completa o universitaria, y pertenecen al nivel socioeconómico medio. Su nacimiento a la vida empresarial se produce entre los 30 y 40 años, edad en que se encuentra mejor preparada profesionalmente para alcanzar el éxito.

No estiman que su labor actual les permita cumplir un rol en la sociedad porque consideran que aún requieren de mayor preparación para triunfar totalmente y contribuir de este modo al desarrollo del país.

Los productos que ponen a disposición de los consumidores están destinados a satisfacer las necesidades de la familia y los servicios que otorgan a las empresas se encuentran altamente relacionados con la profesión o especialidad que ellas poseen.

Muestran satisfacción con su desempeño y con el estilo de dirección que emplean. Encuentran altamente conveniente tomar decisiones apoyadas en una asesoría permanente y no están dispuestas a delegar autoridad para no perder el control de las actividades.

Su aversión al riesgo las concentra en las pequeñas y medianas empresas porque entienden que a menor inversión el riesgo de perder el negocio se minimiza.

El exceso de control que ejercen en su empresa las absorbe en mayor medida que a los hombres y no disponen de tiempo para figurar y participar en organismos sociales propios de su gestión. La mayor parte de las entrevistadas encuentra que es difícil compatibilizar un rol de madre y esposa con la actividad de empresaria.

No detectan diferencias entre ellas y los hombres y las posibilidades de obtener éxito, pero perciben al mercado con mayor agresividad cuando intervienen en un rubro mayoritariamente gobernado por hombres. En cambio, creen recibir protección cuando el rubro posee una participación femenina mayoritaria.

Comparando la opinión que la empresaria tiene de sí misma con la vertida por los empresarios entrevistados, los resultados no son en absoluto contradictorios. Los empresarios reconocen en la mujer a una profesional de alta capacidad y perseverancia, metódica, ambiciosa, de alta dedicación, pero con muy baja agresividad, pocas condiciones de líder y gran aversión al riesgo.

Todos los empresarios coinciden en destacar que la mujer está tan capacitada como el hombre y le reconocen mayores condiciones innatas que la favorecen. Expresaron que las empresarias se han ganado la confianza de la comunidad gracias a su destacado desempeño y a los buenos resultados que han obtenido. Sin embargo, reconocieron que efectivamente cuentan con menores contactos, aspecto importantísimo en el mundo de los negocios.

Tanto los hombres como las mujeres empresarias están conscientes que su desarrollo depende de las oportunidades o condiciones que el medio les presente.

El Anexo 1 muestra el perfil semántico de ambas entrevistas.

**ANEXO 1  
PERFIL SEMANTICO**

**PONDERACION**

1 2 3 4

Muy insegura		Y	X	Muy segura
Muy capaz			Y X	Muy capaz
Poco perseverante			XY	Altamente perseverante
Poco competitiva			X Y	Altamente competitiva
Sin creatividad		X	Y	Alta creatividad
Poco agresiva	X		Y	Altamente agresiva
Poca confianza en sí		Y	X	Alta confianza en sí
Sin condiciones de líder		XY		Altas condiciones de líder
Muy dependiente			XY	Muy independiente
Muy desordenada			XY	Muy metódica
Sin ambiciones			XY	Muy ambiciosa
Poco intuitiva			X Y	Alta intuitividad
Poco dedicada			XY	Alta dedicación
Poco arriesgada	X	Y		Altamente arriesgada

Mujeres-Hombres

—X: mujeres empresarias  
—Y: hombres empresarios

**LA MUJER EMPRESARIA EN  
ESTADOS UNIDOS (II)**

Un breve resumen de la publicación de Robert Hisrich y Cándida Brush basta para acotejar ambas investigaciones.

**I. Características demográficas**

- La mayoría de las mujeres empresarias tenían entre 35 y 45 años.
- Un 55% de ellas era casada.
- Un 68% tenían educación media completa.
- Casi un 70% de las mujeres empresarias encuestadas tenía título universitario, la mayoría en Administración de empresas; y menos de un 9% presentó estudios de postgrado en Ingeniería y Ciencia, lo que constituye obviamente una barrera para su ingreso a sectores típicamente masculinos como la construcción y la industria. Con respecto al nivel socioeconómico, el 67% se identificó como perteneciente al nivel medio-alto.

**II. Aspectos empresariales**

Una impresionante mayoría de las mujeres empresarias, 90%, estaba dedicada al sector servicio, mientras sólo un 7% estaba involucrada en el sector manufacturero y apenas un 3% se encontraba en el sector financiero.

**III. Habilidades administrativas**

Las mujeres empresarias se consideran a sí mismas especialmente capacitadas para innovar productos y para relacionarse con gente, con capacidad promedio para el marketing y operaciones financieras, y débiles en finanzas.

**IV. Problemas**

Los problemas que enfrentaron en sus inicios fueron: la falta de experiencia en finanzas, dificultades para obtener créditos y en general, falta de apoyo.

Esta pincelada basta para dar respuesta a los interrogantes que dieron

origen a esta investigación. No existe en el mercado una tendencia que favorezca el surgimiento de la mujer empresarial, el nivel de desarrollo del país no es esencial en su nacimiento, cualquiera que sea este desarrollo se enfrenta a idénticas dificultades y su origen obedece fundamentalmente a factores situacionales.

**Notas bibliográficas**

1. Stevenson, Howard y Gumpert, David: "El espíritu empresarial", Escuela de Negocios de Valparaíso.
2. De La Fuente, Jaime: "Glosario de términos en Marketing", Apuntes curso Diploma en Gestión de Empresas.
3. Schiffman, León G. y Kanuk, Leslie L.: "Consumer Behavior", Prentice Hall Inc. 1978.
4. Inostroza, Mario: "Posicionamiento del Ingeniero Comercial", Universidad de Santiago de Chile, F.A.E.

