

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

Núm. 15, ISSN: 0124-8219
Febrero de 2006

Conversatorio de empresa No. 1

Luis F. Restrepo Puerta
Rodrigo Vélez Bedoya
María C. Ramírez Buitrago
Claudia C. Restrepo Casas
Rafael Tello Gracia
Nicolás Jiménez Arévalo
-Compiladores-



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

Conversatorios de empresa No. 1

Documento de Investigación No. 15

Luis F. Restrepo Puerta
Rodrigo Vélez Bedoya
María C. Ramírez Buitrago
Claudia C. Restrepo Casas
Rafael Tello Gracia
Nicolás Jiménez Arévalo
–Compiladores–

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Dirección de Investigación
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
2007

Conversatorios de empresa No. 1 / Luis F. Restrepo Puerta... [et ál.], comp. —
Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2007.

146 p.– (Administración. Serie Documentos, Borradores de Investigación; 15)
ISSN: 0124-8219

Administración de empresas / Globalización / Gerencia estratégica / Planificación estratégica / Innovaciones en administración / Innovaciones en educación / / I. Restrepo Puerta, Luis F. / II. Vélez Bedoya, Rodrigo / III. Ramírez Buitrago, María C. / IV. Restrepo Casas, Claudia C. / V. Tello Gracia, Rafael / VI. Jiménez Arévalo, Nicolás / VII. Título / VIII. Serie.

Luis F. Restrepo Puerta, Rodrigo Vélez Bedoya, María C. Ramírez Buitrago,
Claudia C. Restrepo Casas, Rafael Tello Gracia, Nicolás Jiménez Arévalo
Editorial Universidad del Rosario

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados

Primera edición: febrero de 2007
Impresión: Javegraf
Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

Contenido

Introducción	5
Conversatorio I	7
<i>José Miguel Carrillo</i>	
Conversatorio II	22
<i>Edgar Reina</i>	
Conversatorio III	34
<i>Doctor Jorge Uribe</i>	
Conversatorio IV	42
<i>Henry Segura</i>	
Conversatorio V	51
<i>Alfredo Roldán</i>	
Conversatorio VI	68
<i>Gregorio Restrepo</i>	
Conversatorio VII	87
<i>Martha Choustre</i>	
Conversatorio VIII	106
<i>Nohora Elizabeth Hoyos</i>	
Conversatorio IX	123
<i>Arturo Calle</i>	

Conversatorios de empresa No. 1*

Introducción

El mundo ha tenido un cambio dramático en los últimos años, en especial por la aceleración de los nuevos procesos de conformación de las economías, que presionan la disciplina administrativa para que responda con nuevos conocimientos y herramientas a la vida de la empresa. Países como Colombia deben estar preparados para enfrentar los nuevos retos que la sociedad globalizada demanda. La facultad, consciente de su rol protagónico en la construcción de una sociedad mejor, ha creado este espacio pedagógico en el cual, a partir de los casos testimoniales de los empresarios, se integran en la reflexión de la conversación la docencia, la investigación y la extensión, como pilares fundamentales de la tarea de educar y formar el pensamiento y la acción de la estrategia, la gerencia, el emprendimiento y la innovación.

Como parte de este proyecto, durante el primer semestre de 2004, se realizaron seis conversatorios con directivos de empresas y emprendedores que compartieron con los estudiantes sus experiencias personales. El aprendizaje producto de esta experiencia es incalculable para todos los miembros de la comunidad académica. A través de estos conversatorios se han roto paradigmas y hemos entendido que emprendimiento es más que crear empresa, es generar mecanismos de asociación novedosos que permitan a las empresas subsistir y desarrollarse en un mundo cada vez más competitivo. Aprendimos que parte fundamental de la estrategia es innovar, ya sea al interior de la empresa, mejorando, de esta forma la calidad de vida de los clientes; o a través de la generación de un portafolio de productos diversificado, en el cual el conocimiento pueda ser vendido y exportado. Conocimos la aventura maravillosa que reconocemos como OLA y comprendimos cómo las empresas pueden modificar las reglas de un mercado considerado estable a través

* Nota del editor: el documento que se presenta a continuación es la compilación de una serie de conferencias realizadas en la Facultad de Altos Estudios en Administración de la Universidad del Rosario. Debido a esto, el tono en el que está redactado el texto es de tipo oral y no escrito.

de la innovación de su estrategia. De la mano de Alfredo Roldán entendimos que para romper esquemas no hay que ser un genio, sólo hay que tener iniciativa, confianza y capacidad de arriesgarse a ser diferente y mirar muy alto siempre. Algunas veces existen excelentes ideas de negocio, pero las personas no tienen el conocimiento para hacerlas rentables, es por esta razón que empresas como Sun Rising Investments cumplen una labor social tan importante, “transformando sueños en realidad”.

Todas estas experiencias son narradas a continuación detalladamente y sin modificar las concepciones de los empresarios y gerentes. Esperamos que este documento sirva de pretexto para comprender los retos de la disciplina de la administración, para contrastar los desarrollos teóricos con las experiencias de empresarios y empresas. Los casos testimoniales permiten comprender el papel del pensamiento estratégico en la empresa como medio para alcanzar altos niveles de desempeño gerencial, de mejoramiento de la productividad y de desarrollo de la creatividad y el emprendimiento.

Conversatorio I

José Miguel Carrillo

Ex director nacional de ACOPI Nacional¹

El conversatorio se inicia con la presentación de la metodología de enseñanza y un análisis filosófico de sus implicaciones. Paso seguido se plantean los objetivos que tiene el conversatorio del doctor Carrillo, buscando que esta actividad se alinee con el proyecto educativo de la facultad y la visión que el doctor Carrillo tiene sobre la administración y la academia desde el punto de vista de ACOPI.

El presentador, doctor Luis Fernando Restrepo, invita a los asistentes a participar activamente en la actividad y propone la primera pregunta:

“La persona que tenemos es muy importante, es economista y administrador de empresas. Ha sido presidente de ACOPI muchísimas veces; además forma parte de muchas juntas directivas. Tiene una experiencia profesional muy dilatada en la alta gerencia. Yo creo que es una de las personas que más sabe de pequeña y mediana empresa en este país. Lo he escuchado en muchas oportunidades.

Un estudio de la Universidad de los Andes en el cual se manifiesta el impacto del Tratado de Libre Comercio en la macroeconomía colombiana y en la americana dice que el impacto del Tratado de Libre Comercio en la economía norteamericana es casi insignificante; por lo visto, para los gringos no representa mucho un país como Colombia.

Tengo un informe de la Universidad Autónoma de México en el cual se hace el primer análisis del Tratado de Libre Comercio México-Estados Unidos, el cual manifiesta exactamente lo mismo. El impacto de ese tipo de convenios es muy pequeño en términos de las expectativas que tiene. Tengo el informe del profesor Gruttman en la misma dirección, y el análisis que hace del Tratado de Libre Comercio este premio Nobel plantea lo mismo. Si bien es cierto que los efectos pue-

¹ Fecha: marzo 30 de 2004.

den ser mínimos al principio, en caso de que el tratado se haga mal, lo que sucede es una profunda catástrofe. Ese es el enfoque central que podría estructurar la pregunta que quiero hacer. De acuerdo con su experiencia, especialmente en el cargo que usted ocupó en ACOPI, ¿cuál es la realidad de la economía colombiana respecto de cada uno de los Tratados de Libre Comercio, y especialmente qué tan preparada está la gerencia del latino para poder afrontar ese esfuerzo?”

El doctor Carrillo agradece la invitación e invita a los asistentes a participar de la actividad. A la pregunta propuesta responde:

“A la pregunta que hace Fernando yo quisiera de todas maneras poner un marco de referencia, que tal vez algunos de ustedes puedan comprender y otros no, pero que me parece importante a la hora de enmarcar la cuestión dentro de la realidad colombiana, para después contestarle la pregunta a Fernando.

Nosotros, como dirigentes gremiales, comprendemos las cifras de lo que significa en el país la micro, pequeña y mediana empresa formal; o sea aquellos que están registrados ante las Cámaras de Comercio, sin mirar familias, microempresas y pequeñas empresas no formales, o sea, que no están inscritos en las Cámaras de Comercio. La cifra reciente nos indica que en esos espacios, a nivel nacional, y en los distintos sectores puede haber aproximadamente un millón de empresas no formales individuales o grupales, y finalmente macro empresas, de pequeños empresarios no formales.

La Ley 590 define a la microempresa con relación al número de trabajadores. Empresas que tengan de 1 a 10 trabajadores son microempresas; en Colombia tenemos 450.851. Pequeña empresa de 11 a 50 trabajadores, hay 43.242 empresas. Mediana empresa desde 51 a 200 trabajadores, hay 8.041 empresas; gran empresa más de 200 trabajadores, existen 6.103 empresas. Empresas con información no reportada, de manera que no se puede clasificar, 54.460. Esto conforma un número de 562.697 empresas.

Acerca de la pregunta de Fernando, yo pienso que independiente de que el mensaje que se da es misterioso, es claro que el Tratado está para abrir la economía, desarrollar nuevas posibilidades de comercio y de desarrollo de negocios, de competitividad de las empresas, de abrir el mercado para generar desarrollo o valor agregado, productos para tener otros mercados, etc. Yo siempre he creído que en este tipo de tratados siempre hay mucho apoyo político, indudablemente. Y de pronto ese trasfondo político pesa más que lo que tiene que ver efectivamente con lo que es el libre comercio. Ese es un primer punto que yo creo que hay que tener en cuenta.

En segundo lugar, el Tratado de Libre Comercio no debe hacernos perder de vista que hay colonizadores de comercio exterior y podemos realizar muchos estudios sobre esto. Los países exportan excedentes, hay países que exportan en bienes el 12%, el 15%, el 8%, máximo el 20% de sus

producciones. Lo cual quiere decir que el mercado interno, aún en apertura comercial, como la Comunidad Europea, los Estados Unidos, Asia, el sureste asiático, aún en países que ya han avanzado mucho más que nosotros en el proceso de apertura y de negociaciones, sigue cumpliendo, cumplirá y seguirá cumpliendo un papel muy importante en el comercio.

Y ese es un elemento que no se debe perder de vista en todo este avance de las negociaciones y en toda esta evolución, en el desarrollo tecnológico, la competitividad, la aprehensión de estrategias de gestión de administración, etc. Todo tiene relación con el empresariado y con las empresas; de manera que el elemento del mercado interno no debe perderse de vista de ninguna manera. Yo estoy convencido de que, en la medida que nosotros nos volvamos competitivos en el mercado interno, en la medida que seamos capaces de generar productos de alta competitividad, capacidad, oferta y generar demanda en el mercado interno, las exportaciones serán importantes, pero definitivamente no serán las que van a dar la solución a la problemática del empleo, a la problemática del desarrollo, a la problemática misma de la actividad empresarial, y definitivamente hay que prestarle a esto mucha atención.

Otro elemento que debemos poner sobre la mesa es que el tratado es una oportunidad pero también una amenaza; además, hay que tener en cuenta que las Pymes y muchas grandes empresas no se han desarrollado para hacer frente a la globalización mundial.

He tenido la oportunidad como presidente del gremio de ir a distintas regiones, a distintas empresas, reconozco que hemos logrado seguramente un avance más en la formación gerencial, en el desarrollo de las herramientas que ese gerente necesita para poder ser del gremio. Sin embargo, ahí tenemos una disyuntiva o un vacío entre lo que es especialmente la opinión de la gran empresa y el avance que ha habido por parte de los empresarios en su capacidad de gestión, en su capacidad empresarial, en la formación que han adquirido en la academia a través de participaciones, cursos de administración, en las posibilidades que han tenido de salir al exterior, de tener procesos de aprendizaje con grupos de empresarios que hemos llevado a varios países, sobre todo a Italia. Ellos van a estos países y ven que las cosas se pueden hacer.

Un empresario de confecciones que va a Talavera de la Reina y ve el consorcio de las confecciones se da cuenta de cómo ese consorcio de Pymes desarrolla unos esquemas de apoyo al empresario y cómo tiene un nivel tecnológico, y ve que las cosas se pueden hacer y trata de hacerlo aquí, porque esa es la mejor manera de que él aprenda: viendo hacer; pero cuando llega aquí no puede entrar porque hay una serie de barreras y una serie de dificultades para que ese conocimiento que él tiene, esa capacidad de gestión, esa capacidad de dirigir, de gestionar su empresa, todo se

pierde porque no tiene las herramientas para poderlo hacer en muchos aspectos y en forma detallada.

Pero las herramientas son fundamentales para que esa capacidad gerencial pueda llevarse adelante, entonces viene el tema de la renegociación y de la movilización industrial. El empresario llega a trabajar con sus 'fierritos', con su máquina hechiza, con su máquina armada a base de esfuerzo, uniendo componentes de máquinas viejas, haciendo el injerto de las máquinas; con una capacidad instalada, una capacidad de producción y una capacidad de respuesta en condiciones de competitividad y en calidad muy eficientes.

¿Qué hizo la Comunidad Europea? La Comunidad Europea, cuando inició todo este proceso, creó un gran combo de reconversión industrial y de modernización para apoyar a aquellas regiones, y especialmente las bioregiones, un tema que seguramente vamos a tocar más adelante, de países como España o Portugal, que estaban en niveles de desarrollo muy inferiores a los que tenían otros países como Francia o Alemania, también Italia, y liberaron a España por lo alto. Pero ¿cómo se logró la liberación de España por lo alto?, la liberación de España por lo alto se logró, precisamente, porque a través de ese proceso de modernización y de reconversión se asignaron recursos para que los empresarios se capacitaran, para que capacitaran la mano de obra, para que se dieran niveles competitivos de desarrollo por nivel, para que se pudiera adquirir maquinaria de última tecnología y para que pudieran ser competitivos con base en materia prima de alta calidad, con base en el nivel ejecutivo de alta calidad, y que España en diez años lograra ponerse a tono para poder entrar a la Comunidad Europea.

¿Qué están haciendo las empresas colombianas y qué tan bien preparados estamos para asumir estos retos? Debemos prepararlos para ver oportunidades. Los gerentes están bien preparados pero se ha desmejorado. Yo propongo un convesatorio con esa polémica, y sigo pensando que la gerencia colombiana, y especialmente en Latinoamérica, ha desmejorado mucho. Pero los gremios sí han hecho esfuerzos para capacitarse, y sin embargo son tipos de capacitación que no deslumbran. El efecto es que estas personas, los gerentes, están haciendo los cursos que tienen que hacer, porque van a tener en sus manos las empresas de este país. Ojalá se pusieran al frente de una Pyme y dejen el embeleco de las multinacionales”.

Un asistente participa buscando complemento de la pregunta anterior. El participante compara lo que sucederá después de la firma del Tratado de Libre Comercio con una carrera de caballos. Afirma que a él le preocupa más la gerencia que la tecnología, y pregunta al invitado qué tan preparada se encuentra la gerencia en Colombia para enfrentar este nuevo reto.

El doctor Carrillo responde:

“Yo creo que en ambos temas hay mucho por hacer. Hay algunos sectores con mayor capacidad gerencial que otros, por razones de mercado, por el mismo desarrollo tecnológico, por capacitación, por la preocupación de gerentes y delegados de sectores para lograr unos niveles de capacitación en la gestión de la administración.

ACOPI tiene cifras sobre el total de una encuesta que se hizo en el 93-94, en la cual se midió, con el SENA, cuántos profesionales universitarios hay hoy en día en equipos de finanzas. Si las cifras no me fallan, los resultados mostraron que en las empresas encuestadas más o menos un 50% de los trabajadores pasó por un aula universitaria pero finalmente tuvieron que dejarla.

No sé si voy a decir una herejía y ustedes se pueden poner bravos conmigo. No es suficiente tener futuro profesional, yo pienso en el tema de gestión, de administración, de hacer una gestión caracterizada y bien marcada. Seguimos elementos mucho más de administración integral que entienden la actividad empresarial, y requieren de un trabajo más allá del título y requieren de una continuidad en el aprendizaje, en la experticia y en el deber profundizar e investigar sobre estos temas. De manera que ese es el nivel en que encontramos esas empresas encuestadas (para el ejercicio se encuestaron 2.500 empresas).

Sin decir que ese es un tema en el que hemos mejorado muchísimo, creo que lo hemos hecho un poco. Los empresarios han salido a capacitarse para ver otras experiencias; así mismo, yo creo que habría que darle un tratamiento de urgencia a la academia, para que su papel funcione, pero mirándolo sectorialmente, porque cuando la cosa se mira muy transversalmente quedan muchos vacíos: no es lo mismo ser gerente de una empresa de telecomunicaciones a serlo de una pequeña empresa.

Hay unos elementos transversales que son aplicables a toda la gestión, por eso decía que hay gerentes y sectores en donde están los mismos factores de posibilidad, de competitividad. El sector confecciones es un sector que ha avanzado muchísimo en los procesos de capacitación y de administración y de formación gerencial, porque el sector de confecciones ha sido un sector abierto o con posibilidades de mercado, y eso ha despertado el interés y la preocupación por capacitarse y por adquirir conocimiento de gestión y administración.

El sector metalmecánico, por su parte, es un sector que ha avanzado mucho. El sector de alimentos, con temas de ISO 9000 de sistema Hazar de producción, ya cuenta con un diseño elaborado con todas sus técnicas, y ya muchas empresas tienen su sello de calidad ISO 9000. De manera que esa sería mi visión de las cosas”.

El doctor Carrillo motiva a los estudiantes a que compartan su punto de vista sobre la situación actual de Colombia, en términos del tra-

tado, y los sensibiliza sobre su rol como nuevos protagonistas del escenario laboral colombiano.

Un estudiante responde al llamado del invitado y busca profundización respecto del nivel de profesionalización de los gerentes de las Pymes, y pregunta sobre qué han hecho los gremios para solucionar esta deficiencia en preparación académica.

El doctor Carrillo responde: “En el papel de los gremios tenemos que ver que siempre hay dos actores: el empresario y la instrucción. Cuando entramos a analizar el papel de los gremios, nos encontramos con una realidad: existen sectores, regiones y empresarios que son más receptivos que otros al papel que el gremio quiere cumplir. De hecho, los gremios en los últimos años han cambiado altamente su actitud porque, además, las mismas circunstancias del mercado y de la economía han hecho que estos salgan de un papel protagónico eminentemente político y en defensa de los intereses de cada sector, para convertirse en gremios de propuesta. Si se hubieran quedado en la protesta y en la defensa *per sé* de los intereses de los afiliados, de sus asociados, hubieran desaparecido.

Hay regiones y ciudades en donde el papel del gremio se puede desempeñar mejor que en otras. El papel de los gremios ha tenido que ver con la capacitación, hacer sinergias con entidades del Estado y entidades del gobierno para conseguir recursos para darlos a programas de desarrollo tecnológico y desarrollo de gestión de gerencia de los empresarios, para capacitar a sus operarios, para llevarlos a tener experiencias en el exterior, para apoyarlos en mecanismos de sistemas de información en libres mercados. No solamente pensando en que el gremio tiene que hacer todo, sino en que también tienen que abrirse, hacer alianzas; el gremio no puede hacer lo que hace el ciego, el gremio no puede venir a hacer lo que hace la academia, el gremio no debe y no está para hacer lo que hacen los consultores, los asesores en desarrollo tecnológico, el gremio no puede hacer el papel que tiene que cumplir Icontec, el gremio no puede hacer y cumplir el papel dentro del Fo, el gremio no puede hacer el papel que hace Bancoldex en el sistema financiero.

Los gremios hemos hecho muchas alianzas, de manera que en la medida que evaluábamos y analizábamos el perfil y las necesidades del tercer mundo, buscábamos la manera de encontrarle, a través de nuestros aliados, la respuesta a la problemática y el análisis que hacíamos de formas de enseñar. Los gremios como instituciones no podían dar respuesta individualmente a las grandes necesidades de los empresarios y de los intereses. De hecho, nosotros en ACOPI recientemente conseguimos que a través de convenios internacionales con banca multilateral, como el Banco Interamericano de Desarrollo, Naciones Unidas y la Corporación Autónoma de Fomento, y apoyados por el Informe Pyme del Fondo para el Desarrollo Tecnológico de la Micro Pequeña Empresa, encontrar la posibilidad de traer asesores externos con modelos ya

aprobados de esos países, modelos exitosos de desarrollo de la Pyme en Italia y en España, y fundamentalmente en México y Chile.

Chile es el país que en nuestro continente ha avanzado mucho más en todos estos temas, a través del Moi y a través del BID. También estamos trayendo la experiencia italiana y española de cómo evolucionó el cambio para hacer de Italia una de las potencias del mundo, y para que esa potencia se sustentara en pequeñas empresas que se han desarrollado a través de los consorcios de estas mismas, y a través de los distintos emisores y de esquemas de desarrollo local y regional.

Los gremios han entendido que, por sí solos, no podían dar respuesta a los empresarios. Hemos hecho alianzas con universidades, con muchas instituciones y sobre todo hemos tenido y hemos ido identificando modelos exitosos. El Transmilenio, que el viernes tuvo un debate en el Congreso de la República, con todas las cosas que trae, es un modelo exitoso. Tenemos que construir en todo este proceso muchos transmilenios empresariales, para que el empresario se dé cuenta de que le sirvió a un grupo de empresarios del sector del cuero y de confecciones, que lograron armar un modelo eficiente, productivo, competitivo, y cuando se ve la experiencia y cuando se aprende bien a hacer, cuando uno se da cuenta de que sí se puede, entonces ese es el aprendizaje y éste abre la visión sobre las cosas.

Se está trabajando en el modelo de la firma italiana y en el modelo de la firma española. Estamos empezando en tres ciudades con el Moi y en cinco ciudades con el BID, para acomodar esos modelos a nuestras circunstancias y liderar la entrada de otras empresas y de otros empresarios, y tomar esos modelos como punto de referencia para agilizar los procesos en nuestro país. Lo que sí es muy importante, y esto es un elemento que yo valoro y en el que hemos venido trabajando muchas personas en el sistema, es la oportunidad de conocer el modelo italiano. Hice una especialización en conocimiento y tuve la oportunidad de investigar y de analizar el sello de la OMP de Turín. Un programa que tenemos con colegas de América Latina, empresarios y dirección de gremios para conocer el modelo italiano.

