

DESACOL, Memorias del seminario internacional y rueda de negocios *Franquicias en Colombia, su Nuevo Negocio*. Santafé de Bogotá, octubre 1993.

GONZÁLEZ CALVILLO Enrique, *Franquicias: La Revolución de los 90's*, Plaza y Janés Editores, México D.F. 1990.

GORDILLO Javier Orlando, *Manual Seminario Aplicado Cómo Montar y Gerenciar su Propia Empresa*, Cali Colombia, edición 1991.

GORDILLO Javier Orlando, *Manual del Seminario Cómo Prepararse para el Retiro Laboral Montando su Propia Empresa*, Cali Colombia, 1992.

GORDILLO Javier Orlando, *Franquicias: la Nueva Estrategia para la Creación de Empresas en Colombia*. DESACOL, 1993.

GORDILLO Javier Orlando, *Recuento Histórico del Desarrollo de Franquicias*. Ponencia presentada en el Simposio Internacional *Franquicias la Revolución Empresarial de*

los 90's, organizado por DESACOL. Cali, julio 1992.

HUERDO LANGE JUAN, *Sistema de Franquicias*. Centro Internacional de la Franquicia, México D.F. 1992.

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION, IFA, *Franchise Opportunity Guide*, Washington D.C. 1993.

MENDELSONH Martín, *Manual del Franquiciante*. Asociación Argentina de Franquicias, Buenos Aires, 1991.

MERCAMÉTRICA, EDICIONES, S.A., *Directorio de Franquicias*, 1993. México D.F.

RAMÍREZ Diego Fernando, *Clases y Tipos de Franquicias*. Periódico *El País*, febrero 1993.

USSIA Jaime, *Las Bases Económicas y Comerciales del Desarrollo de la Franquicia*, Madrid España, 1992.

VIGORENA Fernando, *Franchising el Mejor Negocio de la Década de los 90*. Revista *Mundo Ejecutivo*, Santiago de Chile, 1993.

"EN BUSCA DEL ESPIRITU EMPRESARIAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS"

GUILLERMO GONZALEZ SOLER

Universidad de La Sabana
Santafé de Bogotá, D.C.

CURRICULUM

Guillermo González Soler

Nacido en Santafé de Bogotá, 38 años.

Administrador de Empresas de la Universidad de La Sabana.

Especialidad en Planeación Estratégica Empresarial, en el Instituto PLANES de Servicio al Cliente (Santafé de Bogotá).

Graduado del Programa de Dirección de Empresas, del Instituto de Alta Dirección Empresarial, INALDE.

Estudios de Maestría en Educación con énfasis en Investigación, en la Universidad de La Sabana.

Experiencia de 17 años en labores administrativas y docentes.

Como Profesor trabaja en las asignaturas de:

- * Introducción a la Administración
- * Historia Empresarial
- * Administración General
- * Procesos Administrativos

Actualmente es el Director de Estudiantes de la Facultad de Ciencias

Económicas y Administrativas de La Sabana.

En Nuestra Empresa creemos firmemente en Dios, en el hombre, en la libertad, en la democracia, en la ley, en la libre expresión, en la empresa privada, en la economía de mercado, y en la orientación hacia servir: al cliente, al accionista, al colaborador, a la comunidad y a nuestro país, Colombia. (Credo de Carboquímica S.A.)

"¿Es difícil hacer empresa en Colombia? No. Creo que lo difícil es tener el espíritu empresarial..." (Palabras de empresario colombiano).

A modo de introducción

Esta ponencia presenta las conclusiones de un trabajo de campo, realizado por más de 300 estudiantes de los Programas de Administración de Empresas y de Administración de Servicios de Bienestar de la Universidad de La Sabana, a lo largo de cuatro años—desde 1990 hasta 1993—, en más de 50 empresas colombianas de variados sectores económicos y renglones productivos.

El propósito del trabajo es el de inducir desde el conocimiento práctico de

hechos empresariales exitosos, al desarrollo teórico de modelos de espíritu empresarial. Esto se contempla dentro de uno de los objetivos del **VIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial**, que es: "Desarrollar modelos y políticas para la gestión exitosa de los nuevos negocios". Y también hace parte de uno de los temas centrales: "la gestión de nuevos negocios". En concreto, se refiere a los factores que más influyeron en la vida de algunos empresarios colombianos, para inyectarle esas características de excelencia empresarial a sus organizaciones.

El trabajo consistió en hacer una exploración empírica (en el lugar de los hechos), de tipo cualitativo (destacando las cualidades de las personas y las empresas, más que las estadísticas), de corte transversal (en un momento dado de su historia), en los siguientes aspectos de cada una de las empresas: **biografía del empresario, estilo administrativo del empresario, evolución histórica de la empresa, características de excelencia empresarial, descripción estructural y funcional.**

Dentro de las características de excelencia especialmente se contemplaron: **las relaciones gerencia-empleados-cilentes, el fomento de valores en la organización, el liderazgo del empresario, la calidad en el producto y el servicio, la creatividad e innovación en la empresa.** Como diría Tom Peters en su famoso libro: "La mayoría de estos...atributos no tiene nada de extraordinario. Algunos de ellos, si no la mayoría, son lugares comunes. Pero (se dice que) todo el mundo está de acuerdo en que las personas son nuestro más importante activo. Sin embargo, casi nadie actúa en este sentido. Las compañías excelentes cumplen su compromiso con el personal y dan preferencia a la acción—cualquier acción—..."

La mayoría de las 50 empresas seleccionadas para el estudio son empresas privadas, familiares, de tamaño mediano, de origen o propiedad colombiana, en etapa de crecimiento o de expansión, en las que se encuentra plasmado el espíritu empresarial de sus emprendedores. Este espíritu empresarial ha sido captado directamente por los estudiantes en una vivencia personal en el ambiente propio del negocio.