5. ITV: Directorio de Ejecutivo y Empresas. 1986.
6. Decreto-Ley 2200: Citado en "Reformas Laborales", de Juan Díaz Salas, edit. Jurídica de Chile, 3a. edición actualizada.
7. Código Civil: Edición oficial al 31 de agosto de 1976, edit. Jurídica de Chile, 7a. edición, 1977.
8. Código de Comercio: Edición oficial al 31 de diciembre de 1976, edit. Jurídica de Chile, 7a. edición, 1977.
9. Economía y negocios: Artículo: "La fuerza laboral femenina", mayo de 1986.
10. Stevenson, Howard y Gumpert, David: "El espíritu empresarial", Escuela de Negocios de Valparaíso.
11. Hisrich, Robert y Brusck, Candida: "The woman entrepreneur", Wall Street Journal, 17 de mayo de 1983.

# ASISTENTES II CONGRESO LATINOAMERICANO DE ESPIRITU EMPRESARIAL

Nombre	Dirección	Teléfono	Institución	Ciudad
Abdel-Ghany H. Layla	Calle 29 N° 6AN-11. Apto. 401	686635	ICESI	Cali
Agualimpia Felipe	Cra. 3A Oeste N° 5-222	791513	ICESI	Cali
Agudelo Hernández Adriana	Calle 47 N° 68A-19 Apto. 202	2602381	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Agudelo Hernández Natalia	Calle 47 N° 68A-19 Apto. 202	2602381	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Agudelo Serna María Patricia	Calle 41 N° 80B-52	2487570	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Alfaro Vergara Patricia	Cra. 65A N° 5A-136	392214	ICESI	Cali
Alvarez A. Darío Fernando	Cra. 13 N° 72-23 Apto. 104	2113871	Universidad de La Sabana	Bogotá
Alvarez Gaviria Carlos Alberto	Cra. 62 N° 1A-17	522950	ICESI	Cali
Alvarez Y. María Esther	Cra. 77E N° 53-78	2641321	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Alzate José Alejandro	Cra. 23B N° 70A-71	860847	Universidad Autónoma	Manizales
Amaya Miryam Yolanda	Cra. 93A N° 73A-87	2244676	Universidad Distrital	Bogotá
Andrade Ana María	Cra. 35A N° 3 Bis-16	541802	ICESI	Cali
Antonelli Matterson Horacio	Obispo Trejo 323 Piso 2	005451/43213	Universidad Católica de Córdoba	Córdoba-Argentina
Anzola Carlos Felipe	Cra. 23B N° 69-54	860087	Universidad Autónoma	Manizales
Anzola Rojas Sérvulo	Av. Eugenio Garza Seda	582000 Ext 4370	ITESM-Monterrey	Monterrey-Méjico
Aponte Nubia	A.A. 25608 Unicentro	306838	ICESI	Cali
Arango Jorge Hernán			Univerisidad Autónoma	Manizales
Arango Zamorano Claudia	Av. Colombia N° 2-23 Oeste	695859	ICESI	Cali
Arbeláez Jairo	A.A. 1888	43360	Universidad La Gran Colombia	Armenia
Arboleda Claudia Patricia	Cra. 99 N° 48-35	2520065	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Arce María Elena	Calle 7ª Oeste N° 25-99	576798	ICESI	Cali
Ardila Meisel Víctor	Cra. 5ª A N° 6-44	635415	Coruniversitaria	Ibagué
Arias G. Justo Pastor	La Aldea Agropecuaria 3. N° 3-01	22152	Universidad del Cauca	Popayán

<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Institución</b>	<b>Ciudad</b>
Aristizábal Carla			CESA	Bogotá
Aristizábal Jorge Carlos		855525	Fundema	Manizales
Astorquiza Ernesto	Calle 11B N° 3-116	852168		
Ayala Q. Angela María	Calle 7A N° 56-136	515059	ICESI	Cali
Baena Marulanda Ernesto			Universidad Tecnológica de Pereira	Pereira
Ballesteros Víctor Raúl	Trans 45 N° 22A-37 Apto. 101	2646540	Unisur	Bogotá
Barney María Fernanda	Calle 69 N° 5-156	461479	Manuelita S.A.	Cali
Barón S. Adriana	Calle 37 N° 2BN-125	610007	ICESI	Cali
Barreto Diego Fernando	Av. 3AN N° 8-76	812876	Metodio Barreto y Cia. Ltda.	Cali
Bedoya Sandra	Cra. 7BA N° 2-41	390397	Universidad Santiago de Cali	Cali
Benítez P. Anibal	Cra. 58 N° 27-40	2504080	SENA	Medellín
Benítez Rangel Carlos	Diag. 37 A N° 3-29	582736	Universidad Libre	Cali
Bernal Beatriz		680416	ICESI	Cali
Bernal Patricia			Universidad de los Andes	Bogotá
Bernal Salazar José Ismael	Calle 7ª Sur N° 27A-71	375912	Universidad Distrital	Bogotá
Betancourt Hernando	Av. Américas N° 22N-29	611903	Latinoamericana de Piñas	Cali
Betancourt Luis E.	Av. Américas N° 22N-29	611903	Latinoamericana de Piñas	Cali
Betancourth Adriana	Calle 50N N° 5N-91	640834		Cali
Betancourth Juan Guillermo	Calle 50N N° 5N-91	640834	ICESI	Cali
Betancur Javier Augusto	Calle 29 Casa 7 Barrio Jardín - Etapa 19	63040	Univ. Católica Popular del Ris.	Pereira
Betancur Margarita		2347728	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Bolaños B. Otto Arnulfo	Calle 27BN N° 7-07	33862	Universidad del Cauca	Popayán
Bonilla López Sandra	Calle 18 N° 21-54	817718	Universidad del Valle	Cali
Botero Claudia Eugenia	Cra. 21 N° 58-54	860014	Universidad Autónoma	Manizales
Botero de A. María Mercedes	Cra. 16 N° 22N-90	51214	Universidad La Gran Colombia	Armenia
Botero Gómez Ricardo	Calle 36 N° 2AN-97	689941	CCEP	Cali
Botero Jaramillo Hernán	Calle 58 N° 25-30	851931	Fundema	Manizales