Lo que queda claro es que todo este desarrollo hay que hacerlo a través de esquemas asociativos. El pequeño empresario, único empresario de estos 450 mil que yo acabo de mencionar, imagínenselo frente al mercado de España o frente al mercado alemán, inclusive frente a mercados regionales. El mundo está esperando que él despache el bocadillo veleño o el arequipe de la Candelaria o tamales. Aquí es importante pensar en cómo se están cambiando o se están ensamblando los esquemas asociativos para unir a los pequeños empresarios para que puedan hacer consorcios Pymes, para así poder llegar al modelo de asociación. Este empresario, visto así, no tiene ninguna posibilidad para competir individualmente. Es posible que él solo se sostenga en el merca-

do interno si logra también evolucionar objetivamente para defenderse de la competencia que va a llegar después. ¿Porqué a la defensa del mercado interno?, porque la defensa del mercado interno es la que nos va a permitir centrarlo en que allí hay una demanda, que allí hay un mercado importante y no sacarlo solamente con la visión de que exportar o morir.

El mensaje que se está dando de exportar o morir no es bueno, porque estamos metiendo al empresario en una camisa de once varas para que exporte. Expofin está haciendo una buena cantidad de programas, tiene más de 4 mil empresarios en ExpoPyme, y los está sacando de su realidad para que también piensen en qué más cosas pueden hacer para poder mantenerse. Este empresario va a estar en el mercado interno, y allí también podrá evolucionar y se capacitará; también se puede agrupar, porque sólo un productor de bocadillo veleño no haría lo que puede hacer, como lo están haciendo hoy, un consorcio de 98 empresas productoras de bocadillo para empezar a exportar, pero también para mejorar el producto.

Ustedes han visto el bocadillo veleño en cajas, pero hoy ya hay unos que tienen un empaque mejor; aunque existen algunos empresarios que aún lo empaican en una hojita, tal vez por razones culturales. De igual forma, es posible que este señor que producía bocadillo veleño en Vélez, cuando se empiece a enterar de MERCOSUR no tenga su carta de navegación, y ese será su pecado. Ahí tiene el riesgo, que su espacio, su mercado, no está definido.

Es posible que pequeños empresarios en un mercado externo, en un nicho muy especializado con alto valor agregado manual, puedan mantenerse, pero en el sistema nada es posibilidad, tiene que ser a través de esos esquemas; entonces esto lo que muestra gráficamente es que se nos está haciendo tarde, pero lo que se viene ahora es un trabajo en donde todos nosotros tenemos que ir jugando con eso, y ver cómo ocupamos un papel atmosférico aquí”.

Inicia ronda de preguntas del público

Pregunta 1. *Me gustaría saber si actualmente ya existen esas agrupaciones exitosas, y qué tan fuertes son para competir con mercados internacionales. Y ¿de qué manera el gobierno está apoyando a estas empresas, qué herramientas utiliza para ello?*

Respuesta: sí, se están formando sobre todo esquemas asociativos que podríamos llamar uniones temporales del sector productivo. Estas uniones después se pueden volver consorcios, que luego pueden llegar a ser visibles o vivenciales, para luego vincularse a agencias de desarrollo económico local. Todo esto es la evolución de lo que yo les contaba del modelo italiano. Se juntan 10 empresarios que fabrican ropa interior femenina o ropa infantil, que antes estaban solos, o 10 empresarios del sector metalmecánico de Barranca-bermeja que antes eran microempresarios, y que tenían una enramada y un

toldo donde estaban las herramientas, y así empieza el proceso que iniciamos nosotros. Esa es una experiencia apoyada por Ecopetrol que inició hace 4 años. Esos 10 ó 15 empresarios constituyeron un grupo que nosotros llamamos Programa de Desarrollo Empresarial.

Así se creó el grupo, y esto dio paso a un profundo cambio cultural, en el sentido que este señor, el señor Beta, que solo no puede hacer nada y su producto no es el mejor de toda la oferta, no puede escalar y empieza a entender que sus anteriores competidores hoy tienen que ser sus aliados; entonces aparece el tema de la cooperación para competir, entonces se junta la competencia. Se juntan y empiezan a aparecer esquemas asociativos que luego de evoluciones posteriores se convierten en consorcios. Ya esos productores se pueden integrar a cadenas productivas, cadenas jalonadas inclusive con grandes empresas y que pueden hacer semi cadenas. Pero las cadenas son los eslabones, y esos eslabones funcionan más asociativamente que rivalmente. Sí hay programas, sí hay grupos trabajando en eso, hay aproximadamente 40-60 grupos en distintas ciudades bien exitosos.

Hoy, esos empresarios de Barrancabermeja se volvieron proveedores de Ecopetrol. Están comprando maquinaria de alta tecnología porque se han dado cuenta de que una máquina de control, cada uno por separado, nunca la podrían tener, pero para los 10 ó 15 sí es posible tener una o dos máquinas, entonces se van juntando, se van uniendo y van dando respuesta al mercado ya en forma sucesiva.

Segundo, respecto a si el gobierno ha avanzado: sí, pero falta mucho por hacer, y cuando digo que falta mucho por hacer es porque el gobierno tiene que entender que también tiene que buscar aliados para darle una respuesta integral al país. El gobierno, por la situación en que está, que conocemos, y por las grandes dificultades que está pasando, no va a poder con esa respuesta, y ahí es que vamos a tener que buscar aliados y no dejar sola nuestra iniciativa. Así como los gremios hicimos alianzas para dar respuesta a los empresarios, el gobierno tiene que hacer alianzas dirigidas, y creo que eso es lo que está pensando.

El gobierno está apoyando políticas de ese estilo y tiene recursos destinados a esto. El sector financiero ha tenido que cumplir un papel muy importante para el ALCA. Para Pymes aparecerán los créditos asociativos, aparecerán esquemas modernos de crédito, empresa por empresa, aparecerán esquemas de crédito apoyados por bancas con Bancoldex, en donde se apoyen este tipo de iniciativas, donde este empresario que se va agrupando pueda tener la respuesta.

Pregunta 2. *Para nosotros, como futuros empresarios, ¿lo ideal es que desde el momento de la creación de nuestra propia empresa nos agremiemos?*

Respuesta: sí, yo pienso que el tema de la sociabilidad, de la agrupación, de la unión, es importante. Nosotros somos de una formación individual por tradición, por cultura. Yo digo que aquí esa formación cerrada, egoísta, centralista e individualista, ha hecho que nosotros no hayamos podido avanzar positivamente. Para lograr que podamos unirnos, y unidos salir adelante, hay muchas maneras; yo sí creo en el fortalecimiento de las asociaciones con una visión de asociación de nuevo tipo, con una visión enfocada a lo que se está planteando y entendiendo de verdad el acompañamiento al empresario, a sus necesidades, y entendiendo que tienen una responsabilidad frente al empresario y no sólo frente al gobierno o a otras instituciones.

Me parece que es sano y conveniente que se tenga esa visión asociativa de estar en el gremio que se debe estar: hay asociaciones íntimas, sectoriales, gremios sectoriales, gremios mejores que otros, unos con expectativas, pero pagar esa cuota y estar ahí me parece que es bueno, es decir, es mucho mejor estar que no estar ejerciendo, y es mucho mejor pensar así que estar pensando individualmente, y eso pienso que vale la pena.

Ahora, tomar la decisión de ser empresario no es fácil, tomar la decisión de asociarse es más fácil. Para tomar la decisión de ser empresario sería bueno que ustedes, con la situación en que están, entraran a estudiar y a compensar y a evaluar cuál es el perfil del empresario, sobre todo del pequeño empresario. Realmente vale la pena hacer ese ejercicio, porque, como decía Fernando al comienzo, nosotros nos ubicamos en la multinacional, en la gran empresa como directores de una división o manejando el área de relaciones industriales de empresa, del departamento de capacitación de una gran empresa, y tal vez nos orientamos y ponemos eso como meta, y la fue la meta que yo tuve cuando salí, cuando me entregaron el título profesional, en guardadas proporciones me imagino, que es también lo que hoy está ocurriendo, eso no varía mucho.

Destinar una empresa a un buen puesto, adquirir una experiencia, irse formando, ir aprendiendo, entrar en un proceso de aprendizaje para ir escalando la pirámide y llegar a ser gerente o presidente de una compañía, eso requiere un perfil y eso requiere una visión y una meta y un objetivo. Pero ser empresario y olvidarse de aquello y empezar a pensar y decidir que voy a convertirme en un microempresario, eso requiere una polarización y requiere de evaluar y organizar muy detalladamente que ese es un perfil en particular.

Pregunta 3. *¿Usted cree que firmar el ALCA el año entrante es muy apresurado para el desarrollo y el cambio que requieren las Pymes?*

Respuesta: alguien decía que esto de la legalización del TLC, del ALCA, era un tren que va en marcha y para en algunas estaciones: uno o se sube en la estación o se queda. Es una realidad que en Colombia se está hablando de apertura desde el año 90, en el periodo de Gaviria, pero a mi modo de

ver nosotros siempre tomamos decisiones cuando tenemos el agua arriba, estamos *ad portas* de la crisis y estamos refutándonos. Siempre nos morimos y nos resucitamos y nos morimos. En eso hemos perdido 10 años.

El egoísmo enemigo. Sobre esto yo he desarrollado una campaña y no hemos sido capaces de ser protagonistas del equipo y no protagonistas del individualismo, tenemos que hacer el protagonismo compartido; pero nos hemos tomado 10 años, y esto es una crítica para todos, pequeños empresarios, asociaciones, gobierno, instituciones, las academias, en buscar el protagonismo institucional, el protagonismo ocasional, saber quién da o quién se inventa la mejor fórmula para resolver este tema, y si está como el mejor modelo y el mejor crédito que el individualismo. Han aparecido cientos de instituciones, fuentes, etc. Hoy todo el mundo habla de Pymes, pocos saben qué son, pero todos hablan de ellas, y cada uno tratando de ver cómo aprovecha eso para su beneficio particular, o para salir en la foto y ser protagonista. Entonces: acción política. Pero no hemos sido capaces de entender y encontrar el camino para que institucionalmente también hagamos ese tipo de sinergia y encontremos entre todos unas fórmulas, unos caminos adecuados, entonces se nos fue todo ese tiempo en esos procesos. Particulares y cantidad de instituciones, cada uno disparando a distinto lado y haciendo cada uno lo que creía que debía hacer, además sin saber qué hacer, sin contar muchas veces con el empresario; aparecieron consultorios de Pymes por todas partes.

Nos gastamos 10 años en eso, ahora que nos llega la firma del tratado constitucional estamos preocupados y eso hemos debido pensarlo hace 10 años, habernos preparado en esos 10 años para firmarlo ahora. Ahora nos toca al revés, firmar el Tratado y correr para ver si nos podemos ir al tren o si tenemos que entrar con el tren en marcha.

Pregunta 4. *Usted habló de empresarios. El mercado internacional espera mucho más de lo que uno produce, entonces, ¿precisamente ellos son capaces de satisfacer las necesidades del mercado internacional?*

Respuesta: lo van a hacer. Si lo hacen precisamente con el esquema que se está copiando, primero van a importar economías de escala, poder de negociación. Se juntan y crean una empresa nueva o un consorcio, y no pierden su institucionalidad empresarial, ellos siguen haciendo, siguen teniendo sus empresas. Siguen como representantes de sus empresas, pero esas empresas y esos empresarios van con una visión distinta, generan un consorcio, se unen, son una institución, entran a manejar los negocios de todos o a coordinar o a desarrollar los procesos productivos en todo el entorno y en todo el proyecto. Entonces ya el que vende, el que ofrece el mercado al mundo, es el consorcio, pero ya no se ofrecen las 500 ó 600 cajas de bocadillo, sino 100 mil o 50 mil o 10 mil cajas de bocadillo, ofrecidas por todos; además, con la visión de que todos estamos para producir bocadillo. Todos piensan en producción

de bocadillo y el doctor Fernando tiene el mejor bocadillo y nos juntamos para exportar en una mesa abierta.

Por ejemplo, si el bocadillo que se vendió fue el de Fernando, y nos pidieron en Estados Unidos un compendio de bocadillo y ese fue el que les gustó, pues pongámonos todos a producir el bocadillo de Fernando, porque todos vamos a ganar, porque podemos llenar el compendio de los dos convenios, de los tres convenios; pero si nos quedamos cada uno haciendo nuestro bocadillo y Fernando se queda con la fórmula del bocadillo que él sabe producir, es decir, ni él hace el negocio ni lo hacemos nosotros, se perdió el negocio, ya sea por ofertas de calidad, competitividad del producto, capacidad exportadora. La mentalidad necesaria es la de motivar el mercado, “echar los codos” entre todos para sacar al competidor del negocio.

Eso genera, obviamente, un cambio cultural profundo en el empresariado pequeño. Todos esos elementos y todos esos implementos son los factores que hacen que estas agrupaciones generen una respuesta mínima, una respuesta con capacidad de negociación, con capacidad de exportación, hacemos juntos, empacamos juntos, producimos juntos, exportamos juntos, ganamos juntos, y ¿cómo pagamos la plata? Existen esquemas fiduciarios, hay patrimonios autónomos porque, además, cuando creamos el consorcio mostramos un muchacho, es decir, un súper gerente para que nos maneje el consorcio, decimos un súper gerente porque va a ser quien maneje a los gerentes, pequeños empresarios, para desarrollar el consorcio universalmente y evaluar los mercados del mundo y tomar una cantidad de decisiones y orientar consorcios para que sean exitosos.

Es cierto que Colombia lleva 10 años o un poco más en el cuento de la internacionalización de los acuerdos, de si son buenos o no. No es muy claro si son buenos el TLC y el ALCA, pero lo que sí es claro es que así se hubieran hecho en 5 años o 10 años nunca hubiésemos estado preparados, y siempre nos iba a parecer que nos llegó muy encima, que nos faltó tiempo, que no se va a poder hacer. Se le puede exigir a los empresarios que generen productos con valor agregado y que sean más competitivos, y ese será el medio que tienen las empresas, la única forma de que puedan salir adelante es compartir los acuerdos que se hagan. Que se asocien y que generen productos que sirvan para competir.

Pero, efectivamente, todo este movimiento ha generado conocimiento, ha generado todas las posibilidades para despertar al empresariado. Y por eso decía al comienzo que hay sectores que desde hace mucho tiempo tienen mejores posibilidades de llegar a los mercados externos y venden, porque han salido, han corrido el velo de su nariz. Hay sectores que hoy llevan innumerables desventajas, que están muy abajo; entonces se debe ver el tema integralmente, y cuando hablo de todo este proceso resalto que debe ser visto desde

el punto de vista sectorial y subsectorial. Porque el nuevo tratamiento de la aspirina es el mismo, pero todos los sectores no sentimos la misma cosa.

Hay que tener en cuenta que existen más avanzados, menos avanzados, medianamente avanzados, medianamente atrasados, atrasados y bien atrasados. Esa es una escala en donde precisamente me parece que se ha perdido tiempo en notificar, no sólo desde el punto de vista de lo interno, del gobierno, del empresario, de los nichos que se han debilitado, y cuáles de esos nichos pueden llegar en mejores condiciones y cuáles tienen un proceso más competitivo.

Este es proceso que toma tiempo, que no se resuelve en 15 días, en 6 meses ni en 8 meses, ni un año, es un proceso. Lo primero que hacemos es llegar a grupos empresariales de un mismo sector o de una misma cadena para estar en la misma línea. Entonces hacemos el lavado cerebral, ese lavado cerebral en qué consiste: en mostrarles todas estas situaciones, todas estas realidades, la problemática civil y empezar a convencerlos de que tienen que abrirse, y abrirse es mostrarse tal como son. Empieza un trabajo con el grupo, de conocimiento, de abrir su empresa y abrirse ellos como empresarios y de generar confianza. Esto es un proceso en donde aparecen valores de cultura empresarial, generación de confianza, valores y principios de transparencia para ubicarlos, para ser transparente, tenemos que aprender a jugar limpio. No hay espacio para un empresario que entra a un grupo de estos y está poniendo una carta sobre la mesa y por debajo del mantel está manejando otras cartas para ver cuál sacarse. Hay que cambiar paradigmas, hay que mirar el entorno social y familiar de la empresa, cómo se deber dar algo, porque no siempre se gana solamente jugando, a veces hay que ceder para ganar. ¿Cómo lograr empoderamiento? Mediante las alianzas, una visión estratégica de futuro; todos esos temas se enfocan en un proceso en donde los empresarios se destapan totalmente como personas, como profesionales y luego abren sus empresas.

Y después de que se ha generado ya esa confianza y ese conocimiento personal se hace el DOFA del personal, entonces el empresario empieza a mostrar la empresa, cómo es, y se empieza a analizar la problemática de su empresa. De allí surge el DOFA empresarial y luego se llevan a cada uno del grupo. El grupo que se concibió a veces empieza con 20 y terminan 10, porque hay 10 que no juegan limpio. Se salen o no les gusta el juego, y esos 10 que quedan son los que conforman el grupo consolidado y van a las empresas.

Para ese proceso hay un subgerente, los participantes entran y después de 3-4 meses hacen un diagnóstico. Ellos han identificado unos problemas comunes y se fijan objetivos, metas y propósitos comunes, y empieza el concepto de comunidad a jugar, e identifican y van viendo que a todos les falta plata, que no

se recogieron cuatro firmas, que les falta para completar personal, y se van dando cuenta de la realidad de la empresa. Entonces dicen problemas comunes, soluciones comunes, objetivos, metas y propósitos comunes; y empiezan a diseñar un plan de acción común y se ponen unas tareas y luego las priorizan. Después de que desarrollan su programa, empiezan a ejecutar el cambio y ahí es cuando viene lo que comentábamos del papel de las instrucciones y de los derechos, papel que ayuda a encontrar la solución a los problemas y al plan de contingencia laboral y empezar a trabajarlo.

El problema es materia prima. Antes compraba cada uno un bulto de azúcar para hacer el bocadillo, ahora van a comprar una tonelada; entonces llega el gerente del consorcio a negociar una tonelada o dos toneladas de azúcar y el precio baja y las capacidades de negociación se cambian totalmente y empiezan a darse cuenta de que todos ganan, y empiezan a trabajar todos con propósitos constructivos, cosas comunes, hacen catálogo en conjunto, van a ferias conjuntas, generan pedidos conjuntos, exportan en forma conjunta. Pueden unirse para sólo un propósito, es posible, y luego se disuelve el grupo, porque eso ha pasado. Generan un negocio que no es ideal, ponen un propósito común, hacen el negocio, sí. Pero lo que tenemos que buscar es que esos grupos pertenezcan y se convenzan todos, que se conviertan en consorcio y aquí hago una reflexión final. Este señor pasa de su posición a hacer parte de un proceso. En la segunda, él pasa a ser parte de un consorcio, pero resulta que Rafael, Fernando, José Miguel, Gina, todos están en diferentes zonas y, para juntarse, se van dando cuenta de que es importante ir generando un sitio donde todos puedan irse agrupando y trabajar. Compran un lote y se van todos allá, ya todos tienen que sacar el producto de ahí; Camilo llega y saca el producto de todos, la materia prima les llega a todos, entonces se van y hacen una inversión, compran un lote y generan un parque o un distrito industrial donde todos están; pero viene la generación del distrito y del parque industrial por la decisión empresarial. Van al Distrito y empiezan a posesionarse de él, todos ahí trabajan y pasan de un problema, de un proceso individual a un proceso colectivo. Ahí están las máquinas, el producto y la tecnología para el beneficio de todos y allí empiezan a producir.

En este punto se vincula el sector metalmecánico y de la producción de bienes de capital para hacer las máquinas al mismo Distrito; producir las máquinas que ellos necesitan, producir los repuestos y hacer los mantenimientos. No hay que esperar que venga el técnico a arreglar la máquina, ahí está. Y cuando esto empieza a generar una demanda de servicios es cuando llega la agencia de desarrollo económico local a prestarle los servicios a éste. La agencia de desarrollo económico local se encarga de prestar servicios a los distritos industriales, porque ahora están los servicios individuales.

Pregunta 5. *¿Cuántos procesos de asociación está liderando en el país la Facultad de Administración de Empresas a través del CIDEM, como lo que usted está describiendo?*

Respuesta: tres, con la asesoría, no estamos tan lejos de lo que hay que hacer hoy.

El doctor Carrillo se despide y agradece la invitación, de igual manera se le agradece al doctor Carrillo y se cierra la sesión.

Conversatorio II

Edgar Reina

Presidente Salud Total¹

El conversatorio empieza con una breve explicación sobre la metodología y el objetivo académico de la sesión por parte del profesor Rodrigo Vélez.

El doctor Edgar Reina agradece la invitación y habla sobre la relación que ha tenido con la Universidad del Rosario, y habla sobre los beneficios que tiene esta metodología. Empieza su presentación relatando la anécdota de su ingreso a la Universidad Jorge Tadeo Lozano, después de su experiencia en la Universidad de los Andes, y la confusión que tenía respecto de la profesión que iba a seguir. En medio de su relato, hace especial énfasis en la “seguridad personal” que adquirió al ingresar a la Tadeo. Se presenta formalmente, habla de su lugar de nacimiento, de sus hijos y de su ingreso a la vida laboral como inspector de escobitas de la EDIS en el año 75. Habla de sus experiencias en el SENA como auxiliar de salarios, y luego en Almagrario como auxiliar de presupuesto; todos trabajos de medio tiempo.

El invitado habla sobre su filosofía de vida y lo que es realmente importante para él. Comparte con el auditorio su experiencia como gerente de Almagrario a los 24 años y habla sobre las oportunidades “... *Las oportunidades uno las toma o las deja pasar. No las encuentra en el momento de escoger trabajo, sino en el momento de tomar decisiones...*”. En este punto retoma su experiencia universitaria y ahora habla de la oportunidad de viajar a Cali para trabajar en el área comercial, siendo economista. Hace un símil sobre la educación impartida a los ingenieros y su formación, y a lo que una persona en el mundo de los negocios se enfrenta. El doctor Segura afirma que en el mundo de los negocios “*se requieren habilidades adicionales y se debe ser multidisciplinario*”. El subir en escala jerárquica dentro de una organización implica retos distintos y habilidades distintas. “*Cuando uno es*

auxiliar le dicen: tome estos papeles, transcribálos; pero después tiene que ser el jefe de los auxiliares, entonces ya tiene que comenzar a organizarles turnos de trabajo, por ejemplo; ¿eso dónde está escrito?, dónde dice que porque a mi me suben a ser jefe de otros puedo ser un buen jefe, y cuénteme ¿es usted capaz de hacerlo? Entonces comienza uno a encontrar los retos que tiene que abordar”.