Se logra así otro importante objetivo, que es el de **estimular el espíritu empresarial de los estudiantes mediante el desarrollo de una actitud investigativa como integradora de la práctica y la teoría**, accediendo simultáneamente a ambas desde el mismo comienzo de su carrera profesional, y cotejando constantemente los hechos reales con los modelos teóricos. Como resultado elaborado del análisis de los aspectos tratados se presentan las numerosas conclusiones acerca de la gestión particular de los negocios colombianos, según las diversas circunstancias.

Con palabras del doctor Rodrigo Varela, en la sexta versión de este mismo Congreso realizado en Santafé de Bogotá: "Creo que es absolutamente necesario para el futuro de nuestra área académica la realización de proyectos investigativos que nos permitan tener una fundamentación más sólida y más autóctona de lo que hacemos, que nos permita a todos conocer mejor nuestra realidad empresarial, identificar los procesos, los medios, los elementos necesarios para lograr la transformación cultural que necesitamos para producir una generación de empresarios (...) **La Investigación debe nutrir el proceso educativo**".

El diseño metodológico seguido consistió en:

- Entrevistas directas e informales con los directivos, los empleados, los proveedores, los clientes, y principalmente

con los emprendedores o sus sucesores en la empresa.

- Observación y descripción directa de los procesos, estrategias y resultados obtenidos en cada empresa.

- Elaboración y presentación de los soportes del trabajo en: descripciones escritas, videos, audios, filmas, folletos informativos, acetatos, muestras de producto y servicio, etc.

1. POR LA EXIGENCIA, A LA EXCELENCIA

(Marco de referencia)

Todos conocemos la preocupación por la excelencia y por la calidad, que ha llevado a numerosos escritores de temas empresariales a sobreadundar en ellas, como si nunca fuera suficiente insistir una y otra vez, para que el mundo no olvide el sentido de aquél lema de origen latino: *Per aspera, ad astra*, que puede traducirse como el título de este primer capítulo.

Algunos puntos de referencia en esta "jungla de literatura empresarial" se pueden mencionar, simplemente como una guía de interrogantes que al respecto intentaron responder sus autores:

Chandler (1962), se propuso responder a la pregunta: ¿Qué es primero, la estrategia o la estructura? Ya todos conocemos la respuesta.

Peters y Waterman (1982), veinte años después interrogaron al mundo empresarial norteamericano, así: ¿Dónde está el secreto del éxito de las empresas excelentes? Y su respuesta constituyó un hito en la investigación empresarial de Occidente, que encendió una discusión histórica.

A los pocos años, Peters (de nuevo) y Austin (1985), quisieron profundizar aún más con esta pregunta: ¿Cómo hombres apasionados por la excelencia han logrado, con recetas simples y sencillas, alcanzar éxito, rentabilidad y lealtad de los consumi-

dores? La respuesta se radicaba en la pasión por la excelencia.

Harmon y Jacobs (1985), simultáneamente al anterior, partieron del siguiente cuestionamiento: ¿Cuál es la fuerza o la energía mediante la cual se logra el éxito corporativo continuo? La respuesta estaba en la diferencia vital existente en el recurso humano.

También en el mismo año, Gilford Pinchot (1985) lanzó un planteamiento que no parecía novedoso: ¿Cómo lograr que el personal en general, esté comprometido e involucrado con los objetivos y los resultados de la empresa? El fenómeno del "Intrapreneuring" fue la respuesta.

También hay que mencionar la enorme "isla japonesa" en medio de la "jungla occidental", con su creciente número de respuestas a los problemas—para ellos son oportunidades— de la actividad empresarial.

Sin embargo, más recientemente en nuestro medio latinoamericano, Hermida y Serra (1990) se preguntan por la aplicación de los planteamientos anteriores en nuestro entorno, así: ¿Son totalmente válidas estas propuestas para un contexto como el nuestro...o sólo para algunos sectores, mercados y productos? Personalmente me atrevo a responder que NO son válidas para nuestros sectores, mercados y productos; pero que SI son válidas para las personas—ya sean directivos, empleados o clientes—, porque ellas son las que generan los sectores, los mercados y los productos.

En Colombia, por mencionar uno de los más recientes trabajos, Carlos Julio Rojas (1992), quiso indagar sobre: ¿Cuáles son las claves del éxito de algunas empresas colombianas exitosas? Nos presentó los casos de once empresas con singulares propuestas, que ya conocemos.

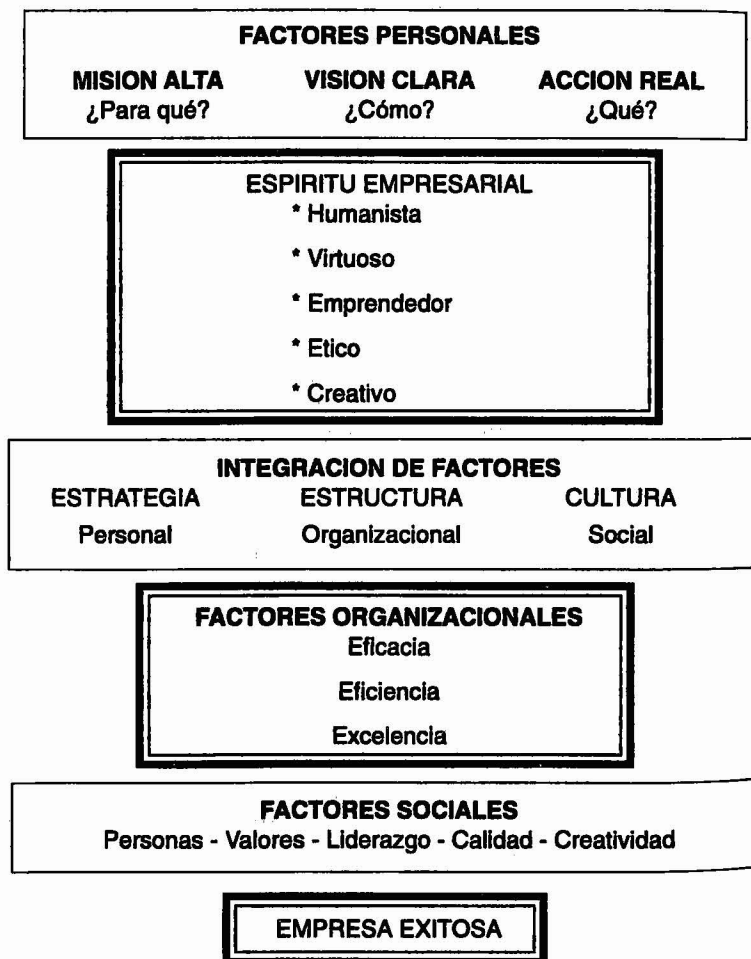
Ya en concreto, ¿cuál sería el interrogante al que espero responder con este trabajo? Pues en el proceso de estructuración de la presente ponencia me encontré con la formulación más adecuada de la pregunta, que es la siguiente:

¿Cuáles son los factores, en la vida del empresario, que más influyeron para inyectarle esas características de excelencia empresarial

en la organización exitosa?

Como conclusión del trabajo se diseñó un modelo práctico-teórico, basado en los hechos descritos en el estudio. Se presenta el esquema del modelo de los factores que influyen en el espíritu empresarial del emprendedor para lograr esas características de excelencia en las organizaciones exitosas, y que están explicadas a lo largo de la ponencia.

MODELO PRACTICO-TEORICO DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ESPIRITU EMPRESARIAL



Resumen de algunos datos sobre las 50 empresas

- Durante los cuatro años del estudio (1990 a 1994), dos de estas empresas han quebrado: una pequeña de productos lácteos y otra grande farmacéutica. Esto equivale al 4% del total.

- De las 50 empresas, 31 de ellas son empresas familiares. Lo que equivale al 62% del total.

- Su distribución por sectores es la siguiente:

6 del sector primario, que es el 12% del total.

29 del secundario, que son el 58%.

15 del terciario, son el restante 30%.

- Su distribución por tamaño es así:

6 pequeñas empresas, que son el 12% del total.

32 medianas, que equivale al 64%.

12 grandes, que son el 24% restante.

- Respecto al nivel de educación formal de los emprendedores, se distribuyen así:

13 son solamente empíricos, que es el 26% del total de emprendedores.

31 tienen educación universitaria, lo cual equivale al 62%.

6 realizaron estudios de postgrado, es decir, el 12% restante.

Se encontró que de los 31 emprendedores con profesión universitaria, 11 de ellos son Administradores de Empresas, es decir, que son el 35% de los profesionales, y sólo el 22% del número total de emprendedores.

A continuación se transcriben las interesantes palabras de uno de los empresarios colombianos, quien cuenta su caso muy particular y muy curioso, que nos puede descubrir muchas cosas acerca del espíritu empresarial.

"Hace 5 años viajé a una feria en Dallas (USA), me encontraba participan-

do en una feria textil, como representante de la fábrica XXX, acompañado por los diseñadores de la fábrica. Uno de esos días por descuido mío me levanté más tarde, ya los diseñadores se habían ido para la feria y me habían dejado en el hotel. Salí para la feria yo solo y al llegar me encontré una fila como de 500 personas. Hice la fila y entré al pabellón, busqué por todas partes y no encontraba a los diseñadores.

Entonces me di cuenta de que no me encontraba en el pabellón de la moda sino en el de comidas rápidas. En ese momento cerraron las puertas y todo el mundo se sentó en el recinto. Hablé con un señor, le expliqué lo que me había sucedido y que me encontraba allí por equivocación; el señor se presentó y me dijo que era dueño de una cadena de pizzerías en Puerto Rico, muy amablemente me dio una tarjeta y me dijo: "Quédate y escuchas, quién quita que esto de pronto te sirva. Puedes pasar por representante mío".

Empezó la reunión y explicaron el desarrollo y la evolución de las comidas rápidas en el mundo:

1. **Los helados.** Por la cantidad de calorías (350), los estadounidenses consumen un promedio de 80 litros al año, por persona.
2. **Las hamburguesas.** La proporción de carne que consumen es de 400 kilos al año por persona. Son los mayores consumidores de carne en el mundo.
3. **Los pollos.** 200 kilos de pollo al año por persona.
4. **Las pizzas...**
5. **Los hot dogs...**

En ese entonces los perros calientes eran un producto líder en Estados Unidos, en cambio en Colombia no. Ahí fue cuando me interesé en los perros. En Colombia solamente había carritos de perros en las calles. Había cadenas de

todas las comidas rápidas, menos de perros.

Nadie se había atrevido a sacar los perros calientes de la calle y meterlos en un local, que estuviera abierto las 24 horas, y que pudiera adicionarle al perro caliente productos variados, a su gusto. Así se me ocurrió el lema de: "Los Perros que nunca duermen"... Hoy (1990) tenemos 350 empleados y 45 negocios en todo el país —la mayoría de ellos son franquicias, propiedad mía son muy pocos— en España, Portugal y últimamente en Miami..." (Edgar Gómez León)

2. MISION ALTA, VISION CLARA, ACCION REAL

(Factores del Espíritu Empresarial)

Estos tres factores genéricos se detectaron en el espíritu empresarial de los emprendedores. Aunque el ordenamiento y la denominación de estos factores es resultado del presente trabajo, se enuncian desde ahora para efectos de la presentación. Cada uno de estos factores se podría ilustrar con los ejemplos de las palabras y las acciones de sus propios protagonistas —los empresarios colombianos— mencionando su nombre, el de su empresa y las circunstancias concretas, pero por razones de espacio y tiempo no pueden hacer parte de esta ponencia. Podrán incluirse en una publicación más voluminosa, a partir de la realización de esta presentación condensada.