<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Institución</b>	<b>Ciudad</b>
Botero María Elena	Cra. 93A N° 73A-87	2244676	Universidad Distrital	Bogotá
Botero María Isabel	Calle 26N N° 5AN-26	610262	ICESI	Cali
Buendía Jorge A.	Club Campestre	391110	Colegio Jefferson	Cali
Cabal Francisco Javier	Av. 10N N° 7N-10 Apto. 301		ICESI	Cali
Caballero Liliana	Cra. 86 N° 44E-30	2539400	Universidad Nacional	Medellín
Cabrera Jaime Ricardo	Cra. 75 N° 45D-86	243		
Cadavid Alvaro	Calle 51B N° 81B-49	2348010	Universidad Nacional	Medellín
Cadavid Amanda	Calle 45 N° 21-26 Apto. 506	2699167	Politécnico Colombiano	Medellín
Cadavid Jairo	Paulo VI Bloque 17D Apto 401	2211109	SENA	Bogotá
Caicedo Adriana María	Cra. 56 N° 5-152 - Casa 13	523795	ICESI	Cali
Caicedo Guzmán Luz Mary	Cra. 31 N° 8-37	582650	ICESI	Cali
Calad Alexandra	Calle 51N N° 4AN-64	640766	Colegio Jefferson	Cali
Calderón Olga Lucia	Calle 9 N° 51-69	510063	ICESI	Cali
Calero Carlos J.	Cra. 2° Oeste N° 10-80	821384	Colombina	Cali
Campo Luis Felipe	Calle 59 N° 3C-58 Casa N° 23	655537	Universidad Santiago de Cali	Cali
Cano Raigoza Senali	Calle 5ª N° 603	2791395	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Cárdenas Duque Jairo	Calle 84 N° 53-49	2851802	EAFIT	Medellín
Cardona Julián		523812	ICESI	Cali
Casas Luis Humberto			Universidad del Valle	Cali
Casas Reyes Jorge	Calle 57 N° 8-69 Torre Norte - Piso 8	2116203	SENA	Bogotá
Castañeda María Claudia	Av. 9AN N° 22-Bis-19	613562	ICESI	Cali
Castaño Vivian Patricia	Calle 55 N° 14-41	431930	ICESI	Cali
Castrillón María Cecilia	Trans. 32 Sur N° 32B-25	766926	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Castro Néstor Raúl	Cra. 101 N° 14-133	391192	ICESI	Cali
Constain Ana Mercedes	Cra. 52 N° 6A-45 Apto. 202H	510233	ICESI	Cali
Consuegra Santiago	Cra. 3ª Oeste N° 11-63	807424	Universidad Javeriana	Cali
Contreras Jesús	A.A. 10270	467186	SENA	Cali

<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Institución</b>	<b>Ciudad</b>
Contreras Marco Elías	Cra. 7ª N° 6-90	2890381	UNISUR	Bogotá
Correa C. Mireya	Calle 50 N° 43-91 - Of. 201	2510356	ACAM	Medellín
Correa Claudia María	Av. 6AN N° 26N-23	615041	ICESI	Cali
Correa Juan Fernando	Edificio Panorama Apto. 3B	862573	Fundema	Manizales
Cruz Andrés	Calle 24N N° 5N-38	685541	ICESI	Cali
Cruz Jairo Hernán		522825	ICESI	Cali
Cuéllar Jaime			Universidad de Los Andes	Bogotá
De Estela Aída	Calle 11 N° 13-01	823310		Cali
De Lima Felipe	Calle 8ª Oeste N° 4A-120	830808	ICESI	Cali
De Romero Susana	Calle 28 N° 6-02	2430257	Colegio Mayor de Cundinamarca	Bogotá
Delgado B. Andrés Hernando	Cra. 62 Bis N° 9-10	525797	ICESI	Cali
Díaz de Riofrío Mireya	P. O. Box 5781	300394	ESPOL	Guayaquil-Ecuador
Dueñas Sánchez Adolfo	Diag. 37A N° 3-39	582736	Universidad Libre	Cali
Duque María Consuelo	Cra. 43A N° 16A-354 Apto. 104	668353	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Duque Martha Cecilia	Calle 34N N° 3CN-45	612119	ICESI	Cali
Duque Vallejo Mónica	Cra. 25 Oeste N° 5-05	589297	ICESI	Cali
Durán C. Jorge	Calle 1ª N° 12-34	71049 Buga	ICESI	Cali
Durán Lilia	Av. Guadalupe 1B-25	514313	ICESI	Cali
Echavarría Federica	Av. 1ª Oeste N° 6-10	832504	ICESI	Cali
Echeverry Oscar Darío	Cra. 23 N° 24-25	822152	Universidad Autónoma	Manizales
Echeverry José Fernando	Cra. 24 N° 58A-33	851686	Universidad Autónoma	Manizales
Escalante Martha	Cra. 23O.N° 5-262	834258	ICESI	Cali
Escobar Fernández Sergio	Uresa 21-202	515895	ICESI	Cali
Escobar Mónica	Av. 3ª Oeste N° 12-29	808067	ICESI	Cali
Escobar O. María Andrea	Calle 6ª N° 5-14 Apto. 1202	801460	ICESI	Cali
Espinosa Mauricio	Calle 1ª N° 60-03 Apto. 404	515848	ICESI	Cali
Estrada A. Gabriel F.	Cra. 23 N° 75-48	866010	Universidad Autónoma	Manizales