El doctor Reina hace especial énfasis en la importancia del jefe y de las oportunidades en el desarrollo profesional. Habla de su ascenso a director de Operaciones de ALMAGRARIO y luego de su ingreso al Grupo Grancolombiano en 1982. En esta época pudo vivir de cerca la dinámica en los grupos económicos del país. Del Grupo Grancolombiano pasó a ser gerente especial de la Superintendencia Bancaria, liquidando la Fiduciaria Colombia. Luego entro a Proexport, manejando proyectos carboneros en Cundinamarca, Boyacá y la Jagua de Ibirico. En esta etapa se enfrentó con proyectos de exportación carboneros y pudo conocer a profundidad la vida de los obreros y la logística del proceso de exportación del carbón en Colombia. Luego entró a Colsanitas como subgerente. Las personas conocedoras del tema *“no veían a Colsanitas como una amenaza; es una empresita ahí de los españoles que vinieron a vender los planes de salud, pero eso no nos va a hacer ni cosquillas. ¡Ojo, no hay enemigo pequeño! Usted para qué se va a meter allá si eso no tiene futuro, los seguros tienen valores asegurados limitados, no cubrimos la consulta externa, no cubrimos todo lo que estos locos están cubriendo al mismo precio”.*

En Colsanitas estuvo dos meses, pero le dio los parámetros para construir lo que hoy es Salud Total. La oportunidad de negocio surge con el gobierno Gaviria, cuando el tema de la seguridad social era un monopolio del Estado. En esta época existían básicamente tres entidades de seguridad social, el Seguro Social, Caprecom y Cajanal. El gobierno, como parte del proyecto de modernización del Estado, implementó la Ley 100, por medio de la cual el sistema de seguridad social se desmonopoliza y el gobierno permite la entrada de entes privados a competir. La seguridad social, constituida por riesgos profesionales, pensiones y salud, se abre ante este nuevo mercado. El doctor Reina hace una breve explicación sobre la forma como se constituyó el mercado para los riesgos profesionales y las pensiones. Luego, con mayor profundidad explica la problemática del sector salud y el surgimiento de las EPS; empresas consultoras internacionales ven las nuevas oportunidades de mercado que se generan con el surgimiento de empresas nuevas: las EPS, las AFP y las ARP. Tanto las consultoras como las grandes multinacionales de computadores (IBM, Compaq) entendieron la oportunidad tan importante que surgía, y se creó la alianza Price Waterhouse – IBM. El doctor Reina fue nombrado presidente de esa alianza. De esa alianza surgieron algunos

problemas graves que llevaron a la disolución de ésta. De esta experiencia surgió Salud Total en 1991, como una empresa pequeña de medicina prepagada.

“Después de conversaciones con los Robayo, dueños del grupo Superior (Kokoriko, Diners), me aceptaron la propuesta de crear una empresa de medicina prepagada, en la que entré como socio bajo la figura de “socio social”. Esa figura motiva muchísimo a sacar el tema adelante. Uno tiene varias maneras de levantarse, decir hoy voy a hacer esto y voy a sacar esto adelante, y orienta todo su esfuerzo a hacer eso... En el tema de los negocios iniciales de empresa es igual: programarse y moverse, tener un objetivo en la vida”.

El auditorio empieza a intervenir. *Me parece maravilloso que usted nos haya mostrado unos dilemas que vivimos en la academia, un dilema: ¿nace o se hace? El dilema, la teoría y la práctica, y el dilema: ¿plan o suerte? Entonces, como verá usted, yo he visto que aquí usted nos ha expuesto con mucha claridad una experiencia de vida; cómo se llega de pronto a las cosas sin haberlas planeado. Y lo último que nos acaba de decir de la fuerza interior, ese coraje, esa fuerza, ese ánimo de seguir adelante y aprovechar la oportunidad. Esas preguntas, ¿nace o se hace?, ¿es verdad que la administración tiene una teoría y tiene una práctica? Será que la teoría es general a pesar de tener una actividad en el sector comercial, luego en el financiero, luego en el de seguros, luego en el de la salud, le parece a uno que hay unos saberes genéricos que le permiten moverse tan rápido a un personaje; entonces se nace líder, se hace líder, ¿la teoría y la práctica que relación tienen realmente?*

A esta inquietud el doctor Reina responde: “mi jefe en la Grancolombiana me decía: vea Edgar, tranquilo, usted lo que necesita es gente inteligente y de buena conferencia, buena conferencia porque uno debe trabajar con gente inteligente, para poder aprender lo que hay que aprender. Entonces, si uno aprende y tiene habilidades, ahí viene el tema de las habilidades y los talentos, y es otra cosa si uno nace con ellos o si los crea. Yo creo que los talentos uno nace con ellos. Michael Jordan, el mejor basquetbolista del mundo, dijo: no, yo soy un templado en esto, entonces voy a ir a jugar golf. Muy buen deportista orientado al logro, el mejor del mundo, y resulta que no tenía el talento del golf, él tenía el talento del básquetbol. Entonces uno dice, bueno, tomemos a alguien y entrenémoslo, le ponemos los mejores profesores para hacerlo el mejor futbolista o lo que quiera, ¿lo podemos hacer el mejor? No, el mejor es el mejor por sus talentos, pero sí puede mejorar y se puede perfeccionar. Maradona es Maradona y Pelé es Pelé, no hay otros iguales. Pero quiero dejar claro que sí se puede hacer, se puede mejorar, se puede pulir. Hay mucha gente que los puede ayudar a orientarse, porque uno siempre está desorientado.

La gente puede orientar y ayudar, pero uno tiene que facilitarse y darse el lujo de que la gente se acerque y le haga comentarios y le ayude a pensar. Pero la decisión la toma uno, porque está muy mal decir que se tomó una decisión basado en lo que otra persona dijo. Uno tiene que tomar sus decisiones; pero yo creo que se nace con unos talentos o con unas habilidades, pero uno sí se puede hacer, o si no los ricos de toda la historia serían los mismos y nosotros seguiríamos siendo pobres y no habría cambios, porque si se nace pobre se muere pobre.”

Para responder a la pregunta sobre práctica y teoría, el doctor Reina habla sobre la diferencia entre las diferentes ciencias y explica cómo en el mundo de empresa no existen manuales para ser exitosos en un proyecto de empresa, todo parte de la imaginación y de la creatividad del ser humano. Lo que hace la diferencia entre un proyecto y otro, de acuerdo con los aportes del doctor Reina, son las personas que lo conforman, las estructuras sobre las cuales está estructurado un proyecto, y eso sí lo da el estudio.

La persona que intervino le aclara al doctor Reina su tercera inquietud: *la pregunta que nos hacemos es: ¿es posible hablar de un saber gerencial propio, administrativo, que independientemente de si se es economista, ingeniero o médico, se pueda terminar gerenciando una empresa, a partir de los talentos con los que nació?*

El doctor Reina habla sobre la importancia del compromiso que debe existir en las personas y cómo las personas deben estar dispuestas a dar de sí un poco más. “Es gente que comienza a aportar más, y cuando uno le aporta más a la sociedad, de seguro la sociedad le retribuye más. En el tema de las parejas, o en el tema de las comunidades, el que más da más recibe; y en el trabajo, si yo doy más trabajo recibo reconocimiento. Un filósofo piensa y piensa, pero él no se compromete, es un filósofo. El otro tiene que hacerlo, entonces hablemos del caso de los herederos”. El doctor Reina habla de las experiencias de Luis Carlos Sarmiento, de Carlos Pacheco y de la familia Robayo, y explica cómo ellos, además de filosofar, hicieron y se comprometieron con sus proyectos. Habla también de su experiencia en la constitución de Salud Total y hace un aporte muy importante: “es ganando cuando uno comienza a ganar, cuando uno comienza a participar decididamente en el tema, eso se le impregna al equipo humano, la gente comienza a decirle: eso es cierto, pero si este tipo cree, si este tipo va y lo hace, si él está en toda la jugada, ahí comienza a ganar y comienza a liderar. El líder puede ser de dos maneras: a la fuerza o por comportamiento, y el de comportamiento es el mejor líder. Usted puede decirme qué es lo que me toca, pero qué aburrido, no hay compromiso.”

Un participante interviene aclarando la respuesta del invitado. *Mi acotación es: en esa acción se da el éxito que se tiene, se desarrollan ciertos saberes, cierto conocimiento que hace posible que usted pueda moverse rápidamente de un negocio a otro y de un momento a otro, que entienda*

la realidad, que sepa cómo hacer, que sepa de dónde viene, pero hay otras competencias, otros valores, entonces los líderes deben tener cierto marco de valor y lo desarrollan con cariño al aprender competencias comunicativas, por ejemplo, capacidad de transmitir una idea y poder poner a otros a hacer.

Ante este aporte el doctor Reina habla sobre la importancia de la ética en el proceder empresarial y de la multidisciplinariedad que deben tener los gerentes en cualquier rama en la que estén. Esa multidisciplinariedad es la que permite que las personas puedan aportar en una organización y puedan ascender.

Un participante interviene y trata de darle al conversatorio un rumbo más preciso, de acuerdo con los planes pedagógicos de la facultad, pensamiento estratégico, capacidad de gerencia y desarrollo emprendedor.

Los participantes comienzan a intervenir con preguntas

Pregunta 1. *¿Existen métodos para que las ideas de los emprendedores en los cargos bajos sean reconocidos, o esa iniciativa la dejan al nivel gerencial?.*

Respuesta: en Salud Total sí se tiene en cuenta y es parte de su premisa, porque están construyendo, y cuando terminan de construir siempre hay buenas ideas y las mejores son las que vienen de la base. En Salud Total existen círculos de calidad que ayudan mucho.

Pregunta 2. *¿Cómo hacen ustedes para mantener a los empleados motivados?*

Respuesta: ahí hay un tema interesante, en el que hay una discusión permanente, ¿cuál es el incentivo para un profesional? Y ¿cómo comienza uno a destacarse y a crecer? Yo sé lo que el otro quiere, yo le doy ideas y el otro las acepta, las compra, las premia y listo. O yo comienzo a aportarle a la sociedad, a tener valor agregado, y ella comienza a ascenderme y a reconocer y a decir: éste es un creador, éste es un generador de ideas. Les doy un consejo, no hagan las cosas por plata, la plata llega sola. Cuando uno está pensando que cada que voy a hacer esto voy a hacer plata, sobre todo desde el punto de vista individual, ahí se equivoca. Hay que hacer las cosas bien, respetar la gente, respetar la misión social.

Cuando uno comienza a tener empresas de este tamaño, en el caso de la salud, por ejemplo, o lo que quieran, hay que tener misión social. Este país hay que cambiarlo y no lo va a cambiar el señor de aseo capital, ellos puede que aporten, puede que generen una serie de inquietudes que a uno no le llegan. Salen distintos sectores que comienzan a expresar que hay problemas en la sociedad y los responsables son los líderes. Ustedes me dicen que soy líder, somos los líderes, y cada quien en la medida que va creciendo o ascendiendo en jerarquía tiene una responsabilidad cada vez mayor.

Pregunta 3. *¿Qué sistemas tiene la organización para promover el espíritu emprendedor, la innovación de la gente y los sistemas de reconocimiento?*

Respuesta: hace un tiempo hicimos un concurso en el que medíamos quién tenía mayores economías y mayor eficiencia de empresa, entonces le dábamos un premio. Es muy complicado, hay que respetar la iniciativa de cada quien, uno quién es para valorar y para calificar mejor una iniciativa. Segundo, hay iniciativas muy buenas pero que cuestan mucha plata. Entonces, para mí, los incentivos se dan a nivel de empresas con reconocimiento y ascenso.

Pregunta 4. *¿Cómo hacen para que la gente tenga espontaneidad y deje aflorar las cosas en beneficio de la empresa?*

Respuesta: ese tema no es exclusivo de Salud Total, sino de todas las organizaciones. Si uno tiene un buen jefe, él da el reconocimiento; sin embargo, siempre existe el riesgo de que se roben las ideas, pero las ideas hay que soltarlas y compartirlas y al mismo tiempo competir, y estás dando confianza; si te la compran muy bien, si no te la compran igual bien y si se la roban ¡qué vaina! Pero esa es la vida y quedan muchos años. Uno no se puede quedar callado porque me la van a robar, esa no es razón.

Pregunta 5. *¿Qué consejo nos da a los que queremos crear empresa?*

Respuesta: eso es espectacular. Yo creo que ese es el reto más grande de todos, el de la independencia, el de hacer lo propio. Yo les digo que lo hagan. Pero ¿qué tienen que hacer? Tienen que hacer un plan, porque uno puede decir yo quiero ser independiente, quiero tener plata, quiero tener presencia internacional y quiero hacer la cosa así y ser presidente de la ANDI más adelante, muy bien, espectacular, pero por dónde vamos a empezar, textiles, metalmecánica, publicidad, servicios. Hay que comenzar a ubicarse; hay oportunidades que se dan, uno tal vez no las tiene definidas pero luego aparecen. Yo diría que hay que darle rienda suelta y dejar ese horizonte abierto y cada vez afianzarlo más, si se quiere hacer su propia empresa.

En la psicología de los países, estos viven de las empresas, y entre más empresas más se genera trabajo, se genera más riqueza, se genera más bienestar. Si existiera sólo una gran empresa de países sería una tragedia. Los generadores de empresa son los hombres que hacen que la economía de un país se mueva.

Pregunta 6. *¿Cómo fue descubriendo sus fortalezas y cuáles son? ¿Cuáles son los talentos?*

Respuesta: uno las va descubriendo o se las van descubriendo los demás, por eso es que lo llaman a uno. Uno comienza a moverse y comienza a destacarse en ciertas cosas, son los personajes que lo ven a uno moverse

hacer algo, dar un resultado, y por eso es que uno va creciendo, porque se muestra a los demás.

Parte de mis fortalezas es que soy muy cercano a la gente y muy respetuoso, y me interesa saber tomar decisiones con la gente, en eso quiero ser muy cercano y muy querido. No quiere decir que ese jugador no es bueno, lo tengo que generar, porque al contrario le hago un daño a él y me hago un daño a mí, porque si él no está haciendo un buen desempeño tiene que ser una persona triste, que uno se da cuenta cuando llega a la oficina aburrido, desmotivado y el resultado es malo. Esa persona tiene que sufrir y a la compañía no le sirve porque le está abriendo un hueco.

Puedo decir que soy cercano a la gente, motivador, me gusta compartir con la gente, entender que la gente aprende y uno aprende de ella, exigir, hacer.

Hay gente que se le ocurre vamos a hacer esto y siempre voy a hacer esto y voy a hacer esto. *Hace años que no nos vemos, ¿cómo vas con eso? Sí, estoy pensando que lo voy a hacer, ya estoy casi listo, pero nunca arranca. Y el otro que dice, bueno, qué hubo hermano, ¿qué hubo del proyecto? Ya lo tengo, tengo esto, estoy haciendo carteras, estoy haciendo zapatos y ya estoy vendiendo aquí;* me lo encuentro dentro de 2 años y dice *ya estoy exportando a Venezuela y al Ecuador. ¿Cómo? Se puso a hacer, consiguió la maquinaria, consiguió los operarios y arrancó. Eso hay que hacerlo, es un hacedor, hay que hacerlo.*

Transparencia. Cuando uno es transparente, y en la medida que uno va creciendo es muy fácil saber cuándo la gente es mala, y uno se acerca con cierta reserva, y cuándo la gente es querida. Eso se ve desde la universidad y desde el colegio, en los círculos de amigos. Uno sabe cómo es cada persona. Eso le da una energía, una energía propia que se proyecta y es percibida por los demás.

Hoy yo soy feliz, yo sufrí mucho, yo sufrí lo que no se imaginan y estuve en el lugar equivocado varias veces también. Pero hoy soy feliz. Uno siempre quiere más. Eso siempre será un nivel de insatisfacción relativo, porque uno quiere más de lo que tiene; pero su sueño lo está logrando. Después de ARS, EPS, vamos en el tercer lugar, pasamos a Suratep, nosotros nos pasamos a los que pensábamos que era muy difícil pasar.

Pregunta 7. *¿Qué exigencias o requerimientos le ha hecho al área de tecnología en la gestión empresarial, y que tipo de actualización le ha exigido para tener una buena gestión de sus empresas?*

Respuesta: los sistemas son definitivamente necesarios y las telecomunicaciones se hacen necesarias, porque eso le permite a uno avanzar mucho más rápido. En Salud Total, cuando se da la largada para las EPS a vender, el 1° de enero de 1995, obviamente hubo fiesta. Todo eso había que administrarlo con sistemas de información, y de hecho ya existían sistemas de informa-

ción en el prepago de Salud Total, cuando era prepago. El Grupo Superior tenía una empresa que se llamaba Medicard, que era una solución para el sector salud, conectando IPS de Instituciones Prestadoras de Servicios como clínicas, laboratorios médicos, farmacias, etc., con las EPS, que somos las aseguradoras. Eso es equivalente a lo que tiene Servibanca en el sector financiero, que es conectar a sus clientes con las redes bancarias.

Medicard era del Grupo Superior y Salud Total también. Entonces comenzamos a construir y a depurar esa solución informática. Entonces me fui metiendo y metiendo y evidentemente uno aprende. En sistemas uno debe especificar a los ingenieros claramente lo que está buscando, para que ellos sepan qué camino deben seguir. En medio de todo este proceso de desarrollo tecnológico conocí a mi esposa, quien es hoy en día vicepresidenta de tecnología de Salud Total. Al principio hubo un poco de resistencia por parte de los accionistas a que ella entrará en esta posición, pero ellos saben cómo somos y aceptaron.

Pregunta 8. *¿Cuál es la diferencia de Salud Total respecto de otras EPS?*

Respuesta: hay dos cosas importantes. Primero: la diferenciación se da en los procesos. Si no se puede competir en precio y en contenido, es en los procesos, procesos de acceso al servicio, alternativas de acceso. Por ejemplo, el Grupo Compensar tiene muy pocos sitios y concentra los laboratorios en un sólo sitio, nosotros estamos abiertos. Hay EPS que contratan con médicos, pero no cuentan con estructura propia, nosotros contamos con estructura propia.

Lo segundo es tecnología. Las citas por teléfono ya todo el mundo las tiene, pero antes no; las autorizaciones, desde que un paciente nuestro sale del médico, sale con un *voucher* que le dice: “está autorizado para ir al laboratorio tal, a que le tomen tal cosa”. Toda una serie de valores que son tecnología, procesos, agilidad y alternativas de servicio.

Pregunta 9. *¿Hay innovación estratégica en Salud Total?*

Respuesta: la innovación estratégica va mucho más allá de la permanente actualización tecnológica. Hay que trabajar en programas de promoción y prevención; o sea, no es sólo atender al enfermo, sino trabajar sobre el sano para que no se enferme. Son estrategias que, además, impactan el estado de resultados de la EPS, porque si no se nos enferma la gente mucho mejor. Además hay procesos que facilitarían mucho más a los usuarios, pero es decisión de las empresas buscar la mejor estrategia para prestar una mejor respuesta.

Pregunta 10. *Mi pregunta tiene que ver con la estrategia. ¿Ustedes qué hicieron para subir del puesto decimotercero al tercero, en el*

que están en este momento en el mercado de las EPS? y si en ese ascenso influyó un poco el cambio de accionistas. Me gustaría que me comentara algo de eso. ¿Sí hubo cambio de dueños?, ¿sí son los dueños quienes trazaron unas políticas?

Respuesta: ustedes se acordarán que el primer banco que entró en la línea de crédito de Fogafin fue el Banco Superior. Eso significa que con el banco en esa situación el grupo tiene problemas. Los problemas se originan cuando se cae Granahorrar, una de las joyas de la corona del Grupo Superior. Después de tener un valor muy importante, hay acciones que valen cero. Entra en complicaciones económicas muy serias. Después cayó Seguros Atlas, porque tenía inversiones en Granahorrar. Esto nos trajo muchos problemas; sin embargo, los accionistas siempre me dejaron trabajar, así hubiera problemas económicos, lo que yo pedía me lo daban, eso ha sido un factor muy importante para desarrollar el modelo de Salud Total. Este modelo se empieza a difundir entre los usuarios sin necesidad de venir a la EPS. Todo sistematizado, con médicos nuestros, cumpliendo con los horarios. Nosotros competimos con servicio, presencia e infraestructura. Empezamos con 16 puntos en el país, hoy tenemos 90 puntos propios de atención a afiliados, eso hace que la gente se oriente y nos identifique, es publicidad también.

Una fuerza comercial propia, nosotros tenemos hoy en día 1.160 asesores comerciales propios, es una fuerza comercial importante que está dando y dando y batallando. La publicidad ayuda; la hicimos el año pasado, la vamos a hacer este año después de 6 años de no haber hecho publicidad, eso ayudó. Una alianza que hicimos con Colseguros Alliance, fue importante también, nos entraron 50 mil afiliados por el sólo hecho de la alianza que hicimos; tenemos hoy en día 908 mil afiliados en el régimen contributivo, 300 mil en el subsidiado, un millón de colombianos para nosotros.

Pregunta 11. *Cuando uno tiene la posibilidad de escoger el equipo con el que va a trabajar el compromiso es más fácil porque hay una cercanía, que cuando está un equipo y uno llega a liderarlo. ¿Cómo hacer para ganar esa motivación de ese equipo y que se pongan la camiseta y trabajen por lograr sus objetivos?*

Respuesta: cuando uno contrata es posible que se equivoque. Se empieza a valorar si los objetivos son los mismos. Cambiar personas no es fácil, por que el activo humano es la memoria de la empresa, conocen a los clientes y los clientes a ellos. Lo único que hace que las cosas funcionen son las personas. Los avisos son muy lindos, pero si no hay quien les de un significado se caen. Pero si no se dan los resultados hay que cambiar.

Uno piensa en la familia y es muy duro, a mi me ha pasado. Pero algunas veces es necesario cambiar de empresa para tener una vida de empresa

sana, y si se encuentra con joyas pues la tiene que conservar, porque si el trabajo de ellos es un éxito el mío también lo es.

Pregunta 12. *¿Qué tipo de perfil necesitan los administradores profesional y laboralmente en el mercado nacional?*

Respuesta: es un paradigma de la administración que los profesionales deban ser especialistas y generalistas. Las facultades tienden a graduar especialistas. Pero el mercado está exigiendo estrategias, y los estrategas son más integrales. Claro que eso depende del camino que uno decida escoger, en algunos casos se requiere un especialista y en algunos un estratega.