La *Misión* responde al ¿para qué? de la actividad empresarial, el propósito mayor del emprendedor, la causa creadora de su negocio, que es la primera que se piensa y la última que se logra. La misión es la primera en la intención y la última en la ejecución. Y tiene el adjetivo de *alta* porque habitualmente está referida a los deseos más altos, nobles, trascendentes y mejores que puede concebir el emprendedor.

Este factor se encuentra expresado de diversas formas por los emprendedores colombianos, cuyos enunciados se muestran de forma consolidada a continuación, constituyendo como unos *subfactores* de la Misión en el espíritu empresarial:

- Satisfacción completa del cliente más pequeño y del último empleado.

- Buscar el beneficio humano en toda la actividad empresarial.

- Mejorar la calidad de vida de los que componen y rodean la empresa.

- Trabajar por un sistema productivo que genere beneficios para todos los colaboradores de la cadena.

- Importancia de la repercusión social de lo que se busca con la empresa.

- Incrementar y proteger la seguridad y los ingresos familiares.

- Mejorar la imagen de Colombia con productos nuevos y de magnífica calidad.

- No basta pensar que se es el mejor, sino que hay que demostrarlo haciendo las cosas mejor.

- "En nuestra empresa creemos firmemente en Dios, en el hombre, en la libertad, en la democracia, en la ley, en la libre expresión, en la empresa privada, en la economía de mercado, y en la orientación hacia servir: al cliente, al accionista, al colaborador, a la comunidad y a nuestro país *Colombia*".

- Tener una filosofía y unas creencias en función del desarrollo humano para hacer la transformación cultural.

- Existe una relación directa entre la ética personal del emprendedor y la ética empresarial de su organización.

- Nuestro compromiso es con la sociedad colombiana, para contribuir a su desarrollo y a su posicionamiento mundial.

La *Visión* responde al ¿cómo? se va a realizar el sueño que se propone el

empresario, las pautas para determinar la estructura organizacional, las formas de obtener rendimiento en lo que se planea realizar. La *Visión* se deriva de la Misión y hace de guía de la Acción. Se adjetiva con la palabra *Clara*, porque es lo principal que se necesita para saber lo que se va a hacer y cómo se va a hacer.

Muchos ejemplos de subfactores de la *Visión* nos dieron a conocer los emprendedores colombianos:

- Buscar o formar personal calificado que desempeñe correctamente sus tareas.

- "Salir de la vereda" para ver lo que se hace en otras partes, participando en eventos o ferias de tipo regional, nacional, e internacional si se puede. Así se detectan muchas necesidades y oportunidades.

- Definir desde el principio las funciones y competencias de los miembros de la familia en el negocio, para evitar conflictos y motivos de perturbación.

- Formar muy de cerca a los posibles sucesores del negocio entre los miembros o amigos de la familia.

- Espíritu abierto para recibir propuestas y sugerencias de los familiares y amigos, además de las de clientes, proveedores y empleados. "Todas las ideas son discutibles, pero cuando se toma la decisión ya no hay que discutir".

- Para comenzar bien hay que competir con precios, pero para mantenerse bien hay que sobresalir por calidad.

- No complicarse con teorías administrativas confusas, que necesitan de un curso para entenderlas. Aplicar el sentido común con la cultura propia, que radica en la calidad de las personas que lo rodean a uno.

- La estructura artesanal y doméstica es una etapa inicial que se debe superar cuanto antes, "para no quedarse como enanos".

- Tener flexibilidad y versatilidad en "la visión de la jugada"; primero, para no morir como dinosaurios y segundo, para no convertirse en elefantes.

- Dos cosas hacen mejorar todo: el manejo excelente de los recursos y el compromiso de las personas con el trabajo.

- Tener clara una filosofía de la vida y expresar con sinceridad el amor a las personas y al trabajo, para comprometer la cabeza y el corazón.

- Confiar en lo que somos capaces de hacer, así como en lo que los demás son capaces de hacer, si los dejamos.

- Hacer planes de expansión nacional e internacional, cuando se tiene un producto de calidad comprobada aunque no sea muy conocido.

La *Acción* es el factor final que diferencia al que es emprendedor de aquél que no lo es. Es lo primero que se realiza y lo último que se piensa. La *Acción* es la causa inmediata de la ejecución pero es la última en la intención. En palabras sencillas alguien lo expresó así: "Después que has pensado lo que vas a hacer, hazlo sin pensar más". El adjetivo de la *Acción* es que sea *real*, tangible, que se sienta en el servicio, en el producto, en la calidad de vida personal, organizacional y social, en la excelencia con la que todo se quiere hacer y obtener.

Los emprendedores colombianos respondieron profusamente sobre este factor del espíritu empresarial, demostrando que después de pensar la *Misión* y de tener la *Visión*, están netamente orientados a la *Acción*. He aquí la consolidación de sus respuestas:

- No hacer lo que hacen los demás. Hacerlo mejor o hacer algo distinto que responda a otra necesidad u oportunidad del ambiente.

- Ajustar los productos o servicios a las necesidades justas de los clientes.

tan rápidamente que no les permita pensar en otro proveedor diferente a usted.

- No conformarse con el liderazgo pequeño —en un sector o en una zona— pues eso dura poco.

- Es importante dedicar tiempo a conocer muy bien el ambiente y la gente, para mantener la independencia y seguridad a la hora de actuar.

- No permanecer en la informalidad. La formalización legal del negocio permite la comercialización y da acceso a más oportunidades.

- Hay que dar ejemplo constante de acción, comenzando uno mismo por lo más duro. En los comienzos hay que "poner toda la carne en el asador".