Nombre	Dirección	Teléfono	Institución	Ciudad
Estrada Angela María	Calle 74 N° 52A-25	2810793	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Estrada del V. Ana Isabel	Cra. 71 N° 45E-177	2503944	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Estrada María Isabel			Universidad Autónoma	Manizales
Estrada Quintero José Fernando	Cra. 23 N° 70-81 Apto. 301	859697	Universidad Autónoma	Manizales
Fajardo William		526469	USACA	Cali
Falco Aida Maritza	A.A. 1599	301335	ICESI	Cali
Farfán Mosquera Jeannette	Calle 6A N° 61-109	525972	ICESI	Cali
Fernández M. Guillermo León	Cra. 16 N° 12-0	818732	Escuela de Tecnología Electrónica	Cali
Fernández Rivera Alejandro	Calle 57 Cra. 3E	2179777	Politécnico Granacolombiano	Bogotá
Figueroa Alejandro		855114	Fundema	Manizales
Flórez Adalberto		655330	Universidad Santiago de Cali	Cali
Flórez Granado Adalberto	Calle 70 N° 2N-101 Apto. 1058	655330	Universidad Santiago de Cali	Cali
Fonseca C. Alba Lucia	Calle 58 N° 19-07	2499576		Bogotá
Fracica Germán	A.A. 27552	2839421	Universidad Externado de Colombia	Bogotá
Fracica Luis Didier			SENA	Manizales
Franky Esperanza	Av. Colombia N° 50-275	804228	ICESI	Cali
Fuenmayor Ramsés	Cra. 41C N° 41-63	352834	Universidad Santiago de Cali	Cali
Gaitán C. Roberto		2116610	SENA	Bogotá
Galdós Puerta Francisco Nicolás	Cra. 47 N° 63-50 Apto. 101	2547124	Universidad Nacional	Medellín
Gálvez Juan Bernardo	Cra. 23 N° 25-61 Of. 806	832329	Corporación Acción por Caldas	Manizales
Gálvez Victoria Eugenia	Calle 5B N° 40-60	541503	ICESI	Cali
García Carlos Mario			Politécnico Pedro Isaza Cadavid	Cali
García Castañeda Javier			Cámara de Comercio	Barranquilla
García Martín	Av. 11 N° 7-166	683645	ICESI	Cali
Garzón Pablo Emilio	Calle 9ª Sur N° 5-45	2460394	Universidad Distrital	Bogotá
Gaviria Londoño Jaime	Cra. 70A N° 45E-88	2504665	Universidad Nacional	Medellín
Gil Ana Karina	Av. 6N N° 50-28		ICESI	Cali

<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Institución</b>	<b>Ciudad</b>
Giraldo G. Sandra	Cra. 23 N° 53-05	62153	Universidad Autónoma	Manizales
Giraldo Gómez Sandra			Universidad Autónoma	Manizales
Giraldo Juan Pablo			Universidad Autónoma	Manizales
Giraldo López John Jairo	Cra. 45 N° 46-20	27775408	Universidad Nacional	Medellín
Giraldo Luz Amparo	Cra. 22 N° 48C-16	53151	Universidad Autónoma	Manizales
Giraldo Ricardo León	Calle 67 N° 23C-51	154336	Fundema	Manizales
Gómez Adielia E.	Av. 5AN N° 51-149	526469	USACA	Cali
Gómez Alvaro Augusto	Torrear Torre 2 - Apto. 1001	854698	Fundema	Manizales
Gómez Carlos Eduardo	Cra. 13 N° 29-09	822457	Universidad Católica	Manizales
Gómez de García Martha Cecilia	Calle 13B N° 64-65 Casa 43	398462	Universidad del Valle	Cali
Gómez G. Pablo Arturo			Universidad Autónoma	Manizales
Gómez Mejía Noel Javier	Calle 13N N° 3N-13 Apto. 101	615288	Universidad Autónoma	Cali
Gómez Pablo Arturo	Calle 65 N° 23B-15	853002	Universidad Autónoma	Manizales
Gómez Vargas Orlando	Cra. 23 N° 39-18	7812927	Universidad Distrital	Bogotá
González Alba Jeannette	Calle 47 N° 18-94	806438	Fundema	Manizales
González Alfredo			Universidad Autónoma	Manizales
González Botero Fernando J.	Cra. 59A N° 7-35 Apto. 1093	511364	ICESI	Cali
González Juan Pablo	Cra. 2A Oeste N° 7-45	832879	ICESI	Cali
González M. Claudia Alexandra	Av. 9AN N° 12N-39	671293	ICESI	Cali
González Patricia E.	Calle 2° Oeste N° 3-12	895796	ICESI	Cali
González Villegas Alfredo	Calle 64A N° 24-02	860241	Universidad Autónoma	Manizales
Gordillo Javier Orlando	Av. 6N N° 23D-16	611354	Desacol	Cali
Gracia Liliana	Cra. 78 N° 6-16	398782	ICESI	Cali
Gru Mónica	Av. 5BN N° 23-59	611726	ICESI	Cali
Gru Rina		611726	ICESI	Cali
Guevara María Claudia	Calle 40N N° 2G-67	649673	ICESI	Cali
Gutiérrez Adriana María	Calle 48 N° 76-18	2547727	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín

<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Institución</b>	<b>Ciudad</b>
Gutiérrez Claudia Patricia	Calle 53B N° 26-135	854495	Fundema	Manizales
Gutiérrez E. Adriana María			Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Gutiérrez Gloria Patricia	Calle 59 N° 23A-31	852818	Universidad Autónoma	Manizales
Gutiérrez V. Lucy Jeannette	Calle 48N N° 5N-146	653999	ICESI	Cali
Henao Arango Jaime	Cra. 23 N° 68-31	854574	Universidad Autónoma	Manizales
Henao Fernando César	Calle 72A N° 50-104	28177466	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Henao Gómez Adriana	Trans. 10D N° 23-30	361517	ICESI	Cali
Henao Henao Anibal	Cra. 76 N° 25A-54	383560	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Herrera Oscar H.	Calle 75 N° 6-200	467199	SENA	Cali
Hoyos Janeth	Calle 9ª N° 74A-20	391403	ICESI	Cali
Hoyos Londoño Raúl Alberto			Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Ibarra Racines Carlos Julio	Av. 3A Oeste	803011	ICESI	Cali
Idárraga Victoria Eugenia	Cra. 61 N° 5-60	527171	ICESI	Cali
Isaza, Jorge Norman		582675	ICESI	Cali
Jaramillo Andrés			CESA	Bogotá
Jaramillo Fernando	Calle 77 N° 21-36	865557	Universidad Autónoma	Manizales
Jaramillo Jaime Alberto	Av. 4N N° 26N-40 Piso 3	687448	ICESI	Cali
Jaramillo Jorge Enrique	Calle 22 N° 55A-41	851294	Fundema	Manizales
Jaramillo José			Universidad de Los Andes	Bogotá
Jaramillo Juan Carlos			Cámara de Comercio	Cali
Jaramillo María Emilia	Cra. 23N N° 26-51	822495	Universidad Autónoma	Manizales
Jaramillo Ximena	Calle 47A N° 5BN-06	641745	ICESI	Cali
Jiménez Prieto Jorge Enrique	A.A. 25608 - Unicentro	306838	ICESI	Cali
Jiménez Q. Adriana	Cra. 61 N° 5-60 Apto. 404C	526085	ICESI	Cali
Kubo T. Carolina	Calle 34AN N° 3CN-69	685257	ICESI	Cali
Larrañaga Sandra	Cra. 3ª Oeste N° 4-21 Apto. 402	834908	Colegio Jefferson	Cali
Leal Leonel	Calle 12B N° 59-31	301548	Universidad del Valle	Cali

<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Institución</b>	<b>Ciudad</b>
Lema Montoya María Isabel	Cra. 30 N° 25-07	2880096	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellin
Londoño B. Londoño	Calle 6A N° 61-120 Apto 504D	527293	ICESI	Cali
Londoño Carlos Andrés	Calle 78A N° 67-54 - Bl. 3S1 - 304	578286	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellin
Londoño Gloria María			CESA	Bogotá
Londoño M. Juan Carlos	Cra. 60 N° 2A-64	515203	ICESI	Cali
Londoño Ricardo	Av. 30 Oeste N° 37-81	62153	Universidad Libre	Pereira
Lopera Q. Oscar Luis	Calle 57A N° 48-31	2512929	Microempresas de Antioquia	Medellin
López C. Danilo		481201	Universidad del Valle	Cali
López Hernández Marleni	Cra. 38 N° 79A-47	2634345	Universidad Nacional	Medellin
López L. Miguel	Calle 5E N° 44-89		Universidad Santiago de Cali	Cali
López Lotero Gloria Inés			Universidad Autónoma	Manizales
López V. Gloria Elena			Universidad Autónoma	Manizales
López Viviana	Calle 51 N° 5AN-85	640870	ICESI	Cali
Lozano Gallardo Bibiana	Av. 8N N° 23N-80	685829	ICESI	Cali
Lozano Juan Carlos	Av. 9AN N° 25-51	612968	ICESI	Cali
Lozano María Fernanda	Cra. 62T N° 3-145	523672	ICESI	Cali
Luna Silvia		2347727	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellin
Mallarina María Fernanda	Cra. 48 N° 4-163 Apto. 328	522989	ICESI	Cali
Manrique María del Pilar			CESA	Bogotá
Mantilla R. Alfonso	Calle 48 N° 39-234	75111 Ext. 31	Unab	Bucaramanga
María María Victoria	Cra. 25 N° 4-47	534761	ICESI	Cali
Márquez Sol Mary	Cra. 54 N° 20A-21	2655848	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellin
Martínez Luz Viviana	Cra. 23 N° 70-99	856539	Universidad Autónoma	Manizales
Maya Guerra José Ignacio	Calle 51 B N° 81A-54	2348792	Universidad Nacional	Medellin
Mazuera Martínez María del Pilar	Uresa B-3 Apto. 103	523731	ICESI	Cali
Medina G. María Claudia	Calle 11 N° 87-30-31 Apto. 312	305704	ICESI	Cali
Mejía Adriana María	Cra. 42A N° 5B-96	531875	ICESI	Cali

<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Institución</b>	<b>Ciudad</b>
Mejía Gloria	Calle 49N N° 35N-13	649085	ICESI	Cali
Mejía J. Juan Carlos	Edificio Panorama 10 A	859908	Universidad Autónoma	Manizales
Mejía Jorge Iván	Cra. 23 N° 64-17	859813	Universidad Autónoma	Manizales
Mejía José Fernando			Universidad Autónoma	Manizales
Mejía Miguel	Cra. 23A N° 53A-05	853120	Universidad Autónoma	Manizales
Mellinger Douglas K.				
Méndez Adriana Lucia	Calle 5E N° 44-59	525055	ICESI	Cali
Méndez P. Gustavo	Cra. 15 N° 8-55	7404D1 Buga	ICESI	Cali
Mesa Arango María Patricia			Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Millán Grajales Jairo	Cra. 34 N° 3-53	575607	Universidad del Valle	Cali
Molina Echeverri Adriana	Calle 55B N° 24B-45	856839	Fundema	Manizales
Molina Jorge	Calle 7° Oeste N° 25B-99	585936	Saga Pantanillo	Cali
Molina Juan Carlos	Calle 7° Oeste N° 25-B-99	585936	Saga Pantanillo	Cali
Molina Mejía Rosa María	Cra. 22A N° 47-64	56938	Fundema	Manizales
Moyano Iregui Alicia			Colegio Mayor	Bogotá
Mónica Saavedra Toro	Calle 41N N° 4-116	641918	ICESI	Cali
Montañez Guillermo Alfonso	Calle 16 N° 100-22	396710	ICESI	Cali
Montaqué Ana Cristina	Calle 47AN N° 5BN-22	641741	ICESI	Cali
Montedesco Alejandro	Calle 1° N° 55B-26	527016	ICESI	Cali
Montezuma María Fernanda	Calle 39N N° 3CN-69	646819	ICESI	Cali
Montoya D. Marcela			Universidad Autónoma	Manizales
Montoya M. Adriana María	Calle 33A N° 71A-27	2505921	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Montoya Marta Elena	Ed. Multicentro Estrella Apto. 504	851302	Universidad Autónoma	Manizales
Morales Carlos Alberto	Cra. 79 N° 49B-32	2341653	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Moreno Castro Tercila			Universidad Santiago de Chile	Santiago de Chile
Moreno F. Gabriel	Calle 145A N° 86-21	25834959	Universidad de la Sabana	Bogotá
Moscoso Juan Pablo	Buenaventura 1835	2113395	Universidad Diego Portales	Santiago de Chile