Cada vez la actividad convencional se está especializando más. En la medicina está, por ejemplo, el médico general y también hay otorrinos, neurólogos, cardiólogos, internistas, gastroenterólogos, etc. Uno le pregunta al cardiólogo ¿qué opina de este problema? Y él dice, el problema no es mío, otro médico tendrá que saber más de el.

Entonces si yo estoy buscando una persona para mercadeo, estoy buscando a alguien para productividad, eso se llama organización y métodos, pues uno la busca especialista, necesariamente, porque ya viene con un valor agregado, que no necesita diseñar mucho porque ya lo tiene, tiene esa orientación, tiene esa inclinación, tiene esa preparación, esa motivación; seguramente va a avanzar mucho más. Pero si yo quisiera, por ejemplo, tener un alumno mío para que se sentará a mi lado y se volviera mi segundo o mi secretario privado, que me segunde en cosas que no hacen los vicepresidentes, ¿cuál le gustaría? Que tenga la visión, disposición e iniciativa.

La especialización es una tendencia moderna. En lo personal soy especialista, pero he podido lograr lo que he logrado rotando en las distintas áreas o sectores o actividades de la economía, entonces considero que para ir creciendo es mejor ser generalista, porque si es necesario que se vuelva de mercadeo será de mercadeo.

Pregunta 13. *Sí es posible pensar que hay una disciplina para la dimensión del mando, el liderazgo, que necesaria o no necesariamente se nutra de la especialización, si un administrador sabe desempeñarse en un área específica ahí se quedará; pero la vocación de mando y de liderazgo y la dirección sí requieren gente con una visión más liberal.*

Respuesta: sí, definitivamente.

Pregunta 14. *Al mirar la misión y la visión que tiene la compañía, usted nos comentaba que ya están dentro de las tres primeras empresas de EPS en el país. En la visión que ustedes tienen dicen que su logro es estar dentro de las 4 primeras, ¿esa misión cuándo se hizo y por qué se*

sigue sosteniendo en ese momento, sabiendo que ya están entre las tres primeras? Como primera pregunta. Y la segunda, ustedes dicen en la misma visión que buscan tener presencia internacional, ¿cómo están logrando esa presencia internacional?

Respuesta: la primera visión la hicimos hace siete años y queríamos estar dentro de las cuatro primeras. Si se tiene en cuenta el Seguro Social, somos la quinta. Llega un momento en el que estar entre los primeros pone a la compañía en la mira, entonces la gente espera que uno sea el primero en calidad, en liderazgo, en reconocimiento, pero sin generar pérdidas.

Es probable que a finales de este año, cuando hablemos de planeación estratégica y revisemos, nos pongamos de acuerdo en dónde queremos estar. En este momento nuestra presión es Coomeva, el año pasado era Su Salud.

La primera incursión que hicimos fue hace 2 años en República Dominicana. En general, Latinoamérica está tendiendo a tener un modelo solidario en salud, muy parecido al colombiano. Se dice mucho que Colombia copió el sistema de las chilenas, eso no es cierto. El modelo colombiano lo ha aprobado la OMS (Organización Mundial de la Salud). El sistema está funcionando y está haciendo cambios importantes, entonces Costa Rica, República Dominicana, Venezuela, Argentina, Paraguay, Perú, Ecuador, unos más que otros, están trabajando el proceso de darle apertura al sector privado en el esquema de seguridad social.

Venezuela había probado el nuevo sistema cuando llegó el Comandante Chávez, pero inclusive en Venezuela fue mucho más claro, daban entradas al sector privado y en un año se obligaba la liquidación del Seguro Social venezolano. El seguro social en todos los países nuestros es absolutamente ineficiente, en ninguna parte funciona. República Dominicana es un país de 8 millones de habitantes, comenzó y dio la apertura hacia el sector privado con una definición térmica que no la veíamos muy viable; sin embargo, estábamos listos a entrar, pero se encuentra uno con los encantos y los desencantos: nosotros éramos sólo Salud Total, Banco Superior y no más, apareció otra noviecita para los señores del Banco Hipotecario de Desarrollo, que era Su Salud, del Sindicato Antioqueño, negocios de seguros, negocios de bancos, negocios de construcción, negocios de cementos, y después, a pesar de haber adelantado conversaciones concluyentes, nos dijeron no, por razones estratégicas de grupo nos vamos con Su Salud.

Ahora hay una licitación que hace el Municipio de Guayaquil, que es más grande que Quito en el Ecuador, la capital es Sucre y tienen 2 millones y medio de habitantes. El alcalde de Quito hizo una cosa muy interesante que vale la pena tener en cuenta. Ellos tienen un fondo de aseguramiento propio del municipio, con el que le dan, con un dólar 22 centavos, consulta, odontología y medicamentos a una población que no tiene recursos, es como el

régimen subsidiado colombiano; pero este alcalde logró demostrarle al gobierno nacional del Ecuador que el Seguro Social no funcionaba, y entonces hizo una disquisición sobre si éste no funciona, el municipio de Guayaquil puede exigir y el Seguro Social está obligado a dejar al municipio el manejo de la salud de los guayaquileños.

Ya lograron que la parte ambulatoria (la que no se hospitaliza) se le entregue al municipio de Guayaquil, y obviamente el municipio va a contratar estos servicios con compañías de seguros o con compañías de medicina prepagada, o quien haga sus déficit similares, que en ese caso seríamos nosotros. Ya hemos viajado al Ecuador varias veces, en la primera ocasión la licitación no era rentable, y en ese caso, así uno quiera entrar, si no es rentable la tiene que dejar pasar. Ahora, los nuevos términos acaban de salir y nos los están enviando; esperemos que haya rentabilidad para que podamos entrar, y comenzaríamos así por el Ecuador.

En Venezuela, con seguridad, cuando se dé la apertura allá vamos a estar, pero despacio, porque uno quisiera estar en Estados Unidos, estar en Francia, pero en los pueblitos no, entonces toca, además, con prudencia. Uno tiene que ser prudente al armar algo porque se le puede salir de las manos. Hay EPS, sin dar nombres, que donde ven que hay sangre caliente ponen una banderita y están en todos los municipios del país, pero no los pueden administrar, eso genera gente insatisfecha. La otra es crecer prudentemente, consolidar y volver a crecer, consolidar y volver a crecer. Cuando uno está en situaciones difíciles no es conveniente meterse al exterior, así usted lo quiera hacer.

En este punto se da una evaluación general del conversatorio y de las enseñanzas que ha generado. Se le agradece al doctor Reina su colaboración.

El doctor Reina agradece la invitación y se despide.

Jorge Uribe

Estratega Conhydra¹

El doctor Rodrigo Vélez, director de Investigaciones de la Facultad de Administración, presenta al doctor Jorge Uribe, estratega de la firma Conhydra.

El doctor Jorge Uribe hace una pequeña presentación sobre su historia personal y sobre Conhydra.

“Dios nos puso acá para que vivamos y aprovechemos la naturaleza, no para desaparecerla. Es el caso del agua, el agua nos la dieron para garantizar su equilibrio. Lo que nuestra organización hace es administrar el acueducto y sus fuentes.

Hoy en Colombia se está acabando de reglamentar el cobro para el que contamina paga. Ya se está acabando de implementar y se va a empezar a cobrar una sobretasa por el uso del agua de 50 pesos el metro cúbico. Otro mecanismo que se está estructurando es de carácter ecológico, se basa en trabajo con las comunidades, para el mejoramiento de estos sistemas y para conservar nuestra materia prima.

Uno no sabe cuándo le van a dar la oportunidad. Todo el día nacen oportunidades, todo el día, todos los días, a toda hora; entonces hay que tomar la decisión de no dejarlas pasar. Yo lo único que hago es aplicar un principio que nos decía mamá: el que busca encuentra, y lo que encontraba era una pela o un regaño. Entonces lo que digo es que el que está pendiente de ver esa oportunidad la encuentra. Por ejemplo, nosotros en la organización hace dos años vimos que el mundo iba cambiando, el ALCA venía, la globalización; entonces teníamos dos opciones: sentarnos a esperar qué pasaba, para ver qué quedaba para nosotros, o adelantarnos para ver qué podíamos tomar nosotros de la globalización. Decidimos adelantarnos un poco.

Lo que hicimos fue irnos. Yo quería dos cosas concretas: mirar afuera para saber qué más hay, cómo es que se mueve el mundo latinoamericano, no

el americano; pensando en exportar, y no sólo para ver cómo piensan los mexicanos, sino para ver qué oportunidades de mercado teníamos. Fuimos a buscar el plan exportador y nos montamos en el camino exportador, desde entonces estamos licitando en el exterior.

Pregunta 1. *¿Qué exportan ustedes?*

Respuesta: Marx dice que la base de la economía es la tierra, el trabajo, y en eso nos hemos movido por muchos años. Ya ustedes saben mejor que yo que el conocimiento, de acuerdo con Jeffrey Sachas, es parte importante de la economía de los países. En América sólo están Estados Unidos y Canadá, los otros creo que son Francia, Japón y China, que son países que producen tecnología. Hay como otros 18 - 20 países que son los que aplican tecnología, cuando no la producen. De América no ponen sino a otros dos países, Brasil y México, y de ahí el resto somos los que vamos a trabajar para que ellos produzcan tecnología. Eso lo leí hace 2 o 3 años, y uno se da cuenta de que es así. Así que el reto es producir tecnología.

Cuando visitamos los acueductos notamos que no tienen software adecuado, no tienen nada para manejar los datos de facturación, toda la información del manejo de la planta de agua potable está en la cabeza del operador; entonces nuestra tarea es producir tecnología para ese acueducto. Otra cosa que estamos haciendo es producir tecnología, ¿por qué producir tecnología? ¿Cuáles van a ser las empresas exitosas del futuro? La práctica dice que estas empresas deben garantizar tres principios: primero, tener productos de excelente calidad, y más si estamos hablando de agua o de servicios; segundo, que sea competitiva para que sea la mejor de la clase; y tercero, que sea la que más barato lo haga. Entonces uno tiene que trabajar todo para tener calidad, ser competitivo y productivo.

¿A qué le hemos apuntado nosotros? Nosotros decidimos asumir el reto, ver qué había para nosotros en Panamá, que es lo que hay en Perú, que es lo que hay en Venezuela, y producir tecnología que podamos vender a ellos.

Pregunta 2. *¿Qué exportan ustedes?*

Respuesta: nosotros nos sentamos a hacer un plan exportador. Un plan exportador no es más que un estudio de mercado. Lo primero que debe hacerse es medir el mercado y decidirse a vender. Entonces, cuando uno va y dice voy a vender, lo primero que debe pensar es en qué se necesita. Todos los países latinoamericanos son nuestro nicho de mercado, estas son poblaciones entre 10 mil a 500 mil habitantes. En América, hicimos el análisis de los 24 países que conforman el ALCA, hay más de 22 mil poblaciones que tienen esas características, con una característica: todas están por Colombia, exceptuando las de Norteamérica, que no es que estén tan bien.

Por la característica de este negocio, los acueductos normalmente han sido construidos con dolor y sangre de las comunidades, entonces todo el que no sea de la comunidad, que llegue a manejarlos, lo sienten como extranjero. Es por eso que nuestra intención no es manejar los acueductos, sino asesorarlos. El producto de exportación de Conhydra es conocimiento. Estamos participando en una licitación con el Banco Mundial para mejorar cinco municipalidades en el orden del Perú.

Hemos generado un sistema de calidad a través de toda la organización, en donde todos los procedimientos están documentados, todo el trabajo de propiedad intelectual está escrito, hasta hay un procedimiento para hacer una cartelera de trabajo con la comunidad.

Tenemos todo nuestro sistema no solamente de cómo hacer las cosas sino todo el sistema de control interno, hoy ya tenemos el tablero de control. Ya tenemos implementada la compensación a partir de indicadores. Eso es parte del conocimiento. La otra parte son los paquetes tecnológicos Software; y el tercero, que es el más importante, nuestra gente.

Cuando fuimos a Buenaventura incluimos a un líder de la comunidad y a mi me sacaron de la gerencia y me pusieron a hacer esto. Ahora trabajamos en el proyecto de Perú, entonces vamos sacando la gente, vamos promocionando y se va generando todo un equipo cualificado.

Pregunta 3. *¿Cuál es la estrategia que los hace sostenibles en términos de la competencia, sobre la base del país región con otras regiones? Y con base en el ALCA, ¿tienen ustedes competidores, no los tienen, cuál es su estrategia de funcionamiento?*

Respuesta: saben que el asunto del agua es manejado por cinco empresas. Cuando se arman estas empresas monopólicas hay soberbia. Yo digo que a las grandes empresas las mata la soberbia. A las Empresas Públicas de Medellín desde hace rato las tiene perjudicadas la soberbia, esa gente no empieza a ver a nadie más, creen que son únicos.

Uno como empresa tiene que mirar muy bien desde adentro, pero lo otro es mirar hacia afuera, o sea, cuál es el producto que necesita la gente, ver si lo tiene, aunque sea un monopolio. En las poblaciones donde estamos nosotros somos un monopolio; sin embargo, a diario estamos mirando qué quiere el cliente, qué necesita el cliente, lo primero. Lo segundo es ver cómo le doy eso que quiere al cliente, en las mejores condiciones de productividad. Y otro dato bien interesante cuando uno va a salir es identificar a dónde va a focalizar todo.

Por ejemplo, nosotros hicimos nuestros estudios de mercadeo en toda América, cogimos los 24 países, hicimos un barrido a partir de unas matrices que fuimos depurando hasta llegar a Perú, nuestro país efectivo es Perú

y hacia allá estamos enfocados. No quiere decir que si me sale una oportunidad en Nicaragua o en Panamá no la voy a tomar, pero estoy dedicando todo la estrategia de mercadeo hacia Perú. Ustedes dirán, cuál es la necesidad del cliente, qué es lo que el cliente está necesitando, ofrecer ese producto como el mejor y lo otro es contemplarlo disciplinado. Eso es lo que nos va a hacer diferentes, eso es lo que nos hace diferentes.

Pregunta 4. *A mí me llamó la atención una especie de filosofía que ustedes tienen, y es que ser el mejor no necesariamente es ser el más grande, pero frente a este crecimiento que se ve aquí, ¿cómo piensan manejar ustedes esa filosofía, ese principio?*

Respuesta: ahí viene la cuestión. Da la impresión de que somos muy grandes, de que hemos crecido mucho. Todos estos acueductos los cogimos en el año 96-97, excepto éste que es pequeñito, de 300 monitores, y Buenaventura que es el doble de esto, por eso se ve tan grande, porque en Buenaventura no estamos solos, es una alianza estratégica con una empresa inclusive de Bogotá.

Lo primero es que nosotros tenemos definido el nicho hacia dónde estamos apuntando, y también sabemos cuáles son nuestras capacidades financieras; nuestro conocimiento se da en la medida que somos capaces de apuntarle a ese conocimiento. Nosotros mantenemos permanentemente nuestra matriz de riesgos, ¿por qué? Porque de pronto nosotros en Cali y Buenaventura, por la inversión que hubo que hacer allá, tuvimos que aumentar nuestro endeudamiento; sin embargo, prácticamente el crecimiento financiero es nuestro endeudamiento hoy, porque el año pasado acabamos de ver la capitalización y es del 78%, o sea, prácticamente no tenemos capacidad de movilidad.

Lo que hemos identificado y por eso cambiamos el direccionamiento estratégico es que operar acueductos tiene grandes necesidades de recursos económicos, entonces diversificamos nuestro portafolio hacia productos que no tengan una necesidad de capital tan intensa, por lo que nuestro conocimiento se direcciona hacia todos estos productos, donde no amerite hacer inversiones tan grandes como éste. Por ejemplo, si nos alejáramos de la administración de Perú, que es de consultoría prácticamente, ya no hay que hacer inversión, ya tenemos todo ese conocimiento. Es prácticamente el capital de trabajo y es diversificar el portafolio.

Para asociarnos, lo primero que buscamos es que sean empresas, los negociantes son válidos; sin embargo, los negociantes están acostumbrados al corto plazo y en un negocio que es tan dinámico y que requiere tanta calidad es muy difícil. Es decir, en teoría, en Buenaventura empezaríamos a ver retornos en el año 5, pero se nos dieron unas circunstancias que nos van a retrasar mínimo un año ese retorno.

Así, lo que identificamos es que sea, primero, una empresa sólida, de trayectoria en el país; con decirle que nosotros antes de asociarnos con esta empresa llevábamos 2 años compitiendo. Con otras empresas, inclusive con la misma empresa de Bogotá, llevo casi cuatro años conversando.

A partir del plan exportador, las primeras cosas que uno ve es que el mundo globalizado es de empresas grandes, que produzcan capacidad financiera. Inclusive, cuando empezamos a avanzar en el Banco Mundial, yo estaba dictando reglamentaciones. Uno se encuentra y ellos le dicen: muy bien, y le dan tres palmaditas, siga creciendo que después de pronto lo vamos a necesitar. Entonces uno tiene para empresas dos posibilidades: o crecer o juntarse. Nosotros venimos liderando la Cámara de Pymes de agua y saneamiento en Colombia, ya somos 35 Pymes, nosotros fuimos los primeros hace unos años.

Lo que estamos buscando es juntarnos a través de un gremio para poder participar en el exterior, eso cuesta, hay que compartir sinergia, articular sistemas, cultura, estructuras de negocios. Yo estoy trabajando duro por competir, lo que uno piensa cada vez es que el mundo tiende a especializarse. Si usted mira todas las grandes empresas en Colombia, desde hace unos 8-10 años, todo lo que encuentra es diversificado, y ahora las grandes empresas se están focalizando.

Hay que mirar con mucho cuidado quiénes son los aliados. Para elegirlos debe haber todo un proceso. Cuando firmamos con nuestro socio el acuerdo de crecimiento para Buenaventura lo que dijimos fue: vamos a ser un noviazgo de 3 o 4 años y ya después miramos.

Pregunta 5. *Usted que está en el privilegio de no ocuparse de la operación sino de la estrategia del negocio, ¿qué necesita hoy una persona para poder manejar tanto crecimiento y tanto dinamismo?*

Respuesta: yo siempre he dicho que no es hoy, es toda la vida, pregúntele a su abuelo cómo eran las cosas antes, ¿ustedes se imaginan cómo fue el cambio de la mula al tren? Como sería ese choque cultural de la velita a la luz eléctrica, o de los mensajeros estos que se demoraban un mes caminando para ir a llevar un mensaje al teléfono, hoy estamos pasando del teléfono al Internet, y estamos pasando del conocimiento local que nos daba un profesor, yo no tenía sino esto, un mundo, tu entras a Internet y preguntas lo que quieras, ahí encuentras de todo.

Entonces lo primero que tenemos que hacer es entender la amplitud y formar a la gente, darle libertad de hacer lo que quiera y que lo haga con calidad, con competitividad y barato. Además, las personas que vamos teniendo algún poder de dirección, que estamos dentro del 5% privilegiado, el otro 95% nos está mirando para dar ejemplo. Los que estamos arriba damos ejemplo, las empresas son como hijos, toda la gente está viendo el ejemplo.

La formación es darle apertura a la gente, darle unas guías. Soy un ferviente seguidor de la planeación estratégica, pienso que la planeación es un proceso evolutivo, esa evolución la hace la gente, ¿cómo?, dándole oportunidad de participar, a partir de los elementos primarios, de darle oportunidades de capacitación, también exigiendo a partir de evaluaciones integrales y por resultados.

Quien más gana no es el amigo del gerente, o quien más cartones tiene en la hoja de vida, sino que ahora esa parte es evaluada por procesos diarios, todos los procesos son de equipo. Digamos que estamos haciendo la compensación variable por resultados, de esa forma no se evalúa la persona sino al equipo primario. ¿Cuál es el grupo primario? Hablemos de la planta de agua potable: cuenta con 3 operadores, dos de día y uno de noche; pero es a todo el equipo a quienes les va a ir bien o mal; ya nadie se puede recostar en nadie, todos tienen que estarse capacitando. La función de la organización es darle la oportunidad a la gente para que se capacite.

A nosotros nos pasó en la primera estrategia que utilizamos; hubo que empezar a educar a la gente, teníamos gente que era analfabeta. Empezamos, eso fue en el año 98-99, con el proceso de inducción en informática, empezar a conocer esa parte, así estos hombres empezaron primero a navegar en Internet que a firmar, ya están en bachillerato nocturno. Eso es darle la oportunidad a la gente.

¿Ustedes quieren saber cuánto le costó a Conhydra el año pasado el plan exportador?, ¿alguien se atreve a dar una cifra? Repito, analizamos los 24 países del área y lo hicimos apoyados en Proexport con un programa que se llama Expopyme. ¿Saben cuánto costó eso? Dos millones de pesos. Yo hice un diplomado de 180 horas, que es casi una especialización, y este proceso estaba incluido. El SENA hoy tiene programas de capacitación para personal operativo maravillosos.

Existen cantidad de posibilidades en educación, lo que la empresa tiene que hacer es estar atenta, estar motivando, dando incentivos, dándole tiempo a la gente para que pueda salir, por ejemplo lo de Internet, que la gente tenga Internet de 8:00 a 9:00 y darle la oportunidad con responsabilidad de que navegue. En el tema de la educación lo clave es la amplitud, tener muy claro para dónde va la gente, tener a la gente con un entrenamiento permanente y darle la formación y la facultad.

Pregunta 6. *Ustedes empiezan el esquema de remuneración por resultados, que es muy nuevo en Colombia, ¿ha sido difícil implementarlo?, especialmente por el papel cultural en el que aparece el aspecto de “eso no fue mi culpa”, “yo no entendí las instrucciones”, y hay todo un paradigma sobre que a mi me midan por resultados. ¿Cómo hacer esa implementación en la organización?*

Respuesta: yo no soy experto en el tema, lo único que te puedo decir es que eso es un concepto. Es un problema de transformación cultural. Por ejemplo, en el caso de los acueductos, los únicos que conocían bien el área eran quienes ya estaban aquí. Cuando nosotros llegamos con lo de ISO lo primero que se hizo fue escribir cómo se hacen las cosas. Estos señores lo primero que dijeron fue “ahora sí nos van a echar”, van a tomar lo que sabemos y nos van a echar. Y era muy obvio, y nos demoramos seis meses luchando contra eso, a punta de capacitación y de demostrarles, de darles ejemplo, esa fue la manera en que ellos llegaron a documentar todo.

