

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

Ejercicio 3

Establecimientos de contextos.

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

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

CHRISTOPHE POUPART

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

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

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

Introducción

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

En el concepto de Incubador hay que separar dos funciones:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La fase de reflexión

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

a) El estudio de la oportunidad

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

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

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

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

b) El estudio de factibilidad

Es necesario estudiar la capacidad local de creación de empresas.

Es necesario observar:

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

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

Se trata principalmente de:

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

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

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

Funcionamiento del Incubador

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

sentadas en la introducción:

- Acogida locativa y servicios logísticos
- Acompañamiento

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

a) Local

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

b) Servicios Logísticos

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

c) Animación Económica

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

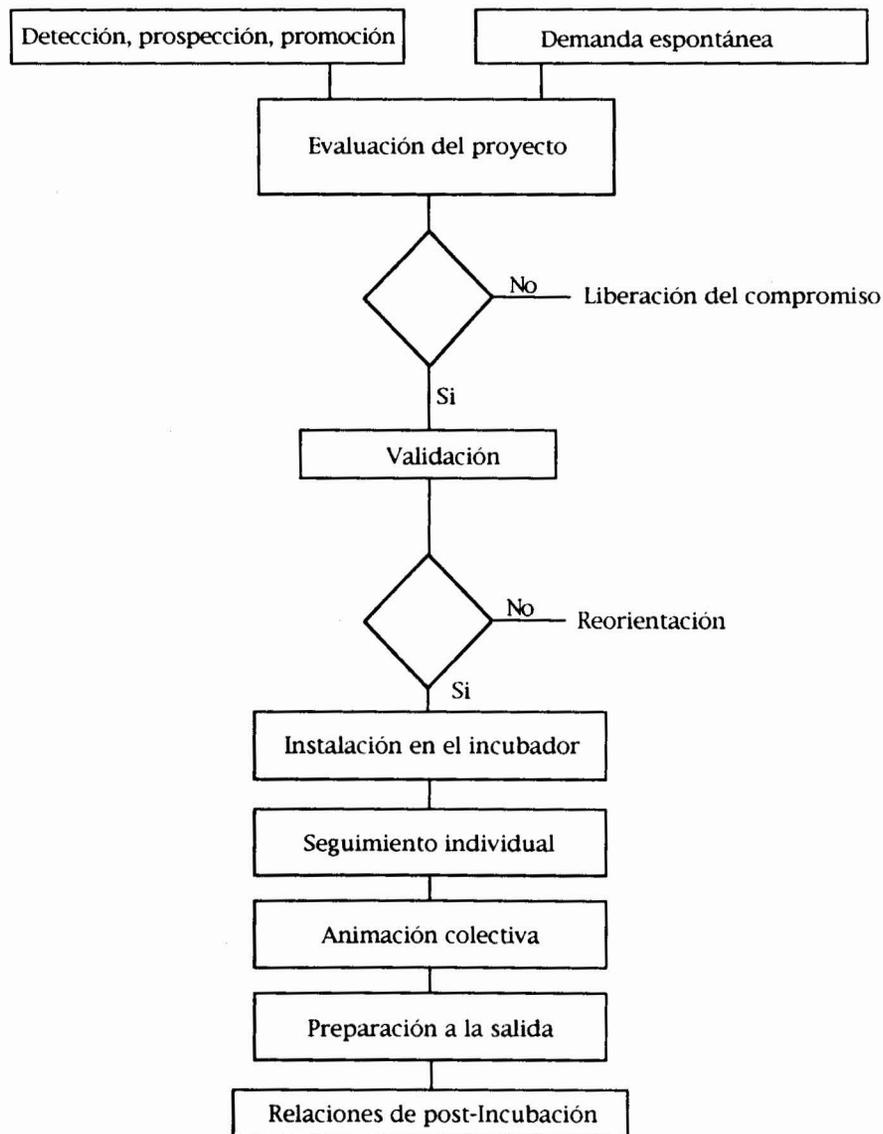
- La promoción de la estructura en el entorno económico, social, político, institucional, tanto local como regional.
 - La prospección y la detección de las empresas en la fase de creación y las empresas recientemente creadas.
- Aquí es preciso jugar un papel importante en:

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

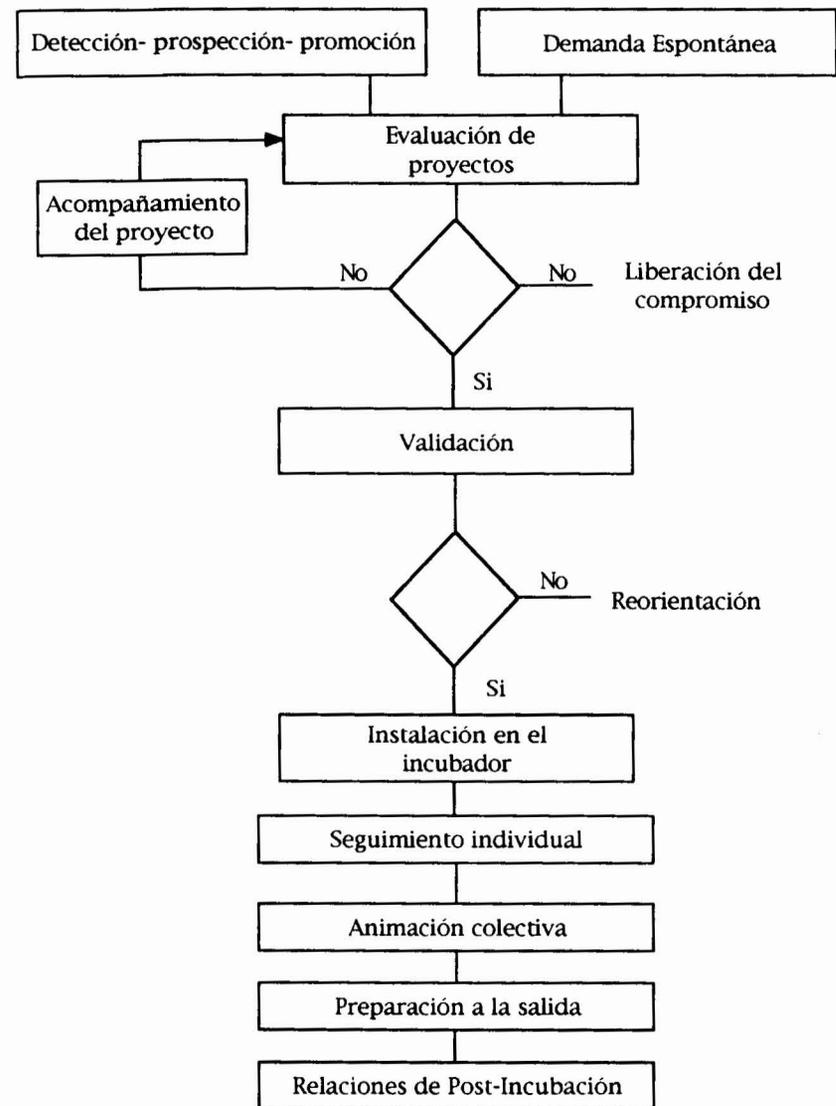
- El seguimiento individual a las empresas.
- La animación colectiva
- La preparación de salida de las empresas del incubador.

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

Modelo 1



Modelo 2



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

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

que son excelentes realmente, desde hace unos catorce años.

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

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

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

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

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

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

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

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

acompañamiento y en ese caso no podemos hacer nada.

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

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

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

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

siones importantes que debe tomar el jefe de empresa.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

esto es lo que nosotros hacemos ahora.

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

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

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

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

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

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

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

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

Preguntas

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

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

ponder a otras estadísticas, si así se requiere.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANEXO

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

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

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

DOCTOR GERMÁN HOLGUÍN ZAMORANO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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