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

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

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

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

PANEL CON EMPRESARIOS JÓVENES

FRANCISCO HERNÁNDEZ

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

CONSTANZA CHAPARRO

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

ANA MARÍA TREJOS

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

JUAN CARLOS CHEMAS

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

Francisco Hernández

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Constanza Chaparro

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

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

como enfermo, entonces yo sentía la necesidad de ayudarlo. Me pasé de noche justo antes de la práctica, me salvé de las clases de Rodrigo Varela, y empecé con PROREVISTAS.

Mi papá tiene una agencia de revistas, todas las revistas que ustedes se imaginan. Cuando yo llegué él tenía el negocio allí tirado, olvidado, le dije: "¿Bueno, usted qué va hacer con él?" y me dice: "No sé, pienso venderlo"; me dio pesar y le dije: "No papá, déjame yo lo cojo, y miro a ver qué hago con eso" y me dijo. "Bueno, listo". Empecé a coger todos esos papeles de Cámara de Comercio, Industria y Comercio, a actualizarme y a empaparme de todo lo que era el negocio, empezó a conectarme con los proveedores, con toda esa gente, él les decía: "Bueno, aquí les presento, esta es mi hija, usted de ahora en adelante se va a entender con ella y hasta luego". Y yo me quedaba mirando el tipo, y yo bueno, sí cómo está, yo ahora voy a ser la encargada, voy a tratar negocios con usted, y fue con todos los proveedores que tengo y poco a poco ya me fui enrolando. Uno tiene casos en que la gente trata de abusar, que a él le cobraban cien y a mi me cobraban quinientos y yo le decía: "Papá, cómo es esto"; y él me decía: "Este señor te está robando"; yo le decía: "Cómo se te ocurre", pero poco a poco, uno aprende aunque sea a golpes, y eso no se le olvida nunca a uno.

Bueno, la historia en todo caso es que estamos creciendo, nos está yendo bien, es muy satisfactorio y gratificante. Ahora don Efraín, porque en la empresa no voy a decir: "vé, papi", a la gente le da risa, me siento mal en la empresa decirle papá, está dedicado a sus ventas, es el vendedor estrella de la compañía, él ya vende a toda Colombia, está dedicada a viajar y a vender y yo estoy encargada de la oficina de PROREVISTAS y abrimos una división en PROREVISTAS, que es División Libros, y de ella está encarga-

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

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

Ana María Trejos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Juan Carlos Chemas

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

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

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

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

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

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

Preguntas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

—Hay una pregunta que es bien interesante para todos y es: ¿Creen usted

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L.C. SILVIA POMAR FERNANDEZ

Universidad Autónoma Metropolitana

C.P. MARIA ISABEL GARCIA RODRIGUEZ

Unidad Xochimilco, México, D.F.

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

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

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

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

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

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

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