Lo que hoy es Conhydra no es por los ingenieros o por los administradores, es gracias a la comunicación en las prácticas. Los profesionales han impuesto metodología y se han afinado algunas cosas, pero en la organización no pasó que llegó un ingeniero y les dijo vean esto es el procedimiento, ejecútenlo; ellos de antemano saben lo que tienen que hacer y en el tiempo que se debe, todo a partir de un proceso de mejoramiento continuo. El proceso inicia con la ejecución, luego se empiezan a recoger datos y registros, y se empieza a evaluar y a encontrar problemas para después buscar soluciones, entonces los motivamos a ellos a que busquen soluciones; se inicia un trabajo de equipo, y luego, en la medida en que se va avanzando, el reto es llegar al adiestramiento estratégico, ser los mejores de Colombia.

En ese momento fue cuando dijimos: como no hay referentes, vamos a construir nuestros propios referentes, vamos a medirnos y a evaluarnos. Así se empezó la construcción de indicadores, montamos los indicadores, y la gente comenzó a fijarse en eso, empezó a decirse “bueno, y cómo sé si yo soy mejor que aquel, o que aquel”, entonces empezamos a implementar el sistema de compensación.

Pregunta 7. *¿Qué pasa cuando se equivoca?*

Respuesta: la evaluación es importante para ver en qué nos equivocamos; nosotros tratamos de cambiar la cultura. ¿Recuerdan que cuando uno estaba pequeño y perdía un año lo primero que le daban era una pela?, entonces a uno le daba miedo cometer errores, porque lo reprendían; nosotros dijimos no a la cultura del castigo, nuestra idea es mirarnos permanentemente para conocernos. Ahora la gente se mira para corregirse, así la cultura es mejor.

Por ejemplo, vamos a entregar la postulación al premio colombiano de la calidad, en Antioquia, que es de las zonas del país donde más empresas hay, después de Bogotá. Con esto generamos la cultura de la evaluación, no para castigarnos sino para mejorarnos. Cuando nosotros nos metimos con las normas ISO nadie nos estaba obligando, lo hicimos por gusto; así la gente se motiva, porque recuerden que cuando uno está obligado es más difícil.

Las oportunidades se ven venir, puedes quedarte a tomarlas ya, o tomarlas después. ¿Qué tuvo que hacer nuestra competencia?, apenas vieron que nosotros ya estábamos certificados, haciendo publicidad, correr a ver si se certificaban. A muchas empresas las certificaron el año pasado, en el 2003, y nosotros estamos certificados desde principios del 2000, les llevamos tres años en haber cumplido.

Hay dos efectos: primero se debe ganar la posición, después lo que se vende es una promesa de calidad. Se genera confianza en que hay una empresa detrás que está tratando de hacer las cosas bien, pero falta el respaldo empresarial; esto es lo primero que se busca. Cuando nosotros empezamos no sabíamos temperar acueductos, entonces trabajamos todo ese tiempo para ganarnos esa confianza. Lo segundo fue que este proceso nos generó cultura organizacional, que es lo más importante, y nos abrió los ojos para otras nuevas cosas. Nos hizo pensar que si nos concentrábamos en el tema de la cultura de calidad, y cada día mejorábamos en todo, esto nos llevaría a que nos compraran más; así los mismos empleados y compañeros van viendo que cada vez son más competitivos, teniendo más oportunidades de promover a los demás.

Pregunta 8. *¿Con cuanta gente Conhydra empezó hace tres años?*

Respuesta: éramos cinco directivos; hoy somos 17 en total, somos, en Antioquia, empleados directos 155, y en Buenaventura cerca de 65, directos, porque tenemos *out sourcing*.

Pregunta 9. *¿Qué tanto rota la gente?*

Respuesta: la rotación es muy baja.

El conversatorio llega a su final, el doctor Rodrigo Vélez lo despide, agradeciendo al doctor Uribe su colaboración.

Conversatorio IV

Henry Segura

Gerente Financiero Colombia Movil –OLA– S.A.¹

El conversatorio empieza con la introducción del doctor Segura, quien explica la evolución de la comunicación celular en Colombia.

“En 1994 comienza a crecer la industria celular, no sólo en Colombia sino en el mundo, debido a la facilidad de crédito y a la cantidad de inversionistas. Posteriormente se presenta una crisis en el sector, que ha mejorado en los últimos años. El mejoramiento de las condiciones del sector ha sido consecuencia de un replanteamiento a nivel mundial en aspectos como proveedores, tecnología y fabricantes.

Uno de los más grandes retos que enfrentan las empresas del sector es la rapidez con la que evoluciona la tecnología en el sector. Su velocidad es tal que la empresas siguen una carrera sin fin para superar la obsolescencia. Para un operador, la inversión para implementar nueva tecnología es muy alta y su recuperación es demorada. Por esta razón, el avance tecnológico es una amenaza constante para los operadores. Los operadores colombianos son ejemplo de esto: después varios años de implementación de comunicación celular en Colombia, hasta hace poco tiempo las empresas han generado utilidades, debido a los créditos adquiridos para financiar sus inversiones”.

El doctor Henry Segura busca que su auditorio no sólo conozca la compañía, sino explicar el por qué se presentan problemas en una empresa, a partir del caso de Colombia Móvil.

Surgió la pregunta ¿cómo manejar estos proyectos? Se deben tener soportes en la parte técnica, comercial, financiera, tecnológica y de promoción; donde todo se debe armonizar y funcionar siguiendo una secuencia lógica. Es en este aspecto donde se pueden presentar problemas.

¿Cómo nace OLA?

OLA nace después de un análisis hecho sobre el sector de las telecomunicaciones. Dentro de este análisis se encontró que hay más líneas móviles en el mundo que líneas fijas. 1.3 billones de líneas móviles contra 1.2 billones de líneas fijas en el mundo. De acuerdo con esto, se espera que en 2006 Colombia tenga más líneas móviles que líneas fijas. Hoy hay 8 millones de líneas fijas contra 6 millones de líneas móviles. De otro lado, el país necesita seguir generando desarrollo en el área de las telecomunicaciones, y la generación de competencia es una forma de generarlo. De ahí nace una nueva licencia para que nuevos operadores entren a competir en un mercado duopólico, que de acuerdo con su estructura era casi monopólico.

En el tema de los teléfonos, la tecnología es también innumerable, y con ella el surgimiento de envío de datos a través de equipos móviles. Esto le da la posibilidad a OLA de ofrecer nuevos servicios, como realizar cualquier transacción vía inalámbrica. El desarrollo vertiginoso de la tecnología en este tipo de transacciones hará que los bancos se muestren interesados en tener participación accionaria en empresas de telefonía móvil, ya que a través de teléfonos móviles se realizarán transferencias, pagos, compras, ventas y demás; ya que los teléfonos tienen todos los elementos necesarios que le permiten a una persona procesar todo tipo de información.

El concepto de larga distancia, por otro lado, está desapareciendo, entre 1994 y 1996 una persona tenía que llamar de Bogotá a Medellín por medio de un teléfono celular y se cobraba como larga distancia; con el pasar de los tiempos, las mismas empresas fueron comprando otras empresas y se dejó de hablar de *roaming* (en donde se cobra un valor por comunicarse si se visita una tercera región). En este momento no importa si se llama de teléfono fijo o celular, ya no se sabe dónde está el otro teléfono, ya que la comunicación se está volviendo algo ilimitado, sin fronteras.

Los compradores fijos se están moviendo hacia Internet de alta velocidad, televisión por cable, inversiones en compañías móviles (menos inversión por línea/servicios más flexibles y convenientes para los usuarios). Aquí nace el interés de los operadores fijos locales más grandes del país en participar en algo que les permita seguir creciendo. Hay una gran convergencia entre toda la parte de telecomunicaciones y de tecnología de la información, entonces los desarrollos de sistemas se vuelven fundamentales para que todo se pueda realizar a través de un teléfono móvil, para ello se necesita un desarrollo de sistema, afiliaciones y protocolos que le permitan a OLA prestar o recibir cualquier servicio.

Cuando se ha mirado esas necesidades se tiene en cuenta si hay demanda, si hay clientes para que se pueda incursionar en esta nueva oportunidad. Partiendo del análisis de la industria se mira si las alternativas son viables y

permiten complementar lo que se tiene, siempre hay que ver cómo andan los mercados (el doctor Segura se apoya en una de las diapositivas sobre el grado de penetración en el mercado).

La penetración de la telefonía móvil en Colombia está por debajo de lo que está en otros países de Latinoamérica. Países como Venezuela, Panamá y Brasil están arriba de la media del mercado, mientras que Colombia está por debajo. Esto le permite a OLA ver la posibilidad de entrar en el mercado colombiano. Como parte del estudio de mercados se analizó si la gente tiene capacidad de invertir en este servicio, cuánto gasta la población en comunicación; esto es medido por medio del ARPU (promedio de consumo por usuario), del que se concluye que el 5,3% del PIB mensual se encuentra en Venezuela, el 4,4% en Argentina, el 4,3% en Perú y el 2,6% en Colombia, lo que permite deducir a OLA que hay demanda, disponibilidad para que aumente el consumo mensual y los indicios suficientes para entrar al mercado de la telefonía móvil y obtener utilidades.

Basados en una proyección del número de usuarios, se espera que para el año 2010 existan cerca de 14 millones. De acuerdo con esta tendencia, se puede deducir que el mercado está listo para el ingreso de un nuevo operador.

Para el estudio del sector es fundamental analizar la evolución de otros países en el manejo de datos, como se explicó anteriormente. Actualmente, bancos como BBVA, Western Union, entre otros, se encuentran a la vanguardia en la prestación de servicios para que los usuarios puedan realizar sinnúmero de actividades a través de operadores como Orange, Mobistar y Telefónica.

El aspecto tecnológico también fue tenido en cuenta, ¿cuál debería ser la tecnología a usar?, ¿cuál es la tecnología más común en el mundo? De estas preguntas se concluye que es GSM. Hay 847 millones de usuarios que están bajo esa tecnología. Partiendo de esta base, se decide orientar los esfuerzos hacia esta tecnología, ya que el número de usuarios permite concluir que es una tecnología desarrollada, los precios han disminuido debido al volumen de operaciones generadas. Esto hace que la tecnología se haya “pagado”, y con ese número de usuarios los usuarios deben tener precios distintos.

Después de haber analizado todos los aspectos, ETB y EPM se unen para participar en la licitación promovida por el Ministerio de Comunicaciones y así constituir el primer operador nacional. Son empresas líderes en el país, siendo la ETB mixta y la EPM pública. Para el proyecto se estima que la inversión debe ser entre US\$5000 y US\$5400 millones de dólares, y ambas empresas contaban con la liquidez necesaria.

Una vez analizado el entorno y aceptada la licitación por parte del Ministerio de Comunicaciones, se ponen en marcha un conjunto de actividades necesarias para poder empezar a operar la compañía. Existieron variables fundamentales en la puesta en marcha:

- **Tiempo:** cuando se adjudicó la licencia se determinó que OLA tenía máximo un año para estar ubicada en determinados lugares, prestando el servicio principalmente en las grandes capitales. Con base en esta exigencia, la empresa empezó a organizarse. Colombia Móvil se constituyó por escritura pública el 24 de enero de 2003. Inició su formación el 27 de enero de 2003 y entró en operación el 18 de noviembre del mismo año. Los primeros contratos de concesión fueron firmados el día 3 de febrero de 2003.
- **Proveedor:** será aquel que le garantice a Colombia Móvil cumplir con el tiempo requerido.
- **Tecnología:** a finales de marzo, en una carrera contra el tiempo, fue seleccionado el proveedor de tecnología Siemens.
- **Integración tecnológica:** uno de los aspectos más importante que se tuvo en cuenta, debido a que éste integra todas las operaciones en un sistema entre las que se encuentran: facturación, servicio en Call Center, control de fraude y nivel de consumo, que permitirán obtener datos sobre el funcionamiento y posibles mejoras que sea necesario realizar en la prestación del servicio. En el mes de abril se toma la decisión que Hewlett Packard sea el que provea este servicio.

A partir de su formación han surgido innumerables especulaciones sobre la constitución de la misma. Para el doctor Segura, dichos comentarios responden al carácter público que tiene la empresa, en donde cualquier persona espera conocer sobre el funcionamiento de la misma y, por ende, dar opiniones que distan de ser verídicas.

Después de haber seleccionado los proveedores, se pasó a organizar la empresa. A diferencia de otras empresas, esta compañía no ha tenido un crecimiento progresivo, es decir, inicialmente se pudo haber comenzado por Bogotá, después por otra ciudad y así paulatinamente, sino que iniciaron operaciones en todas las ciudades. Una empresa de este tamaño requiere que se contrate un gran número de personas con ideas muy claras de lo que se tiene que hacer. En vista del volumen de personas requeridas, Colombia Móvil trató tres empresas que se encargarían de hacer los procesos de selección con las características y principios buscados por la compañía. Hoy la compañía cuenta con 545 personas en cinco vicepresidencias. Paralelo con la selección del personal, la empresa comienza la búsqueda de oficinas, arquitectos, constructores, diseñadores, etc. Inicia todo el diseño de la red.

A partir de este punto la organización se pregunta: ¿cuál es la cobertura?, ¿a cuántas personas piensa llegar? Para responder estas preguntas se realiza una investigación de mercados, de la que se busca conocer cuáles son las expectativas del mercado objetivo. Con base en los resultados de la investigación, se inician las campañas publicitarias de Quietos, Congelados, Chepe y Pioneros, como parte del lanzamiento de la marca OLA. El objeti-

vo de esta publicidad fue comunicar la llegada de una nueva tecnología (PCS) y un mejor servicio.

La compañía tiene una inversión superior a los \$1.3 billones de pesos, de los cuales casi un billón están representados en activos fijos. En un principio se contempló la posibilidad de que los accionistas aportaran todos los recursos; sin embargo, finalmente se llegó al acuerdo de aportar un capital de \$400 mil millones de pesos a finales del 2003, y adquirir la suma restante a través de créditos.

Paralelamente a la investigación de mercados, se analizaron las condiciones futuras de expansión, de las cuales se concluyó que:

	Marzo - 07	Mayo - 19	Julio - 28
2003	158	200	603
2004	854	1002	1500

Datos aproximados.

Fuente: Plan de negocios de Colombia Móvil de usuarios obtenidos y esperados.

Con este plan de negocios la organización entendió que debía buscar diferentes fuentes de información, que le permitieran saber que está tomando la dirección correcta. La situación económica y el sector en el cual se desempeña Colombia Móvil exigen que sean agresivos, lo que implica cambios constantes a través de la innovación; uno de los principios más importantes de la compañía es la simplicidad en los procesos.

Entre los años 2003 y 2004, el valor patrimonial de la compañía pasó de US\$47 millones a US\$138 millones, superando las expectativas de los socios. OLA finalizó el 2003 con 430.000 usuarios, de los cuales el 55% era prepago y el 45% pospago; hoy la distribución es de casi 50% - 50%, esto es una gran ventaja, ya que el consumo es distinto para el prepago y el pospago. El ingreso por consumo pasó de US\$10 a US\$14. Desde su constitución se han adquirido 300 antenas y existen 324 tiendas OLA. Esto corresponde al tema de organización, donde se deben tener en cuenta todas las variables necesarias para poder prestar el servicio en los lugares y a los clientes deseados, satisfaciendo las expectativas de la empresa y de sus accionistas.

Otro aspecto importante es el número de celulares necesarios para satisfacer el pronóstico de ventas; por tanto, se solicitaron 550.000 unidades, pero como consecuencia del incremento de la demanda mundial de celulares, los proveedores seleccionados le incumplieron a Colombia Móvil con la entrega de cierto tipo de referencia.

Se implementó un sistema de información que integra el sistema de la compañía con la plataforma de servicio al cliente, facturación, manejo de inventario, fraude, entre otras.

Para finales del 2004, Colombia Móvil espera:

- Tener un millón y medio de usuarios en la red.
- Tener ingresos por cerca de \$900 mil millones.
- Tener un EBITDA negativo de \$21 mil millones.
- Tener reconocida la marca OLA.
- Tener una participación en el mercado de casi el 20%.
- Ser la compañía más querida por los colombianos.

A pesar de los inconvenientes que han surgido desde la formación de la empresa, ésta ha logrado una participación del 13% en el mercado, con aproximadamente 810 mil usuarios, teniendo una presencia importante en los diferentes segmentos, tanto personales como corporativos.

De acuerdo con los asistentes, han existido una serie de factores que han generado dificultades para Colombia Móvil, los cuales son discutidos por el auditorio como:

- Presión del tiempo.
- Generación de expectativas muy altas.
- Agresividad en el precio.
- Marketing masivo.
- Dificultades para cumplir con promesas: el diseño de un concepto tan masivo genera una respuesta del público inesperada por la compañía. Lo cual hizo que la capacidad de las tiendas fuera insuficiente. Al igual que los mecanismos de venta, el servicio Contact Center tampoco pudo dar respuesta a las inquietudes de los clientes.
- Infraestructura insuficientes.
- Problemas de facturación y los subsecuentes problemas de liquidez en la compañía.

El doctor Segura responde las dudas de sus ponentes:

El tiempo fue un factor de presión, pero no fue un aspecto para que Colombia Móvil hiciera las cosas mal. El lanzamiento al mercado fue el 18 de noviembre de 2003, a pesar de que estaba planeado para el 1 de octubre del mismo año, esto debido al incumplimiento y demora en la instalación de las antenas, la integración de los sistemas, por lo que su aplazamiento lo único que procuraba era garantizar la cobertura y el cubrimiento esperados.

El principal problema que tuvo OLA fue el volumen de transacción (tráfico), que produjo el colapso del sistema de activaciones, lo cual generó retrasos en los plazos prometidos. El usuario no quedó activado en el momento en que debería quedar activado, lo que trajo consigo problemas de

facturación, debido a que era necesario prestar el servicio al usuario en el menor tiempo posible, muchas veces sin cobrarle oportunamente el consumo. De igual forma, hubo carencia de integración de sistemas que permitieran garantizar la calidad de la factura, donde lo que se le está cobrando al cliente corresponde al consumo. Estos problemas de facturación ocasionaron que en el mes de diciembre del 2003 dejaran de percibir cerca de \$7.000 millones de pesos, y en el mes de enero de 2004 se dejó de recibir unos \$10.000 millones de pesos, aunque son cifras significativas que, comparadas con el volumen total de facturación, sólo representan el 10%.

El tema del precio se tuvo en consideración. Un usuario consume normalmente 87 minutos en las tarifas establecidas por Comcel; por su parte, Colombia Móvil esperaba incrementar el nivel de minutos (el doble de lo ofrecido por los operadores existentes), con tarifas inferiores a las establecidas por la competencia. Los precios manejados por la compañía estaban acompañados de ciertos límites que disminuyeran los impactos generados por los precios, tal es el caso de la tarjeta prepago, que solo tenía un límite de cobertura, para un periodo de tiempo limitado.

Las proyecciones estimadas de ofrecer el doble de minutos más que la competencia fueron superadas hasta ser más del triple, lo que produjo que la infraestructura que se había diseñado para ofrecer un doble de minutos fuera insuficiente, haciendo que la compañía no sólo tuviera que incrementar el número de antenas instaladas, sino de radios² por antena y controladores.

Para los meses de febrero, marzo y abril del 2004, la compañía se ha dedicado a mejorar su infraestructura de comunicación para poder atender el consumo mensual, ya que el 48% del tráfico está entre usuarios OLA y el 52% a otros usuarios.

Con el *marketing* masivo que se diseñó se generaron muchas expectativas entre los usuarios, que unidos a los inconvenientes anteriormente comentados llevaron a incumplir promesas hechas a los clientes, factor que se ha convertido en un reto para que la organización incremente no sólo el número de usuarios, sino también su credibilidad. Hoy en día la calidad de la red es superior a la de los competidores y se está trabajando para que las promesas que inicialmente se propusieron se cumplan.

Pregunta 1. *Al tener una tecnología tan desarrollada ¿puede ésta estar declinando o volverse obsoleta, dando paso a la llegada de una nueva?*

Respuesta: en este momento hay dos tendencias, que son la GSM y la CMA. La CMA es una evolución del TDMA, que es una tecnología que se

² Cada antena está compuesta por unos radios que permiten la comunicación de un usuario a otro, y cuando estas fueron insuficientes, determinadas zonas del país estaban congestionadas, las llamadas se caían o simplemente era imposible comunicarse de un usuario a otro.

está remplazando porque no es tan eficiente. La GSM se fundamenta (como la escogida por Comcel y OLA) en que es más barata porque tiene más unidades, lo que quiere decir que el costo unitario se reparte entre más unidades, lo que la hace más barata. Pero el CMA, está demostrado, hace un uso mejor del espectro, por lo que es una tecnología más eficiente y en esa eficiencia va a basar su competitividad. En Colombia, Celumóvil se fue por CMA con una versión nueva que es la AIX y Comcel se fue por la GSM renovada. En estos momentos nadie tiene la última palabra, cada una de las empresas seleccionó una estrategia que se fundamenta en las condiciones del mercado y la otra en condiciones tecnológicas.

En tecnología siempre existen patrones generales sobre los cuales se pueden hacer nuevos avances, manteniendo un mismo patrón tecnológico.³

Pregunta 2. *¿Cuál es la ventaja que tiene la organización al poder ofrecer planes a los usuarios con bajos precios, si compañías de la competencia después de haber estado en el mercado por diez años no han podido ofrecer planes por este valor?*

Respuesta: la estructura de costos de la compañía le ha permitido ofrecer planes y precios que ninguno de los competidores han podido ofrecer. “La tecnología PCS es muchos más eficiente que la tecnología TDMA, que es una tecnología mucho menos eficiente y más costosa en su operación, pero al mismo tiempo se debe tener en cuenta la época en que están sucediendo estos eventos. Cuando iniciaron Comcel y Celumóvil fue un momento de *boom* y tuvieron que hacer cambios de infraestructura significativos, pero luego vino la caída del 98-99 y de las telecomunicaciones, y estas empresas, junto con uno de sus proveedores (Ocel), tenían alrededor de US\$375.000 millones en equipos guardados en bodega sin instalar, y estaban incumpliendo sus pagos, lo que llevó a que los costos financieros de las compañías se multiplicaran. Ese fue el caso de Celumóvil, por lo cual el Grupo Santodomingo tuvo que salir de la empresa, ya que sus pérdidas estuvieron cercanas a los US\$400 millones por la caída de la demanda entre el 98 y el 99. La estructura de costos de estas empresas es muy diferente, así como la plataforma tecnológica, lo que es netamente favorable para OLA. La industria de las telecomunicaciones es *sui generis*, es una industria en donde la lealtad no existe, la respuesta de los usuarios es el precio, la gente lo que está buscando es servicio y costo. Colombia Móvil está ofreciendo ambas cosas, ya que tenían que aprovechar el momento, y más cuando ya se viene la segunda ola de PCS, que es para la siguiente banda, y ahí va a entrar Telefónica de España a competir, y ahí es donde se va a saber el real poderío de OLA en su capacidad de respuesta.