- "La calidad no se inspecciona ni se controla. La calidad se fabrica, esa es la manera más barata de conseguirla".

- Si algo no se consigue en Colombia, buscarlo en el exterior. Muchos ejemplos de negocios exitosos comenzaron actuando con riesgo de esta manera.

- "El riesgo es como un hobby del emprendedor".

- "Buscar la operación eficaz y real de beneficio común y social en calidad, cumplimiento y satisfacción humana".

- "Al comienzo, durante años, todo trabajo es *duro* para una, dos o tres personas. Después es *duro* para un equipo de personas más grande. Y finalmente, es *duro* para todo el grupo humano de la organización".

- La mayoría de los emprendedores mostraron características de personalidad más agresiva para la acción y la comunicación, y menos emotiva para el análisis y la toma de decisiones. Pero todos mostraron un componente afable o expresivo, en función de las personas.

- "Hemos sabido realizar bien lo pequeño para ser grandes".

- A la hora de decidir importa más el sentido común; y a la hora de actuar importa más la disciplina. Consigo mismo primero, para luego poder exigirle a otros.

3. HACE FALTA TENER UN SUEÑO, Y NO DESCANSAR HASTA REALIZARLO

(Características de Excelencia Empresarial)

"El empresario XXX nació hace 42 años (por fin nos reveló su edad, ya que nos la mantenía en secreto, pues tiene un aspecto de joven de 18) y nos comenzó a contar su historia:

Llegué a Colombia en 1974 con el fin de jugar fútbol en el Deportivo Cali, pero con el paso de los días me di cuenta que mi carrera futbolística había sido un fracaso, así como mi carrera de Derecho que comencé a estudiar y nunca terminé. Empecé entonces a componer canciones y a tomar algunos cursos de diseño gráfico. Actualmente (1992) estoy nacionalizado en Colombia y tengo familia (esposa e hijo colombianos), adoro a mi pequeño bebé de dos años, y mi esposa es mi gran colaboradora en todo. No soy un gerente, yo nunca estudié Administración o Economía, pero la vida me ha enseñado. Aprendí con mi propia empresa.

Se considera un verdadero líder en la preparación de todos sus productos de pizzería. Se describe a sí mismo como un soñador al cual le gusta correr riesgos y alcanzar metas difíciles. Hasta ahora dice que ha sido feliz".

"El doctor YYY, luego de terminar su carrera (químico farmacéutico), sintió la verdadera ilusión de tener un perfecto laboratorio, pero por dificultades económicas se asoció con un tío adinerado a quien después abandonó, (...) compraron luego, con nuevas dificultades económicas, una droguería que comenzó a atender él mientras su esposa atendía

la botica; (...) pero tuvieron que vender la botica y el dinero fue destinado a comprar materia prima. (...) En los momentos más difíciles, el doctor YYY se encontraba muy enfermo y pensó en abandonar su empresa, pero su esposa se encargó de todo, ya que confiaba en el futuro cercano del sueño de su esposo. Las dificultades persistían y se vieron obligados a vender muchas de sus pertenencias y se arriesgaron con la producción de nuevos medicamentos, consiguieron una importante licitación del ISS. (...) Recientemente recibió un premio internacional por calidad y excelencia de sus productos como de los mejores del país".

3.1. SI LA EMPRESA ES PARA EL HOMBRE Y NO EL HOMBRE PARA LA EMPRESA, ESTA DEBE DEMOSTRAR AMOR POR EL HOMBRE, Y NO AL REVES.

(Primero: la Persona)

"León P. es una persona con muy buena educación y sabe tratar muy bien a la gente, lo cual lo ha ayudado mucho a lo largo de su carrera. Es una persona que le gusta y sabe muy bien dirigir, es exigente porque su deber así se lo asigna, pero a su vez siempre está pendiente de las preocupaciones que pueda tener alguno de sus empleados".

Esta empresa no posee gerentes como tal, sino personas que realizan una función de gerencia y con algunas responsabilidades más grandes que las de un gerente. Esto hace que las relaciones entre los empleados y los gerentes sean como deben ser, humanas antes que laborales, puesto que los consideran antes que jefes, unos amigos...

- Las relaciones en la actividad empresarial han de ser fundamentalmente sinceras. Los clientes, los empleados y todos los que nos rodean notan cuando salen del corazón o cuando son simuladas.

- El diálogo y la comunicación constante, abierta e informal son el camino para lograr muchos aciertos y evitarse muchos problemas.

- Hay que brindar oportunidades de desarrollo personal, que van desde que el celador pueda validar su bachillerato hasta que el colaborador más cercano pueda hacer pasantías internacionales.

- Desde el comienzo hay que evitar los intermediarios —pero no sólo los comerciales sino también los personales—. Que el gerente no pierda el contacto directo con su gente.

- El entretenimiento y la diversión individual, grupal y familiar también es una función de la empresa a la que debe extenderse en sus programas sociales.

- Mientras pueda mantener las comunicaciones informales, evite los memorandos, circulares o cartas que quitan tiempo, aumentan el papeleo y despersonalizan el trato en una empresa pequeña o mediana, además porque "...los papeles nunca dicen todo lo que se quiere, ni se les entiende todo lo que dicen..."

- "Las actitudes personales forman la imagen de la organización como los puntos de la TV,...cada empleado es un punto de la imagen corporativa".

3.2. CREEMOS EN DIOS, EN EL HOMBRE...Y EN NUESTRA MISION

(Los valores)

"Para implantar valores la empresa cuenta con unos pasos que se deben cumplir:

1. La decisión es algo fundamental para que se quiera fomentar el aprecio por los valores.

2. La eficacia de la estructura es consecuencia de que se vivan los valores en las personas, así como el cuerpo vive si el corazón funciona y la cabeza piensa.