<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Institución</b>	<b>Ciudad</b>
Mosquera Castrillón Luz Alba	Calle 34A N° 33B-37	2397100	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Moyano Alicia	Calle 28 N° 6-02	2430257	Colegio Mayor de Cundinamarca	Bogotá
Múnera Ana Lucía	Calle 26N N° 6Bis-41	683535	Universidad Javeriana	Cali
Muñoz Aura Stella	Av. 1° Oeste N° 6-15 Apto. 301	803418	ICESI	Cali
Muñoz Claudia María	Av. 5BN N° 40N-98	646691	ICESI	Cali
Muñoz Juan Carlos	Cra. 2A Oeste N° 13-54	835191	ICESI	Cali
Muñoz María Amparo	Calle 9B N° 54-61	522992	ICESI	Cali
Nader Marcela		641309	ICESI	Cali
Neme Tascón Manouch	Av. 9N N° 25N-30	613375	ICESI	Cali
Norema M. Adriana	Cra. 1ª Oeste N° 9-59	823337	ICESI	Cali
Ocampo Arango Rafael			Fundema	Manizales
Ochoa Alvarez José Fernando			Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Orejuela Briker	Av. 6BN N° 25AN-31 Apto. 501	612126	Briker Ltda.	Cali
Orjuela Alexandra	Cra. 25 Oeste N° 4-34	575407	ICESI	Cali
Orozco L. Adriana	Calle 36N N° 3GN-07	671811	ICESI	Cali
Orrego Nubia	Cra. 80 N° 44-105	485302	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Ortiz R. Juan Carlos	Cra. 84A N° 37C-31 Apto. 101	436143	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Osorio Angela Beatriz	Calle 69A N° 27A-92	856758	Universidad Autónoma	Manizales
Ospina Bravo Mauricio			Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Ospina Duque Luz María	Calle 9ª N° 31-101	2329605	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Otálora Carlos Iván	Cra. 1ª N° 22-50	808569	Carlos H. Otálora e hijos Ltda.	Cali
Otálora Diego Alberto	Av. 2N N° 4N-58	536903	Importadora Carbón Ltda.	Cali
Pacheco Silva Miguel R.	Cra. 56 N° 84-127	341374	Universidad del Norte	Barranquilla
Pande Abha				
Pande Harish C.				
Paredes M. Víctor Manuel	Cra. 2N N° 1N-15	31657	Universidad del Cauca	Popayán
Parra G. Liliana María	Cra. 43 N° 50-88	2397276	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín

<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Institución</b>	<b>Ciudad</b>
Parra Grisales Liliana María			Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Patiño Sandra Cecilia	Calle 21 N° 57-54	650395	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Peláez Botero Ana Patricia			Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Peláez Vicky	Av. 8N N° 25-199	612220	Universidad Javeriana	Cali
Pérez Javier Hernando	Calle 56B N° 26-135	862916	Universidad Autónoma	Manizales
Pérez Rodríguez José Javier	Av. Salaverry 2020 - Jesús María	712277	Universidad del Pacífico	Lima-Perú
Perico Hildebrando	Calle 106 N° 40-61	2537566	Fundaempresa	Bogotá
Perón Rebolledo Lucien Joseph	Cra. 27 N° 6-49	571585	ICESI	Cali
Pfizenmaier G. Mónica Lucía	Calle 3A N° 42-62	524689	ICESI	Cali
Plazas Reinaldo	Carretera Vía Guacara	045718088	Universidad Tecnológica del Centro	Valencia - Venezuela
Plazas Luis Carlos	Cra. 28D N° 69-55	856662	Universidad Autónoma	Manizales
Posada B. Daniel	Calle 32C N° 67-49	2353727	Universidad Nacional	Medellín
Prieto Guzmán María Mercedes	Calle 56 N° 28-55	832080	ICESI	Cali
Quijano H. Gustavo Adolfo	Av. 6Bis N° 28N-64	610887	ICESI	Cali
Quintero Eleonora	Av. 4N N° 44N-47	641357	Quintero López y Cía	Cali
Quintero M. Carlos Alberto	Calle 5A N° 27-05 Apto. 402	576953	Grajales Hermanos Ltda.	Cali
Quintero María Isabel	Cra. 42 N° 9B-26	510846	ICESI	Cali
Quintero Mejía Tony	Cra. 21 N° 62-52	852769	Universidad Autónoma	Manizales
Quintero Posso Piedad	Cra. 42 N° 9B-26	510846	ICESI	Cali
Quintero Z. María Eucaris	Trans 32D N° 7MD-26	2437197	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Quiroga Adriana Patricia			Fundema	Manizales
Quiroga Z. Gloria María	Calle 32F N° 65A-50	2356135	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Quiroz Castro Rafael	Av. 3ª Bis N° 52-72	651428	ICESI	Cali
Ramírez B. Ana Carolina	Cra. 22 N° 5T-30 Apto. 301	860075	Universidad Autónoma	Manizales
Ramírez Diego Hernando	Av. 6N N° 23DN-16 Of. 401	611376	Universidad Autónoma	Cali
Ramírez Elsy	Calle 49A N° 86-64	343936	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Ramírez M. Gabriel J.	Cra. 78B N° 49A-41	2342471	Universidad Nacional	Medellín