³ Respuesta del doctor Henry Segura.

Pregunta 3. *¿Qué piensa hacer OLA cuando se acaben los tres años de pioneros para poder retener a los clientes, cuando se sabe que competidores como Telefónica están por entrar al mercado?*

Respuesta: está encaminada a ser la compañía más querida por los colombianos, y por ende todos los esfuerzos estarán dirigidos a ese propósito.

Conversatorio V

Alfredo Roldán
ParqueSoft¹

Intervención del doctor Rodrigo Vélez
Director de Investigaciones de la Facultad de Administración
de la Universidad del Rosario

Presenta a Alfredo Roldán de la Organización ParqueSoft, quien se muestra como una propuesta para emprendedores. Para el doctor Rodrigo Vélez ésta es una organización para el emprendimiento del siglo XXI.

Se espera que en los conversatorios, cuyo objetivo es poder contrastar el alcance de la teoría con las posibilidades y límites de la realidad, los participantes se atrevan a interrumpir al expositor, en aras de cumplir con la metodología.

Una vez terminados los conversatorios, se editará el material y se alimentarán los *working papers*, que son una de las líneas editoriales de la universidad. En la FAEN ya se han hecho borradores de investigación, los cuales junto con los casos tratados en el semestre conformarán el documento final. El contenido de ese material será utilizado como referencia de las clases, de las líneas de investigación y para postgrados, como investigación formativa, entendida como toda aquella actividad que permite a cualquier estudiante de la facultad participar en procesos de investigación, emprendimiento, de proyección social, pero con el ánimo de investigar, es decir, de dar seguimiento a interrogantes en el marco del protocolo de investigación de la facultad, que puedan alimentar los proyectos de investigación de las distintas líneas.

El conversatorio es entonces un espacio de interacción académica donde se aspira a que hagan parte de las actividades de las materias y proyectos de investigación, para tener una sólida práctica investigativa.

¹ Fecha: 4 de mayo de 2004.

A continuación, el doctor Rodrigo Vélez le da la palabra a Alfredo Roldán, quien contará su experiencia.

Alfredo Roldán abre el conversatorio haciendo alusión a la forma cómo éste se llevará, en la que inicialmente hará una presentación personal.

Su nombre es Alfredo Roldán, emprendedor, dueño de tres compañías de tecnología en Cali, y fundador de una de las compañías de tecnología más grandes de Colombia, llamada ParqueSoft, fundada en 1999, a la que hará alusión más adelante, y con la que pretende explicar el emprendimiento desde el componente interinstitucional, trabajo que hacen en la creación de parques tecnológicos de Software.

En la actualidad esta compañía tiene siete parques tecnológicos, en los que ha vendido cinco millones de dólares, generando 571 empleos directos de alta tecnología en Cali, construyendo 257 compañías. Pertenecen a varias instancias a nivel nacional e internacional, en las que forman parte de comités de ciencia y tecnología del país. Alfredo Roldán representa al país en la sociedad mundial del conocimiento, capítulo Colombia.

Próximamente harán el ejercicio de ir a Silicon Valley, invitados por la iniciativa de compañías como Oracle, Microsoft, Cibet, la Universidad de San Francisco y otras dos universidades, para mostrar que en Colombia se pueden desarrollar tecnologías sin necesidad de tener grandes laboratorios. Regularmente –hace alusión–, *“se trabaja con lo que la tierra nos da, y si la tierra sólo da lo que tenemos, se trabaja con lo que se tiene”*.

Antes de iniciar, Alfredo Roldán comparte el “Manifiesto del emprendimiento”, un material que utilizan hace un tiempo, con el interés de entender qué es ser emprendedor, porque para él es la única manera en que se puede desarrollar el país. Comparte además la experiencia de haber estado con 128.000 jóvenes, encontrando que existen más de 110 millones de jóvenes en Latinoamérica, pero no existen compañías que estén en capacidad de generar este número de empleos hoy.

Es así como el reto para los jóvenes es salir y construir nuevos modelos de empresa, que permitan generar no sólo capital económico, sino además capital social –tejido social.

Cuando decidió crear su primera compañía, a los 19 años, quebró, siendo para él una experiencia gratificante, ya que es consciente de que no ha sido el único en quebrar, como lo pudo haber sido el señor Ray Kroc (fundador de McDonald’s) o el señor Ford. Después crea una compañía que, luego de 6 meses de creada, genera tres nuevos empleos. En la actualidad genera 17 empleos directos, y tiene oficinas en cinco países, donde generan entre tres y dos empleos. Es decir –indica Alfredo Roldán– si se hace bien el ejercicio, el día de mañana se generarán buenos empleos y divisas para el país.

Es importante que los buenos empleos no sólo sean los de salarios altos, sino aquellos espacios donde la gente pueda crecer, como lo hacen sus ingenieros, y con la posibilidad de que puedan crecer alrededor de su ingeniería y su conocimiento, generando además espacios en los que se continúen capacitando o tengan el día de mañana la oportunidad de construir nuevas unidades de producción.

Presentación video Parquesoft: Manifiesto del emprendimiento.

Para Alfredo Roldán este video constituye la primera parte el manifiesto del emprendimiento. Ahora abre la discusión y sensibiliza a los participantes diciendo que el sólo hecho de estar allí presentes es emprendimiento, el hecho de respirar; desde el momento que fueron concebidos, todo constituye un emprendimiento, pero siempre se olvidan ese tipo de cosas.

En ParqueSoft tienen un grupo de muchachos que son invidentes, ellos mismos desarrollaron un Software para personas invidentes llamado “Bingos”. Cuando Alfredo Roldán amanece desanimado se dirige y habla con Carlos, uno de los muchachos, y le pregunta cuánto tiempo lleva invidente: él le responde 18 años, aspecto que lo hace reaccionar inmediatamente.

A continuación empieza su intervención, situándose en la nueva economía, la cual está basada en lo que países como el nuestro están probando: papel, petróleo, caña de azúcar, entre otros. Es precisamente este último sobre el que hace una reflexión, ya que leyó que algunas zonas de nuestro país se van a volver desérticas –algo inconcebible–, y una de esas zonas es la región del Valle, porque la caña de azúcar consume un porcentaje muy alto de agua del subsuelo y subterráneas, problema que en invierno no tendría ninguna consecuencia, pero que en épocas de verano obliga a perforar pozos muy profundos, sacando agua para llenar surcos de los cuales más adelante saldrá la caña y después salir a venderla. Para él esto no tiene sentido, ya que se cuenta con una población alta, con gran capacidad de desarrollo e interés por hacer buenas cosas por el país.

Alfredo Roldán aclara que él no es ingeniero, a pesar de que lleva 17 años desarrollando ingeniería de Software, es artista plástico y diseñador gráfico. Esto indica que lo que uno se propone lo hace, y se refiere a esto ya que sus padres pensaron que iba a ser un gran químico, viéndolo al lado de Manuel Elkin Patarrollo o como Einsten, pero se ganó un beca para estudiar artes plásticas, lo que generó descontento al principio, pero al final lo apoyaron.

Sin embargo, el día que conoció la tecnología tomó la decisión de desarrollarla alrededor de lo que él conocía, es decir, con los temas relacionados con las artes. Una vez tomada esta decisión, tuvo la oportunidad de asistir a historia, a filosofía, lo que lo motivó a desarrollar temas de gestión del conocimiento y todo aquello que tiene que ver con manejo de comunidades, lo cual es bastante complejo, en el sentido “que la gente concibe las comunida-

des como aquellas agregaciones que se juntan entre cinco o seis ciudadanos, y las comunidades somos todos”.

Volviendo al tema, para él la base para desarrollar cualquier economía es el emprendimiento, y para ello muestra algunos puntos sobre el tema.

Inicia dejando como premisa que no se puede desarrollar nada sin empresa. A pesar de que se cierran constantemente empresas en ciudades como Bogotá, también se abren, y si se lee Portafolio –referente en temas de economía– se ve cómo las cámaras de comercio ven el desarrollo de empresas pequeñas, generando nuevas economías. Y es que son aquellos emprendedores que tienen empresa y los empresarios los que pagan impuestos y gracias a ellos se obtienen servicios y beneficios del país.

No existen empresa sin emprendedores, y éstas no nacen por osmosis. A algunas personas se les despierta la vocación después de los 50 años, ya que el emprendimiento no es para todos sino para aquellos que hacen el esfuerzo. No es algo que demanda cuatro horas o medio tiempo, es algo a lo que se le debe dedicar 24 horas, ya que uno debe entregarse. Pone como ejemplo a su hermano, quien sacrificó a su familia por ponerse al frente de la Feria del Libro.

El tema del emprendimiento es para todos aquellos que se arriesgan. Cuando él tenía 19 o 21 años quebró su compañía, dejando una deuda de casi 19 millones de pesos y la casa de sus papas comprometida por un pago. Su padre le preguntaba qué iba a hacer, y él sólo le pedía que confiara en él; sin embargo, a los pocos meses constituye otra compañía, lo que genera aún más preocupación en sus padres, más aún porque no sabían qué iban a hacer para recuperar la casa, y aún así Roldán salió adelante.

El manifiesto del emprendimiento, en uno de sus apartados sobre la funcionalidad de los pies, los cuales no sólo sirven para estar parados, sino para fijarse cuánto se ha caminado, dice que no se puede llegar a un objetivo sin ver cuánto se ha recorrido. Siempre se piensa que la meta es distante; sin embargo, todos los días se cumple una meta y no se es consciente de eso, por eso es importante estar despierto y abierto.

La industria de Software necesita de personas que piensen diferente, al igual que es para todo el mundo, no necesariamente para ingenieros. Ingeniería viene de ingenio, es así como su hermano que es psicopedagogo y médico ocupacional, con tesis laureada en autismo, y desarrolló un software para personas con discapacidad.

En ParqueSoft sólo tienen 120 ingenieros que están desarrollando tecnología, de 573 personas con diferentes profesiones como sociólogos, teólogos, antropólogos, entre otros. Hay un joven que desarrolló un sistema para control de escuelas públicas y estudió hasta quinto de primaria.

Como conclusión, es sólo pensar distinto. En el caso de la Universidad del Rosario y su formación filosófica, pedagógica, se puede llegar a impactar en

zonas como ciudad Bolívar, la cual en unos años va a cambiar. Por ejemplo, Alfredo Roldán se propuso para Agua Blanca, Cali, tener tres millones de dólares para montar escuelas de alta tecnología en barrios humildes de la ciudad, para que las futuras generaciones desarrollen sus propios tecnopolios, y que en el día de mañana se rompa la brecha digital. Para ello se requiere de herramientas por medio de las cuales los jóvenes tengan acceso a la tecnología.

Y son los estudiantes de la Universidad del Rosario los que tienen el compromiso, por su formación en áreas como humanidades, por el desarrollo de una pauta como lo es el tema de la “Gestión del conocimiento”. De los contenidos del mundo, el 43% lo producen países de habla hispana. Colombia sólo produce el 1,9% de los contenidos en español, a pesar de que se habla de temas como la gestión del conocimiento, *e-learning*, entre otros, que conllevan a desarrollar tecnología orientada a las comunidades y al desarrollo humanitario de las comunidades.

Es una oportunidad para personas atrevidas y lanzadas; no se debe especular, y para ello Roldán muestra un video en el que desarrollan estas habilidades. Dentro del Parque tienen fundamentos para desarrollar emprendimiento, con una propia religión basada en éste, así como unos pilares filosóficos como lo son la pasión, el desprendimiento, entendido como no recibir nada a cambio de que se desarrolle trabajo, así como el conocimiento por el prójimo, invertir en cada uno y dedicarle todo el tiempo que sea necesario para sacar el trabajo adelante.

Parquesoft permanece abierto las 24 horas del día, ya que en cualquier momento puede surgir una idea de negocio. A continuación muestra una formalidad conceptual y política, que es un concepto que hay que empezar a romper, como lo es en el caso de Parquesoft, donde tienen personas con diferentes tendencias políticas en una comunidad de aproximadamente 570 personas, lo cual los lleva a pensar que la forma de trabajar se basa en la aceptación. Como ejemplo establece la relación con sus socios, que a pesar de las diferencias ya llevan siete años conviviendo y construyendo empresa, y como resultado han presentado una tasa de crecimiento del 319% en el año anterior.

Muestra cómo un día estaba en un bus y se encontró con una compañera, a la que le preguntó por un ingeniero de software, y ella lo contactó con su hermano, quien es uno de sus socios.

Otro aspecto importante es el de la capacidad de respuesta, como lo es el negocio que Alfredo Roldán tiene, o su hermano; son compañías de no más de siete o diez personas, que poseen una capacidad de movilidad mucho más rápida que una de 200 personas. Si hay necesidad de desplazar un grupo pequeño de cinco personas es más altamente efectivo y menos costoso; un desplazamiento de dos o tres personas es menos costoso que despla-

zar siete ingenieros certificados. Pone como ejemplo una negociación con Oracle, donde estos, dado el potencial de la gente de Parquesoft, pusieron a disposición todos los recursos necesarios para desarrollo, siempre y cuando todo girara alrededor de esta compañía, ya que no tienen cómo competir ni desarrollar en Colombia, y sí tienen a disposición un grupo de 500 ingenieros que lo hagan por ellos.

Lo anterior produce eficiencias tanto en tiempos como en costos. Hay dos aspectos adicionales como la sinergia, entendida como encaminar los esfuerzos a lograr un objetivo, teniendo en cuenta las fuerzas encontradas y las capacidades que tiene cada una de las personas en el equipo, como un complemento en el desarrollo de las actividades. Parquesoft es ejemplo de ello, ya que con cinco individuos desarrolla un modelo de sinergia, generando 1000 empleos en el Valle del Cauca, y generando 5 millones de dólares –el objetivo es no agredir al otro.

Por último es promover la austeridad, ya que a pesar de haber generado ese monto en el año anterior no necesariamente se debe salir y comprar lujos. Lo primero que se tiene que hacer es vivir con lo que se tiene y mantenerse en el estrato donde uno se encuentra, ya que tienen la posibilidad de enseñar a otros de más bajos recursos lo que es posible desarrollar.

La austeridad es un tema que hay que saber manejar y para ello a continuación muestra un video que habla de los cinco pilares del parque tecnológico de Software, donde todos los actores son reales y la misma situación es real.

Presentación video Parquesoft: Vive Parquesoft.

Pregunta 1. *¿Cómo manejan los niveles de estrés?*

Respuesta: regularmente los niveles de estrés se manejan de múltiples maneras, y una de ellas es generando espacios abiertos. Cuando se generan espacios abiertos, generalmente son espacios comunitarios, en los que existen válvulas de escape, plan en el que se tienen cinco directrices.

La primera de ellas es “salta la manga”, en la que se hace una serie de actividades en las que se libera estrés, como yoga, teatro, danza, también cuentan con un velódromo y una pista para aquellos que quieren hacerlo de forma natural. Simplemente abren los espacios o muchas veces se recrean jugando entre ellos, juegos en líneas a una hora específica, al medio día después del almuerzo, después de las 6 de la tarde o en la madrugada, y con ello se elimina el estrés, lo que permite no llevarlo a la casa y causar daño a alguien.

Regularmente sí hay altos niveles de estrés en temas como desarrollo del conocimiento, ya que las personas quieren mejorar las cosas, al igual que su desempeño. Entonces hacen todo lo posible para que los espacios sean lo más cómodos posibles, para que las personas no sufran de estrés; para Alfredo Roldán uno de los factores que influyen en el estrés del

individuo es el espacio. Si se está en un espacio de 1 x 1 metro y se tiene una persona exigiendo es posible que se tenga un nivel de estrés alto, y con base en esto en Parquesoft se han generado espacios que han permitido desarrollar la tecnología que tienen actualmente.

Continúa su charla hablando de aquellos aspectos que son importantes para el desarrollo del emprendimiento, como lo es **pensar diferente**. Cree que una de las cosas que ha llevado a que la iniciativa de Parquesoft tenga los resultados que genera en la actualidad, así como los premios que han obtenido hasta el momento, como generación de empleo por encima de Carulla Vivero, el premio de colombiano Implat de los antioqueños, región que destaca la generación de empleo, y al año pasado el del Banco Mundial por US\$250.000 por ser una iniciativa a nivel latinoamericano, es ser no sólo una iniciativa de desarrollo tecnológico sino comunitario y personal.

En la actualidad han participado en tres proyectos internacionales, en uno de ellos han sido participantes por Colombia, para la sociedad del conocimiento; el año pasado fueron seleccionados para el Challenger de Estocolmo, que también tiene que ver con conocimiento, y actualmente están preseleccionados por el Consejo de Ciencia y Tecnología de San Francisco, California, y han sido invitados, en especial por pensar diferente, por innovar.

En Parquesoft no se encuentran sistemas de administración de personal, sino de administración de comunidades, de georeferenciación de individuos. Actualmente están presentando un proyecto para hacer el sistema de georeferenciación del Pestrich, porque alrededor de éste hay demasiados investigadores, pero no se han localizado, por lo cual se está georeferenciando a cada uno de los individuos, para que en un futuro la comunidad mundial sepa dónde encontrar cada uno de estos investigadores que contribuyeron en el proyecto de Prestish. Como ejemplo está el caso de su hermano, ya que existen muy pocas personas en Latinoamérica que hayan desarrollado un Software para personas con discapacidad cerebral o síndrome de PC.

De acuerdo con lo anterior, recapacita sobre el potencial que hay al tener aproximadamente una población de casi 700 millones de hispano parlantes, cuántos Software se pueden desarrollar para estos o cuánta tecnología. Por ejemplo, para personas con invidencia sólo hay dos desarrollos tecnológicos en Colombia; tan sólo en Cali, que tiene 15.000 personas invidentes, y de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud cada minuto una de cada tres personas queda invidente o presenta problemas de visión.

Otro aspecto a tener en cuenta es el de **compartir la visión**. Para Alfredo Roldán siempre es necesario compartir con otra persona –cual sea la situación–, ya que así es como las grandes compañías y los grandes socios han permanecido en la historia. Lo individuos que comparten su visión se mantienen en el tiempo. Siempre hay que buscar un socio, solos es muy

difícil, por lo que es importante establecer una relación con alguien que comparta la misma visión.

Algo que es muy importante es que el sentido común debe primar por encima del sentido de todos. Éste es algo que todos poseemos, pero que no sabemos qué hacer con él; éste es el que nos hace cumplir con todos nuestros objetivos, el olfato que nos dice qué es bueno y malo, como lo expresaba el video sobre el manifiesto del emprendimiento, se trata de poner a funcionar nuestros sentidos hacia el sentido común y desarrollar las cosas de la mejor manera y de la forma más fácil. Alfredo Roldán tiene un amigo que dice que “lo mejor es enemigo de lo bueno, ya que siempre se busca lo mejor y se deja a un lado lo bueno”, lo bueno se tiene en las manos y muchas veces se hace una planeación para lograr lo mejor, perdiendo lo bueno, perdiendo el tiempo. Es así como se debe fijar uno en los pies, es decir, en a dónde se quiere llegar y cuántos pasos se han dado para llegar al objetivo.

Esto es muy importante revisarlo ya que Colombia tiene una gran oportunidad. El gobierno ha dado grandes pasos como la agenda de colectividad, y entidades como Colciencias están apoyando a organizaciones en temas de ciencia y tecnología, recordando que hubo un cambio radical en temas de tecnología en Colombia, ya que se llegó al equilibrio de considerar que el conocimiento también es tecnología; que se puede desarrollar conocimiento tecnológico no necesariamente en ciencias para poder contar con atención en la entidad. El año pasado se contó con el apoyo de 1.200 millones de pesos para cofinanciación de proyectos dentro del parque tecnológico.

Adicionalmente, existen entidades como incubadoras, procesos a nivel de la universidad en temas de emprendimientos. Roldán hubiese querido conocer en su universidad unidades de emprendimiento para poder desarrollar, así como poder reunirse ya sea desde la casa o con tres o cuatro compañeros y empezar a hacerlo.

Otro ejemplo de lo anterior se constituye a partir del Ministerio de Comunicaciones, donde en un país como el nuestro, que se encuentra totalmente alambrado, estadísticamente por cada 2.000 personas existen 35 computadores, realidad que en un mañana va a cambiar, ya que con el desarrollo de China, con máquinas baratas, en un futuro los computadores van a hacer un accesorio más en los hogares. Alfredo Roldán reflexiona sobre la necesidad de pensar en la capacidad de adquisición de tecnología y calcula que de las personas que se encuentran presentes en la conferencia un 60% tienen computadores o acceso a un PC y a Internet.

Los ministerios tanto de Gobierno como de Desarrollo han generado políticas alrededor de temas como la propiedad intelectual y el desarrollo. Por ejemplo, Parquesoft está a punto de ganar un escorio que tiene que ver con los impuestos sobre la producción de farmacéutica y de tecnología. El

objetivo es buscar exención de impuesto a la renta a 10 años, lo cual indica que en un mañana aquellos impuestos que se van a pagar en la renta se van a devolver en temas como desarrollo de nuevas empresas o generación de nuevos empleos.

Existen por ejemplo centros de desarrollo como el SENA, o de jóvenes empresarios como el que ellos tienen en Cali. En la ciudad de Cali, Alfredo Roldán es fundador de esa iniciativa, y gracias a una caja de compensación familiar, Canfandi, con la que ha venido hablando, en especial con uno de sus altos ejecutivos, les han dado 400 millones para que ParqueSoft haga su propio fondo de capital de riesgo. Junto con uno de sus amigos, Roldán vendió la necesidad de generar fondos de capital de riesgo, y gracias a esa iniciativa a todos aquellos que hagan parte del parque tecnológico como institución, y el proyecto Karana, la Caja de Compensación Familiar hará una provisión de 2.8 billones de pesos, para que hagan fondos de capital de riesgo. Para ParqueSoft esto es marcar un hito en la realidad de nuestro país, donde los empresarios son temerosos en trabajar capital de riesgo; se están entonces logrando grandes cosas, en especial por los jóvenes, quienes son los que están detrás de la organización.