3. La calidad humana debe buscarse en el mismo momento del contrato ini-

cial, prioritariamente que la capacidad técnica o la experiencia.

4. Los valores obtenidos se pueden perder si no se cultivan con la educación y la capacitación".

"Otra cosa importante es el ejemplo que debe dar la gerencia como cabeza empresarial. Siempre debe proyectar cualidades reales, no solo una imagen —hoy se habla tanto de imagen—, de total honestidad y responsabilidad por las cosas que se realizan dentro y fuera de la empresa".

- "Pienso que los valores organizacionales son... la obra de las virtudes y cualidades humanas".

- La ética profesional en lo que se dice y lo que se hace en los negocios, es mucho más importante que los mismos negocios.

- Se resaltan principalmente: honestidad con empleados y clientes, respeto y dignidad en el trato mutuo, moral de conducta y amor al trabajo.

- Hacia el cliente se dirigen todos los esfuerzos, con: esmero, prontitud y amabilidad.

- "Son más de 300 empleados y no hace falta sindicato, porque defendemos los intereses de nuestros trabajadores, que son los mismos intereses nuestros".

- Infundir el valor de la satisfacción por la O.B.H., es decir, obra bien hecha.

- La valoración hace parte de la evaluación, que no puede ser cuantitativa, ni como un test, o encuesta o calificación; sino como un diálogo con el jefe inmediato sobre lo bueno y lo mejorable del trabajo y la vida de cada cual.

- La aplicación de los programas de Calidad deben ser trabajados y consultados con los interesados, para que no generen malestar por la exigencia inoportuna, sino que reparen en los beneficios.

- Después de que la empresa superó una quiebra, el empresario comentó: *Se gana experiencia cuando se quiebra, pues uno tiene el deseo de empezar de nuevo. Persistencia, sin miedo a los retos.*

- Los valores son siempre humanos, pero por su fin pueden ser: trascendentes (cuando van más allá de los propósitos materiales), sociales (cuando van más allá de los objetivos institucionales), y organizacionales (cuando el esfuerzo de todos satisface las necesidades individuales).

"El poder humano se ha desarrollado en la empresa, mediante la disciplina con responsabilidad. Desde septiembre surgió la idea de quitarles el control de hora de entrada, con el propósito de que todos vayan a trabajar para sacar adelante la empresa y comprender que puede haber causas justas de retardo. Con esta acción efectivamente los retrasos disminuyeron porque todos saben que si llegan tarde demoran la cadena de producción y que se necesitan los unos a los otros". (El Centauro)

3.3. EL COMPROMISO MAS COMPROMETEDOR ES EL DE CADA UNO CONSIGO MISMO (El liderazgo)

"Aunque el señor ZZZ no realizó cursos superiores, es notable en su carácter un gran espíritu empresarial, de estilo intuitivo. Su personalidad se ha plasmado en los principios que mueven a esta empresa a distinguirse como excelente. Algunos rasgos de su personalidad, que pudimos apreciar y conocer por sus empleados, son: Es ante todo un líder, se distingue por ser un gran comunicador, más que con palabras es un motivador de sus empleados con su confianza y su franqueza, se le nota que busca enriquecerse no con dinero sino con la satisfacción de todas las personas que tienen que ver con su empresa..."

"El doctor GGG dice que —para él— el jefe es aquel que hace las cosas bien él primero, para que los demás las aprendan a hacer mejor. Tiene 42 años de edad, es una persona muy activa, emprendedora, muy segura de sí misma, flexible pero firme, nunca pasivo, posee una gran capacidad para correr riesgos, en opinión de sus empleados es su líder porque es muy humano, muy justo, descomplicado, franco y con facilidad de expresión. Una empleada de producción nos comentó: "No lo vemos como un patrón, sino como un amigo. Aunque conversamos poco con él, es admirable su conjunto de habilidades y cualidades, dispuesto a escuchar y a actuar cuando es necesario. En sí lo consideramos como un modelo ideal de líder".

"La filosofía primordial acerca del personal es la de un liderazgo netamente participativo. Nadie puede ser líder si no le dejan serlo. La Gerencia General busca la participación de todos los empleados en el logro de los objetivos, por eso cree primero en ellos para que se capaciten, se desarrollen en su manera de ser y de pensar, y de disfrutar -eso es, disfrutar su trabajo en la organización". (Hotel Bogotá Royal).

Estos testimonios son apenas una muestra de las manifestaciones notables que los integrantes de las organizaciones estudiadas hacen hacia sus líderes. A continuación se presentan los principales subfactores detectados:

- Garantizar oportunidades de trabajo y ofrecer estabilidad del empleo.

- Mejorar el nivel de vida física, familiar y social de los empleados, pues si no será imposible mejorar el de la empresa.

- Seguimiento de la trayectoria del empleado en la empresa para lograr una

correcta evaluación de su desempeño, no por opiniones de otros sino en una co-evaluación con él mismo.

- Sistemas objetivos de valoración de cargos y funciones, no sólo cuantitativos sino en función de la persona y sus conocimientos, habilidades, confianza, rectitud...

- "Hay que enseñar a trabajar en equipo, pues no basta hacer equipos de trabajo..."

- "Yo no necesito mártires que me trabajen 20 horas...". Es más fácil trabajar como 20 que hacer trabajar a 20. Hay que detectar principalmente a los que no les gusta trabajar en equipo para ayudarles a solucionarlo.

- Los errores que se pueden cometer cuando se toman decisiones acerca de las personas, pueden llegar a ser irreparables. Tener en cuenta el parecer de los interesados antes de decidir, fomenta el compromiso.

- En nuestro medio colombiano lo que más une a la gente es el fútbol y las tragedias. Necesitamos fomentar el espíritu de solidaridad y de cooperación que tanto hace falta.