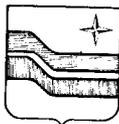
<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Institución</b>	<b>Ciudad</b>
Ramírez R. Luis Hernando	Calle 170 N° 50-25	6721124	CESA	Bogotá
Ramos Juan Hernando	Cra. 23C N° 64-18	853177	Fundema	Manizales
Rangel S. Olga Lucía	Cra. 24E N° 4-128 Oeste	551611	ICESI	Cali
Rendón C. Hernán D.		2340100	Universidad Nacional	Medellín
Rendón Calle Jorge Iván	Calle 62 N° 47-24	2547153	Universidad Nacional	Medellín
Rengifo Beatriz Eugenia	Calle 4 N° 1-19	822524	Universidad Autónoma	Cali
Restrepo E. Daniel	Cra. 23C N° 69-78	860210	Universidad Nacional	Manizales
Restrepo Olga Lucía	Cra. 23A N° 69-78	860210	Universidad Autónoma	Manizales
Restrepo Zuluaga Yolanda	Calle 29 N° 53-42	2759966	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Rincón Juan Bernardo	Cra. 23B N° 69-54	860082	Universidad Autónoma	Manizales
Riofrio Terán Vicente	P. O. Box 5781	310458	ESPOL	Guayaquil-Ecuador
Rivadeneira María Clemencia			CESA	Bogotá
Rivera Luis Eduardo	Cra. 89 N° 42C-51	2530767	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Rivera Yolanda Stella	Cra. 89 N° 42C-51	5C30767	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Robledo Arango Beatriz	Cra. 23A N° 60-86	852482	Universidad Autónoma	Manizales
Robles V. Oscar Orlando	Diag. 45A N° 55A-415	384081	Universidad Distrital	Bogotá
Rodas Rubén Darío		398393	Universidad del Valle	Cali
Rodríguez José Vicente	Av. 4CN N° 33A-48	689623	ICESI	Cali
Rodríguez Lamy Mauricio	Calle 9 Sur N° 5-45	2230280	Universidad Distrital	Bogotá
Rodríguez Luisa Fernanda	Cra. 23 N° 39-18	2052883	Universidad Distrital	Bogotá
Rodríguez María Elena		392082	ICESI	Cali
Rodríguez Prieto Lucero	Cra. 36 N° 24A-10	482060	Universidad del Valle	Cali
Rodríguez Q. Juan Carlos	Av. Guadalupe N° 9-73	523393	ICESI	Cali
Rodríguez Sandra Patricia	Cra. 67 N° 20-14	303163	ICESI	Cali
Romaite Sujaila	Cra. 56 N° 2-19	515461	ICESI	Cali
Román Ruth Esperanza	Cra. 23 N° 39-18		Universidad Distrital	Bogotá
Romero Ortiz Luis Ernesto	Calle 72 N° 9-71	485120	EAN	Bogotá

<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Institución</b>	<b>Ciudad</b>
Rubio Alberto	Calle 4B N° 38-12	531892	Constructora de vivienda	Cali
Rubio Jaime	Calle 4B N° 38-12	531892	Constructora de vivienda	Cali
Rubio Rengifo Alberto		731479		Cali
Rubio Villa Dolman	Calle 28 N° 22-48 Apto. 30	841450	Fundena	Manizales
Rueda G. Alvaro	Cra. 59 N° 66-114	315509	SENA	Barranquilla
Ruiz C. Jairo A.	Calle 9 Sur N° 5-45	2782067	Universidad Distrital	Bogotá
Ruiz Martha			CESA	Bogotá
Saavedra T. Mónica	Calle 41N N° 4-116	641418	ICESI	Cali
Salazar Alejandro		392430	Universidad del Valle	Cali
Salazar Giraldo Jaime H.	A.A. 25608	306838	ICESI	Cali
Salazar Santiago	Calle 65 N° 23B-105	851727	Rasautos	Manizales
Saldarriaga Juan Carlos	Calle 40 N° F-2-A 325	576501	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Sánchez Albán Diana	Calle 12AN N° 6-50 Apto. 402	653904	ICESI	Cali
Sánchez Trujillo Carlos Mario		2341777	Universidad Nacional	Medellín
Sanclemente Adriana	Av. 49N N° 14-04 Apto. 301	615661	ICESI	Cali
Sanclemente Akerman Patricia	Calle 37N N° 2AN-04	680609	ICESI	Cali
Sardi Juan Carlos	Calle 22 N° 9-78	613559	ICESI	Cali
Sedano Carlos Francisco	Suc. Correos "J" C.P. 6489 Mont., N.L.	3529300	ITESM-Monterrey	Méjico
Segura A. Luis Carlos	Calle 21 Sur N° 41A-71	660128	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Serna Castro Julián Alberto	Calle 55 N° 23-62	852697	Fundema	Manizales
Serrano Duarte Angel	Calle 27 N° 21-33	2996	Ferretería Duarte	Tuluá
Sierra Soler Alba Lucía	Cra. 23 N° 25-61 Of. 806	832329	Corporación Acción por Caldas	Manizales
Soto Antonio José	Calle 51 N° 5AN-85	640870	ICESI	Cali
Soto Antonio José	Calle 50N N° 3AN-21	652598	ICESI	Cali
Spataro Mauricio	Av. 5 N° 20-40	615265	ICESI	Cali
Spir C. Odette	Trans. 17 N° 114-27	2138014	Universidad de los Andes	Cali
Steve Odette			Universidad de los Andes	Bogotá