Después de lo anterior, Alfredo Roldán habla de qué es el parque de una manera rápida, rescatando tres aspectos fundamentales, los cuales son el pilar de la institución.

¿Por qué lo crearon? Porque conocían de tecnología y porque ésta tiene muchas variables, presentadas anteriormente, y porque ningún otro elemento de la economía de los átomos lo tiene. Esta economía de los átomos regularmente tiene que hacer o generar daño ambiental, y en ocasión utilizar materia prima que erosiona el medio ambiente; por variables, porque es un enorme mercado y un negocio global; además tienen la oportunidad de vender de acuerdo con la Federación Nacional de Software—Fedesoft, y en 10 años Colombia podrá haber vendido alrededor de 13.000 millones de dólares en sólo tecnología.

Representan el 12% de la producción tecnológica de América Latina, en un quinto lugar en el que, si se fuera altamente productivos, podrían desarrollar aún más que las mismas China e India, ya que por cada 2.000 habitantes que tiene China existen cinco computadores, una situación que se presenta de igual forma en la India, y la relación no es de 2000 a 35 como en Colombia. Esto quiere decir que es concebible que en el día de mañana se pueda vender a muchas compañías en otros países, como lo hace ParqueSoft con cinco países. Hace alusión a que en la Feria del Libro se cerraron algunos negocios debido a que en ella estuvieron presentes 350 instituciones extranjeras, de las cuales se recibió interés de cuatro aproximadamente. Como conclusión, se puede llegar a ser un diferenciador a nivel global.

Otro aspecto que toca es que ParqueSoft no tiene una diferencia competitiva global. Hicieron el ejercicio de viajar a la India, Alemania, Irlanda, entre otros, revisando las iniciativas de estos países, y definitivamente se dieron cuenta de que, muy a la colombiana, se puede desarrollar tecnología, simplemente es cuestión de dar las oportunidades y crear en lo que se tiene.

Con base a lo anterior se crea un espacio que tiene como misión específica “posibilitar un espacio de desarrollo y respaldo para emprendedores de Software, que permita incubar empresas de conocimiento en un ambiente con un modelo de emprendimiento creado por emprendedores”. Todos los que hacen parte de ParqueSoft son emprendedores, ninguno de ellos es catedrático, no han armado *business plan*; sin embargo, todos han tenido empresa y saben cómo es que surge una compañía y todos los problemas que vienen consigo, es decir, es un trabajo que no sólo se ha basado en la teoría.

Tienen una visión específica que es desarrollar, para el 2008, un nuevo y dinámico sector para el suroccidente colombiano. Consideran que el suroccidente colombiano se puede desarrollar como California, y encuentran que ciudades como Manizales, Pereira, Armenia, Cartago, Tulúa, Buga, Palmira, Cali, Buenaventura, Popayán y Pasto tienen un corredor excelente, donde las vías están desarrolladas, donde la geografía permite desplazarse en pocas horas en la región. Se construyó entonces un Parque Tecnológico en la ciudad de Cali, y alrededor de éste se han generado los otros siete parques restantes, los cuales tienen objetivos específicos, como generar y desarrollar empresas limpias de tecnología, así como buenas personas para la sociedad, entre otras que tienen que ver con una iniciativa que busca siempre el mejoramiento de las personas alrededor de una región, con la filosofía del emprendimiento.

Pese a lo anterior, tienen un objetivo al 2008, y es generar 250 empresas, 150 proyectos y 4000 nuevos empleos, de los cuales llevan hasta el momento un poco más de 1000, pero más de 250 empresas. En Cali tienen 133 compañías, Tulúa 22, Popayán 26, Buga 7, Buenaventura 12, Manizales 9, Armenia 8, Pereira 12, con el fin de cumplir con el objetivo.

Los antecedentes se encuentran en 1999, cuando sólo eran tres empresas y 20 personas, con unas ventas de \$100.000 dólares. Al 2008 quieren vender más de 250 millones de dólares, producto del conocimiento y el desarrollo que las juventudes pueden lograr.

Para lo anterior hay que trabajar en una serie de iniciativas, las cuales Roldán muestra brevemente. Muestra el componente del talento humano, ya que ellos forman al individuo en el emprendimiento, paraocular en ellos el virus de esta cualidad.

Adicionalmente, tienen el semillero del emprendimiento, que es una iniciativa única en Latinoamérica, donde han venido trabajando con 1500 niños

y esperan trabajar con otros 1500 patrocinados por Confandi, con un rubro de aproximadamente 1.200 millones de pesos, donde los niños entre los 14 y 18 años aprenden, durante tres meses, a hacer una empresa, viven con ellos y el día de mañana esperan que construyan su empresa.

Y luego tienen un programa llamado TIZ, y consiste en enseñar a las universidades a preparar a la gente para que salga lista no sólo para desarrollar empresa, sino para que sirva dentro de la sociedad. Generalmente cuando se sale de la universidad se tiene el conocimiento universitario, pero la sociedad se mueve a una velocidad y el conocimiento institucional a otro; por ejemplo, en este momento están necesitando un sociólogo, y la gran mayoría que han encontrado son de libros y no de aquellos que están buscando, que son los de la ciber-sociedad de los nuevos fenómenos, es allí donde se ofrece dar a las universidades una orientación acerca de cómo se hace un proceso antropológico cibernético, de cómo se trabaja con las comunidades y cómo se maneja un proyecto que tenga que involucrar el recurso humano desde la tecnología. Una vez hecho este trabajo se espera que estas personas salgan listas para trabajar en empresas de tecnologías.

También tienen un programa donde está la Certificación de Calidad, donde tienen laboratorios de todo tipo: investigación en matemáticas, laboratorios como Crisol, donde se están haciendo sistemas de bases de datos en conjunto con 10 universidades tanto a nivel nacional como internacional. También se está haciendo el único laboratorio de Cartoon animado en América latina, logrando que Colciencias los apoye para hacer un Software con el que el día de mañana los diseñadores colombianos no tengan que salir a comprar tecnología extranjera, como lo hace Discovery, que paga a los ingenieros para desarrollar sus propios desarrollos tecnológicos; y están desarrollando tres laboratorios entre los que se encuentra el laboratorio de la nueva narrativa digital, debido a que en 10 años se va a presentar el fenómeno de la soledad, donde las personas que no quieren casarse porque el tema de la familia es delicado viven solos y quieren adquirir, por ejemplo, videos sobre narrativa del Dorado, por ejemplo; por ende están desarrollando trabajo sobre video digital e investigación sobre sonido digital.

La razón de lo anterior se debe a que los teatros caseros van a invadir los hogares dentro de 5 años y se quieren preparar para esta realidad, vendiendo comics de US\$2 o US\$3, es decir, a través de los laboratorios quieren desarrollar iniciativas de construcción de tecnología, como el *E-entertainment*, que es lo que nos gusta hacer, y lo podemos comprar con tarjeta de crédito por Internet o en un supermercado, permitiendo de esta manera generar 500 nuevos empleos como fotógrafos, animadores, dibujantes, locutores, entre otros.

Tienen tres aspectos con el componente económico. Tienen su propio Fondo de Capital de Riesgo, creado por ellos; adicionalmente dos fondos

como el de Confandi, para dar nuevas oportunidades de construcción de los jóvenes.

El otro es el fomento de ahorro para el emprendimiento, iniciativa dentro del parque, que baja recursos económicos de diferentes entidades, como el Fondo Nacional de Garantías, Colciencias, Bancolombia, por la representatividad, que no obstaculiza el desarrollo del emprendimiento.

Como tercer aspecto el Fondo de Apoyo al Ahorro, que es como un fondo de empleados, donde cada uno mensualmente aporta \$10.000, con el fin de no erosionar las cajas de las empresas, logrando de esta forma prestar entre \$50.000 hasta \$1.000.000, préstamo que se paga de acuerdo con la forma y disponibilidad que así convenga el empleado, sin tanto papeleo.

Tienen otras dos iniciativas como el Soporte de Desarrollo de Negocios y uno de Inteligencia de Mercados. Como algunos de los emprendedores del parque han tenido la oportunidad de viajar, han construido un *network* en esos países, utilizando la red de negocio, y allí hacen investigación sobre qué oportunidades tienen los productos de la comunidad que ellos manejan, es decir, la comunidad parquesina, y les buscan oportunidades a través de este soporte de desarrollo de negocios. Inteligencia de Mercados es un proyecto que vienen desarrollando hace dos años, proyectado a cinco años, porque están investigando país por país, como Ecuador, Perú, Argentina, México, República Dominicana, entre otros, con una plata del Banco Mundial, más un proyecto para con la Caja que pretende hacer la investigación de mercados.

Por último hicieron una alianza con la Universidad de San Buenaventura, ya que ellos no nacieron para construir sino para desarrollar conocimiento y tecnología, entendiendo la universidad la necesidad de generar un espacio de desarrollo empresarial en el Valle del Cauca, y el padre rector tomó la decisión de darles un espacio dentro de la universidad, aproximadamente en un lote de 10.000 metros cuadrados, en los cuales se van a construir 8 bloques, cuatro dirigidos a la comunidad parquesina y otros cuatro destinados a lo que así disponga el Padre para otro tipo de emprendimiento. Alfredo Roldán considera que esta es una de las mejores iniciativas que se puede presentar en Colombia, donde una universidad haya tomado la decisión de insertar en su campus un espacio para el emprendimiento, nacido de una presión social de ParqueSoft, viendo en éste la universidad una gran oportunidad. Dada esta iniciativa esperan generar 200 nuevas empresas, lo cual quiere decir que para el año 2005-2006 se habrán superado las metas planteadas desde un principio.

A continuación Alfredo Roldán abre el espacio para preguntas.

Pregunta 2. *La pregunta está encaminada a cuestionar el Manifiesto del Emprendimiento.*

Respuesta: el video contiene varios aspectos. Uno de ellos es desarrollo original de ParqueSoft, tanto la fotografía, el texto, como la narración.

El propósito de este material es recordar a la gente que el primer emprendimiento fue la vida, y que cada uno tiene componentes en su cuerpo que le van a permitir desarrollar cualquier cosa; sin embargo, es necesario mantener despiertos los sentidos para ver las oportunidades, así como apoyarse constantemente en el cerebro. Científicamente, si se utilizara el cerebro todos los días, éste podría vivir 300 años.

El mensaje es que se debe seguir soñando y no sentirse viejos, porque el ser viejos no quiere decir que no se pueda seguir soñando. Uno sigue generando buenas ideas porque su cerebro tiene que estar revolucionando constantemente. El único capital que se tiene son los sentidos, el cerebro y el tiempo, ya que cosas como el dinero se consiguen, pero lo único que se tiene está en el cerebro y en los sentidos, como lo demuestran personas que, pese a que no tienen desarrollados algunos sentidos pero sí su cerebro, construyen cosas.

Por lo anterior, hay que hacer, utilizando los sentidos, y mirar dónde se está, a dónde se quiere ir y de dónde se viene. Muchas veces se dice que se llega hasta un punto o se sigue en la misma línea en la que van los demás, hasta que se para y se establecen nuevos órdenes, nuevas opciones, lo cual está pidiendo el país y el mundo, cosas que le sirvan a la sociedad.

Pregunta 3. *Más que una pregunta es una orientación acerca de dónde se puede encontrar información de ParqueSoft.*

Respuesta: la página Web (www.parquesoft.com) ofrece una buena información o en su correo electrónico.

Pregunta 4. *Va encaminada a preguntar qué hacer con aquellas personas que se pretenden incluir en un proyecto, como el caso de la familia, y éstas no responden al emprendimiento.*

Respuesta: regularmente es un trabajo duro y no es una tarea fácil, pero un amigo le enseñó que el ejemplo arrastra, es por ello que cuando empezaron el proyecto del parque tecnológico se dieron a la tarea de arrastrar a sus hermanos.

Pese a lo anterior hay personas que no son emprendedoras o le tienen miedo al emprendimiento, como se muestra en el video del Manifiesto de Emprendimiento, y se caracterizan por ser personas retraídas. Es por ello que no hay que preocuparse por ese tipo de personas, sino por el contrario dejarlas y seguir adelante.

Pregunta 5. *La pregunta va encaminada a si hay una aceptación de cualquier iniciativa que tenga lucro cesante.*

Respuesta: frente a muchas iniciativas que han llegado, ParqueSoft es muy claro y establece dos cosas fundamentales: compromiso y un doliente. Hubo una propuesta de montar un parque tecnológico en Bogotá; sin embargo, con el respeto que se merece, ésta es una ciudad donde nos gusta vivir del otro, aspecto que no gusta, ya que a ellos les gusta es hacer y entre más mejor. Un amigo suyo le dijo que él tenía mucha suerte, es decir, que entre más trabajo más suerte tenía.

La otra razón se debe a que como este es un modelo de sinergia, donde se entregan conocimientos, las distancias son muy dolorosas, y con Bogotá se está a casi 8 horas o se depende de la aerolínea, más aún cuando se habla de responsables, y para ellos es una persona con la disponibilidad y el empuje.

Cuando empezaron el negocio no hubo apoyo del Estado, fue inversión de cada uno de los socios que constituyeron la compañía, y por eso es que lo valoran tanto, porque fue un trabajo a pulso. Antes, cuando no eran nadie, nadie apostaba por ellos, ahora que son reconocidos los buscan con opciones de negocios; en ese sentido ellos son austeros, porque cuando se tienen que demostrar las cosas se peca al ser invadido por el éxito, cambiando su razón, y es algo que ellos no quieren cambiar, debido a que es una iniciativa de carácter social, que utilizó la tecnología como elemento de diferenciación para sacar adelante una comunidad.

Ellos no son una iniciativa de carácter económico, como si lo pueden ser las incubadoras de empresas, ya que ellos buscan un carácter social para construir individuos, gente social que construya escuelas, que le apueste a hospitales, que le proponga al gobierno que le cambie los impuestos para construir dos hospitales, es decir, construir capital social, empresas que generen economía pero que apoyen a los demás.

Pregunta 6. *La pregunta va encaminada a indagar por qué trabajan el individuo como lo muestran en la presentación.*

Respuesta: por una razón fundamental, y es porque somos individuos sociales, y como sociedad nos afecta cualquier cosa, como es el caso de la separación de los padres, que sin quererlo puede llegar a afectar el desarrollo de una compañía, y eso puede llevarlos en caída. No concebimos que las empresas únicamente sean un concepto económico, tiene que haber un proyecto social, tal vez por lo que nosotros no desarrollamos materia prima, lo que nos llevaría a desarrollar todo alrededor de la economía para producir esta materia prima.

Es así como tienen que trabajar alrededor del individuo, para que se mantenga fortalecido constantemente, creyendo en lo que está desarrollando, para que el día de mañana pueda tener nuevas oportunidades, tanto para él como para los demás. Ellos producen *bits* y *bytes*, los cuales están en el cerebro, y para ello tienen que trabajar el individuo.

Pregunta 7. *¿Esta iniciativa tiene presencia en Manizales?*

Respuesta: Manizales tienen su propio Parque Tecnológico con una iniciativa de ciudad, que piensan desarrollar en las instalaciones del INEM, que posee una infraestructura adecuada para el propósito que tienen para con esa ciudad. Fuera de ellos, en la iniciativa de desarrollo en tecnología, está Manizales eje del conocimiento, las alcaldías, la Universidad Nacional, Fundema (Universidad de Manizales), la Cámara de Comercio, Casa Luker, entre otros, ya que operan un parque tecnológico en ciudades como Tulúa o Manizales cuesta aproximadamente 40 millones al año, por ser economías básicas y no de alto costo. Tal vez dentro de 3 años su valor se incrementará, pero se espera que en ese tiempo las empresas que surjan de la iniciativa sean las que generen la sostenibilidad necesaria.

Pregunta 8. *La pregunta va encaminada hacia qué se debería hacer en la ciudad.*

Para responder a la pregunta se hace alusión a la necesidad de desarrollar los sentidos, como la visión, y para ello se pone como ejemplo la costumbre de Roldán de siempre montar en Transmilenio, de extremo a extremo, con una libreta en la mano, analizando cada una de las esquinas, revisando qué le hace falta, ya que para él ésta es una ciudad llena de necesidades.

Muestra cómo en el Foro de Presidentes en la ciudad de Bogotá, de forma accidental, encontraron la forma de desarrollar un Software psicopedagógico para niños sin oportunidades. El emprendimiento es algo que tiene que ver con la observación y con ser inquieto.

Pregunta 9. *¿Existe alguna asociación de emprendimiento?*

Respuesta: sí, la Asociación de Jóvenes Emprendedores de la que hago parte.

Pregunta 10. *¿Cómo se puede tener acceso a herramientas como el diseño digital, entre otros aspectos que ofrece y tiene ParqueSoft?*

Respuesta: ParqueSoft tiene un cluster llamado Digital Media Cluster, ya que estamos abiertos a desarrollar en cooperación con individuos externos.

Continúa preguntando a los asistentes sobre las expectativas de trabajo que tienen, y se encuentra con una persona que tiene el proyecto de producir y exportar uchuva, lo cual considera un buen negocio, más aun en mercados como el sueco, que lo paga muy bien. Frutas como éstas eran desconocidas; sin embargo, después de estar en establecimientos como Carulla Vivero adquieren un alto valor adquisitivo.

Otra persona también está en el proyecto de exportar, para lo que Alfredo Roldán hace una reflexión, ya que todo mundo está pensando en exportar,

descuidando el mercado local, porque regularmente estamos acostumbrados a poner todos los productos en cadenas de almacenamiento como el Éxito, el Ley, entre otros. Es así como toca el tema de las ciudades dentro de las ciudades, de Michel Porter, mostrando la oportunidad de compra en el mercado nacional.

Ahora bien, hay que estar preparado para exportar, y como ejemplo pone el caso de un conocido de ellos que quería exportar una marca de camisetas estampadas, inicialmente en el mercado de los Estados Unidos. El primer pedido fue de 100.000 camisetas, para lo que no estaba en capacidad, porque el mercado estadounidense pide *container*.

De otro lado muestra cómo un emprendedor puede llegar a donde quiere llegar, basado en una referencia personal que le pidió el presidente de Oracle, a la que respondió desde el rey Don Juan Carlos, pasando por Lucio Gutiérrez, hasta Michael Porter.

Para finalizar y dada las respuestas de los estudiantes, ve la necesidad, primero, de hacer un taller, y segundo muestra el que hizo con la comuna nororiental de Medellín, donde nunca habían visto un computador en su vida. Allí muestra muchachos de la comuna 13 y 9 que hicieron parte de pandillas y con los que actualmente han desarrollado seis empresas alrededor de su comunidad. Una de ellas es una empresa de eventos comunitarios.

Otra empresa es una firma de zapatos orientada a la comunidad, para evitar que salgan a atracar a muchachos que tienen zapatillas, desarrollando zapatos que tienen un parecido a las que se consiguen en el mercado, y así hacen dos trabajos a la vez: el primero, merman el índice de violencia local y, el segundo, los costos que reducen permiten que los muchachos compren las zapatillas y los vendan en su comunidad.

La tercera va acorde con algo que tanto en la ciudad de Medellín como en Bogotá las caracteriza, y es el desarrollo cultural; hay muchos grupos de teatro, pero en su caso ellos tienen escasez de vestuarios, por lo cual desarrollaron vestuarios para alquiler, pero únicamente para escenografía.

Lo anterior es un desarrollo de muchachos de la comuna nororiental, los cuales nunca han bajado al centro de la ciudad de Medellín, que nunca han entrado a una universidad.

Se tienen otros proyectos como el de desarrollar una iniciativa de educación alrededor de las necesidades de su barrio, y dos iniciativas más: una de producción de prendas, ya que, como son personas de bajos recursos, tienen varias camisetas pero pocos pantalones, los cuales tienen que ponerse tres o cuatro veces a la semana; para esto están desarrollando prendas de doble postura, tanto en camisetas como pantalones, para que puedan ponerse dos días por un lado el pantalón y los otros dos por el otro. Y la otra iniciativa es para personas discapacitadas, entendiéndolo que para ellos están haciendo las prendas.

Esto es un ejemplo de estimular las necesidades que uno tiene considerando las necesidades que tienen los demás, más aún si se quiere desarrollar un producto nuevo, teniendo en cuenta el concepto que se manejó desde un principio, y es el que un emprendedor es una persona en la capacidad de crear o mejorar un proceso ya existente.

Como conclusión, hay muchas cosas por hacer, sólo hay que pensar en una sociedad que requiere muchas necesidades por investigar y por hacer, para lo cual estamos en la responsabilidad de tomarlas o dejarnos llevar por aquellos que siempre nos han tirado.

Conversatorio VI

Gregorio Restrepo Sun Rising Investments¹

Intervención del doctor Rodrigo Vélez
Director de Investigaciones de la Facultad de Administración
de la Universidad del Rosario

Da la bienvenida al doctor Gregorio Restrepo, un emprendedor empresario, quien mostrará su caso y experiencia y va a enseñar algunos de sus aprendizajes en los procesos de emprendimiento.

Sun Rising Investments es la organización que hoy nos sirve como marco para incluirla dentro del proceso de casos, dentro de la línea editorial *working papers* o documentos borradores, en donde se compilarán los cinco casos que se vieron durante el semestre en los conversatorios.

El objetivo es filmar, grabar y editar, con destino a las cátedras de pregrado, postgrado y procesos de investigación de las líneas de la facultad. Se espera que los empresarios que han acompañado estos procesos se sigan vinculando al proceso formativo, y posteriormente se les hará la invitación a participar de la cátedra del empresario emprendedor en Colombia, la cual se quiere articular para el otro semestre.

La mecánica en principio es espontánea; interrumpir si se quiere interrumpir al expositor, preguntar e intercambien inquietudes, y que el expositor cuente a grosso modo quién es, su trayectoria de vida, experiencia, pensamientos sobre la disciplina de la administración y los negocios, y que nos muestre concretamente el caso para poder indagar, aclarar dudas y encontrar otras opciones de desarrollo profesional.

Intervención de Gregorio Restrepo

El doctor Restrepo abre su intervención lanzando la primera pregunta sobre quiénes son emprendedores –responden–, quién tiene una idea de negocio que quiere desarrollar en un futuro –responden– más, y para las otras personas cuál es su objetivo en la vida.