- Nadie puede sentirse indispensable porque hace daño al equipo. La labor en cadena fomenta la responsabilidad.

- La asesoría laboral oportuna y disponible para cada empleado es el mejor control de calidad anticipado, que permite evitar los errores en lugar de tener que corregirlos.

- El compromiso del líder es un compromiso ético con su gente, directamente relacionado con la autoestima que tiene.

- Los incentivos económicos nadie los rechaza, pero no pueden ser los únicos. El reconocimiento público de los aciertos de los empleados valoriza mucho más a la organización.

3.4. EL HOMBRE ES EL QUE HACE LA CALIDAD, POR TANTO LA CALIDAD PERSONAL SE REFLEJA EN LA CALIDAD ORGANIZACIONAL.

(La calidad en todo)

"Uno de los retos más importantes a los que la empresa tiene que enfrentarse es el de contar con productos y servicios que cumplan con estándares mundiales de calidad, ya que los extranjeros son muy exigentes como en USA y también Japón. Hace ocho años los directivos se dieron cuenta que la empresa estaba bien organizada administrativamente pero que podrían mejorar más en otros campos y decidieron meterse en un programa de calidad. Empezaron escogiendo técnicas para crear el A.P.C. (Administración Por Calidad). Lo primero que se hizo fue la capacitación del gerente, asistiendo a cursos en el país y en el exterior. Luego con un grupo primario de doce gerentes el personal directivo fue capacitado en la filosofía de la APC. Más tarde se extendió el programa a los operarios de la planta, y empezó a funcionar. Se han obtenido muchos éxitos hasta el momento" (Alfagrés)

"Calidad es un concepto que se aplica a TODAS las personas y las cosas, depende por tanto de las cualidades de las primeras y de los requisitos de las segundas. Hablar de administrar con calidad es la filosofía de hacerlo bien a la primera vez. Esto significa: aprender de la experiencia de otros y de los errores propios, definir muy bien qué es lo que se quiere mejorar, tener la capacidad de comunicarlo correctamente para obtener el compromiso de cada persona de la organización, contar con un proceso de realimentación constante. En todo esto a veces se olvida lo más importante: manejar un cambio humano es un proceso largo y lento (los que no lo entienden así se desilusionan o se rebelan)".

- La calidad no se puede sacar de los libros para trasladarla a las empresas, o traerla del exterior para implantarla aquí. Las teorías no se deben adoptar así no más, si no que se deben adaptar a la variedad de circunstancias propias.

- Entre las empresas analizadas se encuentran ejemplos de esas adaptaciones realizadas con sentido original por el espíritu empresarial del emprendedor. Algunas de las conocidas teorías que fundamentan estos casos exitosos son:

- * Camino a la excelencia
- * Pasión por el cliente
- * Control total de calidad
- * Administración por calidad
- * Mejoramiento continuo
- * Calidad total por compromiso
- * Justo a tiempo
- * Planeación estratégica
- * Plan estratégico de la calidad total

- "La mejor publicidad de la empresa es la calidad que se difunde entre la gente. De resto la TV, radio o prensa sólo dan imagen y permanencia entre la gente, pero no ventas".

- "El hombre es el que hace la calidad". La calidad antes que total, integral u organizacional es Calidad Personal: virtudes humanas, cualidades personales, valores familiares, ética y conducta social, personalidad, amor al trabajo... no hay que buscarla en otra parte.

- No hay que modernizar por modernizar. Si se hace, que sea para agilizar el servicio al cliente, para mejorar el trabajo del empleado, para diferenciarse positivamente de la competencia, para elevar la calidad de vida, para servir mejor a la sociedad.

- De pronto la preocupación por la calidad no genera inmediatamente más ventas o ingresos, pero con toda seguridad baja los costos y disminuye los

gastos. Por tanto constituye la mejor inversión. *Invierta en calidad.*

"Calidad, ¿cuántas veces se ha escuchado mencionar ese término en los últimos años?... Y hay que reconocer que cuando formamos parte de una organización frecuentemente nos sentimos agobiados, presionados, asustados con respecto a los cambios que creemos que el proceso de calidad va a traer consigo. ¿Será que van a reemplazar a la gente por sofisticados equipos? ¿Habrá que reportar minuciosamente lo que hacemos cada día? ¿Se contratará más gente para que verifique la calidad de lo que hacemos? Son algunos de los falsos temores que nos asaltan cuando no conocemos a ciencia cierta lo que se pretende en una empresa al hablar de calidad. Calidad no es una moda, ni un plan, ni un capricho de algún directivo... Calidad es algo que trasciende la misma actividad laboral, que ayuda a reencontrar los valores en uno mismo..." (Pomona)

3.5. CREATIVIDAD ES LA CAPACIDAD DE EXPRESAR CON LIBERTAD UNA MEJOR PROPUESTA.

(La creatividad)

- "Innovar no es una cualidad innata o rara en las personas, es el sentido común aplicado para mejorar algo de lo anterior".

"Es un sistema participativo en donde el gerente toma decisiones, teniendo en cuenta las ideas y la creatividad de sus empleados:

1. Nunca se critican mal las ideas.
2. Cuanto más radicales sean las ideas, mejor.
3. Se hace hincapié en la cantidad de producción de ideas.

4. Se alienta el mejoramiento de las ideas con el aporte de los demás". (Italcot)

"La idea para su creación nació gracias a los diversos viajes realizados por su fundador y la experiencia adquirida durante largos años de trabajo: traer a Colombia máquinas para producir telas de doble ancho (3 metros), pues sólo existían de 1.50 de ancho, para producir cortinas, manteles, cubrelechos..."