<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Institución</b>	<b>Ciudad</b>
Suárez Gloria Inés	Av. Roosevelt N° 27-10	501647	Círculo del Oyente	Cali
Suárez G. Patricia	Calle 70 B N° 23B-25	854252	Universidad Autónoma	Manizales
Suárez R. Mauricio	Cra. 23 N° 57-03	860990	Universidad Autónoma	Manizales
Suárez Yolanda		803979	ICESI	Cali
Sweat Edward O.				
Tabares Jorge	Calle 37 D N° 98A-13	2535905	EAFIT	Medellín
Taborda Olga Inés	Calle 3 B N° 78B-37	2361044	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Tamayo V. Ana F.	Cra. 68 N° 46A-63	3602068	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Tascón Alfredo		523812	ICESI	Cali
Tascón Antonio José		467186	SENA	Cali
Tascón Restrepo Hugo Daniel	Calle 6A N° 50-40	510258	Proquimes Ltda.	Cali
Tegethoff Thomas	Cra. 44 N° 9A-31	516365	ICESI	Cali
Tissot Michel	Calle 33A N° 2EN-54	588191	Universidad Autónoma de Occidente	Cali
Toro Néstor A.	Calle 14 N° 6-61	837377	Universidad Autónoma de Occidente	Cali
Toro Yania Milena	Calle 15 BN N° 9AN-84	613391	ICESI	Cali
Torres de Marín Gabriela	Calle 32D N° 81B-99 BI 52 Apto. 102	2500888	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Torres Gloria Andrea	Calle 28 N° 33-61	526469	ICESI	Cali
Tristán Victoria Eugenia	Diag. 32A N° 37A-29	576263	ICESI	Cali
Uribe Juan Carlos	Torre Torre 2 Apto. 1001	856087	Fundema	Manizales
Uribe Ortiz Antonio José	Calle 49 N° 82A-71	2483803	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Valencia A. Jaime	Calle 5A N° 22-75	51548	SENA	Cali
Valencia Beatriz	Cra. 67A N° 10Bis-81	398193	ICESI	Cali
Valencia Berrío Raúl	Calle 3 Bis N° 35A-60	531235	Andina de Alimentos Ltda.	Cali
Valencia Constanza	Cra. 7 N° 4-13	829369	Universidad Autónoma	Manizales
Valencia Diego Fernando	Cra. 10 N° 56-76	415455	ICESI	Cali
Valencia Raúl	Calle 9 N° 23C-50	588292	Andina de Alimentos Ltda.	Cali
Van Den Enden Sandra	Cra. 26 N° 50-30	851814	Universidad Autónoma	Manizales

<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Institución</b>	<b>Ciudad</b>
Vanegas Carlos A.	Av. 5N N° 23N-35	616586	Colegio Jefferson	Cali
Varela Bernardo	Cra. 38E N° 3-60	467165	SENA	Cali
Varela V. Rodrigo	A.A. 25608 Unicentro	306838	ICESI	Cali
Vargas Pedro				Manizales
Velásquez C. Andrés	Super M2 7 ED 2 Apto. 206 KNDY	2643902	Universidad Distrital	Bogotá
Velásquez de Villa Beatriz			SENA	Medellín
Velásquez José Arturo	Cra. 19 N° 62A-18	860551	Universidad Autónoma	Manizales
Velásquez P. Adriana María	Calle 92 N° 75-17	2574204	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Velásquez Vélez Alvaro			Universidad Autónoma	Manizales
Vélez D. Carlos Eduardo			Universidad Autónoma	Manizales
Vélez Francisco Fdo.	Calle 37 C N° 96-53	2543831	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Vélez J. Sandra	Cra. 23 N° 62-16 Apto. 14-A		Universidad Autónoma	Manizales
Vergara Nora Alicia	Av. 19 N° 15-17	826170		Manizales
Vergel Luis Alfredo			Universidad Popular	Valledupar
Vernaza Blanca Lucía	Calle 2 Oeste N° 3-12	832282	Cali Hoteles S.A.	Cali
Villa Callejas María Claudia	Calle 43 N° 22A-34	2697518	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín
Villa G. Jorge Alonso	Cra. 34 D N° 28-23	576740	Villa Giraldo y Cía. Ltda.	Cali
Villegas Luis Enrique			CESA	Bogotá
Viveros Edgar A.	Calle 9C N° 40A-104	523529	ICESI	Cali
Yaffe de Malca Lilian	Cra. 1 Oeste N° 11-85	837191	ICESI	Cali
Zaccour Luis G.	Av. 5 AN N° 20-53	613223	ICESI	Cali
Zambrano J. Adolfo	Calle 125 A N° 49-32 Bl. 3 Apto. 309	535527	CESA	Bogotá
Zamorano Carlos A.	Calle 1 N° 55B-26	527016	ICESI	Cali
Zamorano Guillermo Alberto	Av. del Río N° 12-29 Oeste	808779	Universidad Javeriana	Cali
Zorrilla de Delgado Gladys	Calle 38AN N° 3C-95	683379		Cali
Zuluaga José Orlando		665700	Politécnico Colombiano	Medellín

**ICESI**



INSTITUTO COLOMBIANO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE INCOLDA

El ICESI es una corporación universitaria fundada en 1979 para satisfacer las necesidades del sector empresarial en el campo de la formación de profesionales en las diferentes áreas que aquellos requieren. Para cumplir con este propósito el ICESI ofrece los siguientes programas de Pregrado y Post-grado:

#### **PROGRAMAS DE PRE-GRADO**

- Administración de Empresas - **Horario diurno y nocturno.**
- Ingeniería de Sistemas e Informática - **Horario diurno.**

#### **PROGRAMAS DE POST-GRADO**

- Magister en Administración de Empresas.
- Especialización en Administración Agro-Industrial.
- Especialización en Mercadeo.
- Especialización en Finanzas.
- Especialización en Relaciones Industriales.
- Especialización en Gerencia de Sistemas.
- Especialización en Gerencia Tributaria.
- Especialización en Gerencia de Negocios Internacionales.

#### **CARACTERISTICAS DISTINTIVAS DEL ICESI**

- Formación integral del hombre
- Búsqueda continua de la excelencia
- Atención individualizada a los estudiantes:
  - Hábitos de estudio
  - Núcleo de enseñanza-aprendizaje
- Programa de práctica en la empresa
- Desarrollo del espíritu empresarial
- Renovación permanente de los equipos de apoyo a la enseñanza.

**Informes: Apartado Aéreo 25608, Unicentro**

**Teléfono: 306822**

**CALI - VALLE - COLOMBIA**

ICESI es una Institución Universitaria afiliada a la Asociación Colombiana de Universidades - ASCUN.