- Muchas de las empresas estudiadas nacieron del aprovechamiento de áreas inexploradas en el país: deporte, nutrición, recreación, aseo, sintéticos en la construcción, servicio cómodo y rápido al cliente, gustos de los jóvenes y niños, necesidades del hogar, calidad superior a lo existente..." **¿Acaso por ser país subdesarrollado nos tenemos que aguantar la baja calidad, incluso la calidad intermedia?"** (comentario alrado de un empresario colombiano)

- Las empresas necesitan "fluidez organizacional" para permitir la experimentación, sin temor a equivocarse en lo que puede hacerlo.

- Si en el país no se encuentra la calidad que la empresa necesita, pues tiene que producirla, ya sea en materia prima, en maquinaria y equipos, en herramientas.

- No hace falta tener un Departamento de IyD, o grupos de innovación exclusiva. Si se permite y se estimula, la innovación fluirá desde los niveles de base de la empresa.

- Pasos para apoyar la creatividad:

1. Aportes de los empleados
2. Análisis rápido de la propuesta
3. Comprobación "sobre la marcha".
4. Lanzamiento con seguridad y rapidez.

LISTA DE EMPRESAS SELECCIONADAS

Sector Primario

Leche La Gran Vía
Pasco S.A. (productos lácteos)
Leche El Recreo
Carnes Iberia
Italcol (productos agropecuarios)
Pollos Distraco

Sector Secundario

Carboquímica S.A. (industria química)
Alfagres (materiales de construcción)
Peldar-Cogua (producción de vidrio)
Trianón (productos de cuero)
Asicol (acumuladores industriales)
Papas Fritas Margarita
Gaseosas Cóndor-Neiva
Bima (producción de muebles)
Fibrit (materiales de construcción)
Synthesis Laboratorios (farmacéutico)
Capill France (cosméticos)
Muebles Cata (muebles finos)
Incodepf Ltda. (alimentos)
Permoda Ltda.
(producción y venta de ropa)
Tiky (producción y venta de ropa)
Alphatex S.A.
(producción de alfombras)
Litoformas (formas continuas)
Prolibros Ltda. (editorial y venta)
Astecnia S.A. (maquinaria pesada)
Cajartón Ltda. (empaques)
Carnes Frías Santa Rita
Corea Ltda. (lencería)
Sifa S.A.-B/quilla.
(laboratorio farmacéutico)
Salotti Ltda. (muebles finos)
Laboratorios Bussie (farmacéutico)
El Centauro (productos de cuero)

Tablemac S.A.-Mzales. (madera)
Helados La Frut
Compañía Fosforera Colombiana S.A.

Sector Terciario

Pomona (supermercados)
Fuller Ltda. (mantenimiento y aseo)
Jenno's Pizza
Club El Rancho
Servital S.A. (servicios médicos)
Transportes El Proveedor
Hotel Bacata
Deluchi (pizzerías)
Rodeolandia (recreación)
JHL Ingeniería Eléctrica
(instalaciones)
Hotel Bogotá Royal
La Perrada de Edgar (alimentos)
Expreso Bolivariano S.A.
Servientrega Ltda.
Autopan Ltda. (alimentos)

BIBLIOGRAFIA

- GONZÁLEZ, Guillermo. *La práctica investigativa como metodología pedagógica en Administración*. Ponencia en el IX Encuentro de Investigadores en Administración. EAN, Santafé de Bogotá, 1993.
- HARMON, Frederick y JACOBS, Garry. *La diferencia vital*. Norma, Santafé de Bogotá, 1988.
- HERMIDA, Jorge y otros. *Administración y Estrategia*. Macchi, Buenos Aires, 1992.
- PETERS, Tom y otros. *Pasión por la Excelencia*. Documentos del Seminario dictado por el Instituto PLANES, Santafé de Bogotá, 1989.
- ROJAS, Carlos Julio. *Once Empresas colombianas exitosas*. Grijalbo, Santafé de Bogotá, 1992.
- VARELA, Rodrigo. *La investigación en el área de desarrollo del espíritu empresarial*. Ponencia en el VI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. EAN, Santafé de Bogotá, 1992.

PROYECTO CONTACTO PYMES

JOSE M. ROMAGUERA

Director Ejecutivo, - PR-SBDC

EDGARDO RODRIGUEZ

Coordinador de Enlace - PR-SBDC - Proyecto Contacto Pymes
Marzo 1994

Introducción

A continuación presentamos el proyecto CONTACTO PYMES, un programa desarrollado en Puerto Rico para apoyar a las pequeñas y medianas empresas. En este documento incluimos el transcurso del proyecto, su organización, su operación y los resultados obtenidos hasta el presente.

También compartimos con ustedes, en términos generales, lo que hemos aprendido, aunque entendemos que este proceso es continuo a lo largo del desarrollo de todo el proyecto.

Hemos incluido varios anexos con materiales e información sobre las PYMES en Puerto Rico y en específico sobre el desarrollo de CONTACTO PYMES.

Esperamos que este esfuerzo colaborativo sirva de estímulo para que otras organizaciones hagan lo propio en sus respectivos países de origen.

Trasfondo

CONTACTO PYMES es un programa de desarrollo de negocios diseñado para

ayudar a crecer a las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Este programa surge a principios del año 1993 como respuesta a la necesidad o reclamo del empresario puertorriqueño, en particular del sector de las pequeñas y medianas empresas, de contar con los servicios de apoyo para el desarrollo de sus empresas en su respectivo lugar de origen. Estos servicios de apoyo tradicionalmente se habían concentrado en las zonas metropolitanas, de una manera fragmentada, a través de diversas instituciones tanto públicas como privadas.

Dentro de la dinámica antes esbozada y como parte de su misión, el Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas de la Universidad de Puerto Rico (PR-SBDC por sus siglas en inglés) propuso la creación de un esfuerzo colaborativo entre el sector privado, el Gobierno y la Universidad dirigido a atender las necesidades del sector de las pequeñas y medianas empresas. En el mismo se ofrece una amplia variedad de servicios.