Hace una presentación guía sobre qué es SRI (Sun Rising Investments), la compañía que fundó hace unos años, para contar qué hacen, cómo funcionan, qué modelo de negocio tienen, por qué apoyan el emprendimiento.

Más adelante se amplía la sesión hacia cualquier tema, para saber cómo ha llegado a donde está, cómo se ha capacitado, qué ha hecho, desde cuándo tiene visión de tener el modelo de negocios y cómo se ha formado, hasta cuál es el futuro. Estará abierto a compartir cualquier tipo de información.

Antes de comenzar hace la salvedad de que su compañía se encuentra en empresas de etapa temprana. Dentro del desarrollo de un emprendimiento hay muchas etapas marcadas, en especial en el modelo de los Estados Unidos en desarrollo de empresas. Si se siguen las definiciones que hacen los americanos sobre el desarrollo de empresas, SRI se dedica a empresas en etapa temprana.

El lema de SRI es “transformando sueños en realidad”. Lo que se trata de hacer es enfocarse en aquellas personas que llevan un tiempo desarrollando una idea, tienen un sueño de tener un día un concepto de negocio desarrollado, SRI le ayuda al emprendedor a transformar ese sueño en realidad, uniéndose a ese emprendimiento.

Se trabaja de la mano del emprendedor –no se saca del negocio, se toman emprendedores que tengan buenas ideas –más adelante se contará un poco sobre la definición de los campos en los cuales se encuentran enfocados, se toma al emprendedor, su idea de concepto trabaja conjuntamente con el emprendedor, buscan potencializar su negocio –primer paso, ver cuál es el potencial detrás del negocio, establecer un modelo de negocio y tratar que se vuelva una realidad.

El modelo es entonces: “toman una idea, trabajan conjuntamente con el emprendedor, en ese trabajo extraen la información, definen cuál es el potencial real del negocio y sacan adelante el negocio”.

Para dar una idea de cuál es la importancia de extraer el potencial, han tenido la oportunidad de estar en diferentes concursos de planes de negocio, calificando los planes de negocio, en especial en el concurso Ventures de la Revista Dinero y de Makinsian Company, y es increíble que la mayoría de las veces que se lee un plan de negocio lo que vende el emprendedor, desde su punto de vista, es el 20% del potencial que tiene. Muchas veces no identifican su potencial detrás y se genera un gran conflicto, porque no se sabe qué calificar, si lo que escribió el emprendedor de negocios o el potencial

que tiene ese conocimiento, que tiene el emprendedor en volver lo anterior en un negocio. Esto lo identifica como uno de sus mayores activos y es potenciar todo lo que hay detrás de un grupo de emprendedores.

¿Cómo los apoyan? Identifican oportunidades reales en el mercado para sus productos y servicios. SRI tiene un nicho específico: buscan proyectos donde Colombia tenga un factor competitivo frente a otros países. A SRI le gustan los proyectos que tengan un alto potencial exportador, y por tanto buscan que tengan un factor diferencial donde están, en la región, si están en Colombia por qué Colombia, si es mano de obra, si es biodiversidad, si es porque se tiene más horas de sol al año, diversidad de climas, si es biodiversidad de fauna y flora, etc. Se buscan nichos en los cuales sean competitivos y se tenga un factor diferenciador.

Definen una propuesta de valor, articulan un plan de negocios ganador. El plan de negocios es cuestionado, si es útil o no es útil. Para SRI es útil porque ayuda a plasmar aquellas ideas que están en la cabeza y, dependiendo del plan de negocios, hay unos que ayudan haciendo más fácil tener en cuenta muchos factores que de otra manera o en otro formato se pasan por encima. El plan de negocio es la única herramienta y sobre éste se toman el 100% de las decisiones; es muy importante porque ayuda a organizar las ideas y a pensar de diferentes maneras.

Ayudan a conseguir el capital. En Colombia está muy poco desarrollado el capital de riesgo. Es muy poca la gente que toma la iniciativa y está dispuesta a arriesgar capital. SRI está tratando de ayudar a desarrollar capital. Sobre esto el doctor Restrepo da el primer consejo: para salir a buscar capital para las empresas, el factor que debe primar y por el cual cualquier inversionista debería estar dispuesto a invertir es uno solo –pregunta al público qué factor o denominador es necesario para que un inversionista invierta en un proyecto, uno de los participantes responde: “rentabilidad”, al cual el doctor Restrepo responde que no, ya que para él este factor es la “confianza”.

Si se presentan unos proyectos con rentabilidades astronómicas, éstas son tan altas que generan desconfianza, lo cual indica que el proyecto está muerto. Lo importante es la confianza, que se da de muchas maneras no sólo siendo sincero, auténtico, sino estructurando equipos de trabajo ganadores, multidisciplinarios, trayendo experiencia al equipo, una serie de factores los cuales todos unidos generan confianza, dan sentido. La rentabilidad es buena; sin embargo, así ésta sea alta, si no hay confianza no hay inversión.

Se establece un modelo operativo sostenible, en el que se evalúan todos los modelos de operación, como *outsourcing*, comprar maquinaria, maquila, parte exterior, parte nacional, evaluar zonas francas, temas que la facultad ha estudiado para que se dé sentido y confianza, y se den opciones de salida,

algo que no está desarrollado en Colombia. Un inversionista debe tener en cuenta que cuando se invierte no se debe estar toda la vida, como ejemplo está el caso de la compra de una finca, en la que se cuestiona ¿cuándo es la venta? No se sabe cuándo se va a vender, ya que no es un mercado líquido de alta rotación. Es entonces muy importante establecer mecanismos de salida desde un principio.

Reflexiona sobre la importancia de tener estos puntos presentes en cada una de sus materias, como en finanzas, mercadeo, entre otras, que es donde se estudian estas alternativas. Los socios deben comprarle al socio capitalista, estableciendo desde un principio un mecanismo de salida donde se le pague con los dividendos su participación, se le asegure una rentabilidad fija o una rentabilidad variable, o una mezcla entre rentabilidad fija y variable, es un tipo de crédito o inversión directa. Deben ser mecanismos a evaluar en el momento de estructurar el negocio.

Una vez establecido el negocio se deberá monitorear en tiempo real el negocio –SRI. Cuando un emprendedor presenta un proyecto, una idea para sacarla adelante, y pide a SRI la gestión de negocios, SRI, a cambio de sacar el negocio adelante, se convierte en socio, esto quiere decir que creen ciegamente en los negocios que escogen, ya que si estos negocios en un futuro no generan rentabilidad se está perdiendo el tiempo. Ser socios de una empresa que no va a generar rentabilidad no tiene sentido. Es así como SRI hace parte, como socio, de las empresas en que cree ciegamente, al mismo tiempo –afirma el doctor Restrepo– no se genera una situación en donde SRI no se presenta no como un banquero de inversión, donde se va a presentar a un emprendedor con un inversionista, y en el momento en que se haga la transacción SRI se gana la comisión y está fuera del negocio, es decir, estos dos siguen adelante solos. El modelo de SRI es diferente; en el caso de un emprendedor elegido entre otros proyectos, SRI se hace socio del emprendimiento, generando varias reacciones positivas. Si se está vendiendo un negocio en el que se quiere hacer parte es porque se cree en éste; lo que muchas veces pasa es que el equipo inicial de emprendimiento es complementario, en la parte de negocio aportan y el emprendedor inicial conoce su producto y se crea un equipo multidisciplinario que genera aún más confianza.

¿Cómo se seleccionan las empresas con las que trabajan? Se hace referencia a las clases de la universidad, donde el estudiante no cree sólo hasta que trabaja y se da cuenta de la realidad. SRI no escoge proyectos, seleccionan personas –grupos de trabajo–; lo que realmente buscan es personas con capacidades especiales que lleguen a sacar el proyecto adelante. Más que ideas seleccionan personas con educación ética acorde con lo que SRI debe ser. Buscan empresas nacientes –emergentes– con modelos de negocios pro-

bados o en etapa de prefactibilidad, pero con un ingrediente innovador; que tengan un alto potencial de crecimiento y de generación de valor, empresas que necesiten gestión –apoyo– en negocios, “esto es lo que sabe hacer SRI”.

Continuamente se encuentran con emprendedores que llevan tiempo investigando un tema, el cual tienen claro, desarrollado, son innovaciones muy interesantes y como se lleva tanto tiempo y conocimiento dentro de su mercado son reconocidos porque lo saben hacer; el problema que identifica SRI es que muchas veces es el mismo emprendedor quien cree que, como logró hacer algo tan difícil en innovación, técnicamente es igual de bueno en hacer la gestión; sin embargo, el consejo es separar las dos cosas, ya que muchos de los emprendedores tienen la habilidad de gestión y pueden trabajar solos, pero algunos no, y no tienen la experiencia –como todo, se requiere experiencia. Es allí donde SRI busca aquellos grupos que ya lo tienen claro pero no tienen habilidad de gestión, ya que si la tuvieran SRI no generaría ningún valor agregado.

¿Cómo están constituidos? Un gerente general, el cual es el doctor Restrepo, quien tiene experiencia en la parte de estrategia, mercadeo y ventas, finanzas y negociación. Es administrador de empresas con una maestría en negocios internacionales, recientemente un diplomado en modelos financieros, ha trabajado en diferentes compañías. Señala algo importante y es que desde siempre ha querido ser emprendedor; desde muy temprano ha tenido negocios, desde 2^{do} elemental, y cuando se graduó se preguntó qué hacer, por dónde debía empezar para llegar a hacer emprendedor.

A continuación el doctor Restrepo va a contar su experiencia.

Lo primero que identificó era que le gustaban los números, pero no quería ser financiero toda la vida, y por lo que no quería ser empezó. Trabajó en CityBank por dos años para desarrollar habilidades financieras; “en la universidad se ven finanzas pero la diferencia entre presentar un examen y estar al frente de un cliente es muy grande, así como pensar como piensa un banco”. Es así como la primera decisión en su vida fue trabajar en lo que no quería y trabajó por dos años en CityBank.

Una vez finalizado ese proceso realizó su maestría en negocios internacionales, volvió a Colombia y quería trabajar en mercadeo y ventas, vinculándose a Microsoft, donde estuvo cinco años trabajando en mercado y ventas, y donde además se le presentó la oportunidad de trabajar con la compañía de Internet UBL –portal de Internet–, en la cual estuvo durante unos años. Tuvo la oportunidad de viajar a Argentina y estar como director de operaciones para siete países, practicando el área de negocios internacionales, manejando la parte de alianzas, *joint ventures*, y después de UBL decidió independizarse.

Cuando llegó de hacer su postgrado, llegó con una autoestima alta, lo cual lo iba a llevar a conseguir un buen empleo, un buen salario, ya que tenía

todas las herramientas para tener todo lo que quería. Pero se topó con una persona en una compañía de búsqueda de talentos y lo aterrizó, algo que fue duro pero le sirvió mucho. La frase que esta persona utilizó fue “antes de 10 años no se puede exigir nada, una vez pasado ese tiempo de práctica laboral sí se puede exigir”, lo aterrizó y se lo agradeció mucho, a tal punto que se le convirtió en un objetivo, una vez cumplido este tiempo de haber trabajado y aprendido con las empresas, y con un conocimiento acumulado, se decidió a dedicarse a lo que siempre ha querido hacer.

Pregunta 1. *Teniendo en cuenta esta realidad y después de trabajar para alguien en un mercado laboral donde se adquieren conocimientos y uno se enfrenta a la creación de un nuevo negocio, ¿no cree que sea un riesgo trabajar donde no va a ganar, donde va a trabajar sin obtener nada a cambio?*

Respuesta: para el doctor Restrepo es supremamente difícil y más si se toma una decisión donde no sólo afecta a quien la tome, sino a muchas personas que lo rodean.

Continúa afirmando que para él esto era un objetivo y para ello debía prepararse en la parte financiera para poderlo asumir. Es la primera decisión, que no fue algo coyuntural sino con tiempo de antelación –8 años–, donde se había venido preparando financieramente para asumir un reto que no fuera a desequilibrarlo, debido a su responsabilidad con su familia, haciendo énfasis en sus dos hijos y los compromisos que para ellos exige su educación, como lo es el pago de colegios, bonos, una serie de egresos que a la hora de tomar su decisión no fue nada fácil, por ser un reto que desde el momento que se lo planteó, hacía 8 años, su situación era muy diferente a la de hoy; se encontraba soltero, independiente y no afectaba la decisión de nadie, a la de hoy, donde se encuentra casado, con dos hijos y donde todo mundo cree que está loco.

Su madre cree que está loco y su esposa ha venido asimilando este proceso durante aproximadamente dos años y medio. Antes tenía unos beneficios económicos muy grandes –algo que nunca se imaginó podría llegar a ganar; sin embargo, también tenía unos sacrificios, como no poder tener tiempo para ver a sus hijos, ya que vivía montado en un avión por toda Latinoamérica, sólo los sábados cuando llegaba a dormir, pero se iba los domingos– era un ritmo de vida que según él acaba con cualquier persona.

Es esta realidad la que lo ayuda a tomar la decisión, y la idea de que algunas personas que estaban a su lado, como su esposa, aprendieran a decir “que querían que el papa de sus hijos los conociera y los vea crecer, en vez de que tenga un salario muy bueno y no tenga vida familiar”. El cree que todo en la vida debe ser un complemento. Esto le ayudó a tomar entonces la decisión; sin embargo, no fue nada fácil.

También otro tema importante es que siempre se apuesta a que las cosas van a llevarse un tiempo determinado y éstas se demoran el doble o el triple. Se planteó entonces que su negocio le debería estar generando en un año ingresos, y resulta que en vez de salir a vender otras empresas le tocó salir a vender su empresa. Hoy tiene socios capitalistas en SRI que apoyan su gestión –tiene un salario– porque ganó la credibilidad durante año y medio, y ahora puede decir que es un modelo probado, que tiene futuro y está saliendo adelante.

Hoy no canta victoria totalmente, pero tiene varios proyectos para los que ha logrado conseguir capital y se están montando para que empiecen a generar liquidez en un año, es decir, todavía falta un año más para la liquidez. Para el doctor Restrepo no es nada fácil, y son muchos los sacrificios, pero es la apuesta de decir que espera que en cinco años o diez años tendrá cinco compañías que generan utilidades y poder vivir de ellas, y que si no trabaja un día no pasa nada, simplemente se dedicará a crear nuevas compañías, lo cual genera un efecto de bola de nieve. Este es su objetivo, a donde quiere llegar, a que las compañías generen ingresos para dedicarse a otras nuevas compañías. Nuevamente señala que no es nada fácil, es de convencimiento, pero hay que prepararse para ello.

Continuando con su conferencia, el doctor Restrepo tiene un equipo de socios que ayudan en cada uno de los temas que desarrolla SRI; sin embargo, en todos los proyectos busca un equipo asesor, y antes de asumir cualquier proyecto busca asesoría de gente experta en el sector, ya que él es consciente de que no es experto en todos los sectores. Él es consciente de esta realidad, ya que, de hecho, los proyectos en que trabaja son temas nuevos para él, entonces busca equipos asesores para estar siempre enfocado y ganar del aprendizaje de otras personas.

Materializando lo anterior pone como ejemplo que a lo mejor algunas personas conocen proyectos como la construcción del acuario en Bogotá. En Bogotá se va a construir un acuario en octubre del presente año, éste se inaugurará en mayo del 2005, es un negocio de entretenimiento y educación. El acuario del zoológico de Cali fue construido por su socio Fernando Galinde hace 5 años, lo regaló porque nadie creía que tenía la tecnología y el conocimiento para tener vivos peces de agua salada y dulce, más agua salada a 1.100 metros sobre el nivel del mar, donde no podía bombear agua continuamente de mar. Entonces regala el acuario con el convencimiento de que una vez demostrado le saldrán “n” proyectos, porque una vez probada la tecnología todo mundo querrá un acuario para su ciudad; sin embargo, los resultados fueron otros, pasaron cinco años sin poder vender ni un solo acuario, inscribiéndose a Ventures, en el cual fue ganador, creyó que con éste iba a ser importante, salió en la portada de la Revista Dinero y después de transcurridos 6 meses aún no tenía ofertas, no le había salido adelante.

Es entonces cuando SRI le ofrece trabajar juntos, fue su primer proyecto, allí se pensó estratégicamente en el negocio; el socio –Fernando Galindo– lo que pretendía era vender un acuario, y la tecnología del acuario era parte del activo que estaba vendiendo, identificado por SRI, por lo que partiendo de que una cosa era vender el acuario y otra muy distinta la tecnología, se establece un esquema de licenciamiento, donde lo que se vende es un permiso de uso de la tecnología –una licencia de la tecnología. La tecnología no es de quien compra el acuario, sino de SRI. Por tanto, la persona, así conozca la tecnología, no podrá construir un acuario solo, tendría que pagar nuevamente a SRI por usar la tecnología en otro acuario.

Se establece un mecanismo por el cual el acuario va a estar patrocinado, va a tener un patrocinador importante, enseñanza de los mexicanos y su proyecto de “Salitre Mágico”. Hoy en día se está vendiendo la publicidad del acuario, si se logra cerrar el negocio la publicidad del acuario generará más ingresos que el total de la inversión, es decir, sólo con el patrocinador se paga el 100% de la inversión del acuario. Sin embargo, se tiene el capital asegurado para construir el acuario, de tal forma que el patrocinador no se consigue o no está, se tiene el capital y en el 2005 el acuario de Bogotá va a hacer una realidad.

Se espera con lo anterior que se convierta en una bola de nieve, que después muchas ciudades quieran tener su acuario como educación y entretenimiento. Se está vendiendo un acuario en Barranquilla, en Pereira, en Ciudad de Panamá, y se está diseñando la estrategia para vender otros acuarios en Centroamérica.

Lo que se ha hecho es generar valor entre los dos modelos: la experiencia de 14 años de Fernando y Ángela, los dos biólogos marinos, y el trabajo de SRI durante 2 años de dar ese nuevo impulso. Nuevamente resalta el doctor Restrepo que lo importante del modelo es el modelo de licenciamiento –no se vende el acuario, sino la tecnología, un modelo de licenciamiento. El riesgo para los socios es casi nulo, con esto se refiere a que son los socios quienes tienen una propuesta en la mano (se toma un crédito avalado por el socio capitalista y ellos son codeudores en el crédito, es decir, si el crédito en un futuro no se puede pagar ellos van a responder solidariamente por el crédito, por unos montos muy altos, era un riesgo muy alto).

En el modelo actual los socios capitalistas aportan el capital, se diluyen los socios iniciales, gestores del proyecto, pero estos no están tomando riesgo, es decir, no hay un crédito a nombre de ellos. El capital comprometido es de 1,3 millones de dólares, el acuario será entregado a mediados del año 2005 y están en otras negociaciones.

Adicionalmente, han compensado su importancia en tomar participación en la compañía por sus resultados, en la medida que se consiguen se tiene

participación si no se tiene, por ende, no hay participación; es un modelo donde el emprendedor estructura mecanismos con los que más adelante se invierte un capital adicional al invertido en el plan de preinversión: ganar una participación mayor con posibilidades de crecer, y sobre el capital que se trae cobrar un porcentaje –lo que en EU se llama una comisión para buscar el inversionista.

El doctor Restrepo abre la discusión para que cualquier duda o tema se discuta.

Pregunta 2. *¿SRI trabaja en ciertos proyectos o en proyectos en general?*

Respuesta: proyectos en general, pero buscan que tengan factores competitivos en donde el sitio en que están tenga una diferenciación.

- Si el proyecto está en Colombia, que tenga una razón por la cual tenga sentido que el proyecto esté en Colombia.
- Si el proyecto es mejor gestionarlo en Estados Unidos, o en otro país, el proyecto pierde interés para SRI; sin embargo, están abiertos a cualquier tipo de proyectos.

El doctor Restrepo hace alusión a cuatro proyectos en los que SRI se encuentra trabajando. Uno es el proyecto de acuarios, el cual busca por los próximos 30 años, cada año, vender un (1) acuario en cualquier ciudad que tenga más de dos millones de habitantes. Ya es rentable, con la inversión que haga un inversionista local si se tienen dos millones como público mercado objetivo, tener un acuario. Hay cientos de ciudades en el mundo con ese mercado objetivo, lo que SRI espera es en 30 años vender 30 acuarios –objetivo del negocio.

El segundo es un proyecto de industrializar la guadua –el bambú. La guadua colombiana tiene características particulares de resistencia, tienen cientos de hectáreas que no se sabe qué hacer con ellas –en Colombia se aprovecha el 5% de las hectáreas y no se sabe para qué sirve la guadua. En el mundo está probado que la guadua es un producto apetecido, ambientalmente amigable, captador de CO₂, genera mano de obra; tiene mil argumentos sociales y ambientales y una demanda comprobada. A la gente le gusta porque es una madera exótica y está en crecimiento la demanda de madera exótica que ayude al desarrollo sostenible –la gente no quiere cortar árboles, quiere cortar bambú, porque se corta y a los cuatro años está listo para cortar otra vez. Entonces, afirma el doctor Restrepo, está dentro de un marco –una tendencia mundial– muy importante, donde en Colombia no se ha podido industrializar el bambú.

Sus cinco socios, a su consideración, son las personas que más saben sobre el bambú, y tienen un reconocimiento a nivel internacional por lo que

han hecho. Se tiene *Good Will, Know How* en un mercado interesante y con una demanda externa muy importante.

El tercer negocio es una compañía de cosméticos naturales. Hay una persona en Colombia que sabe mucho de desarrollo en cosméticos naturales, con una experiencia de 25 años. Marcas del mercado como crema número cuatro, jabón cristalino y muchas otras han sido por esta persona.

Se estructuró un modelo donde se le propuso ser socio de SRI, ya que llevaba cinco años investigando sobre cosmética natural y ningún cliente en Colombia le ha pedido un producto –que le desarrolle un producto natural, ya que vale más o menos el doble de lo que vale un producto normal–químico. Se aliaron con esta persona, volviéndola socia de la compañía con un contrato de exclusividad de desarrollo de cosméticos naturales para SRI, y ahora se encuentran en la búsqueda de un socio estratégico para una compañía que se llama NATUERA, hace crema para cara, hidratante, limpiadora, contorno de ojos y antiedad. Es un mercado creciente en el mundo, la gente hoy se cuida de manera natural por dentro como con vitaminas, suplementos nutricionales, etc., pero la gente sigue usando químicos para cuidarse la piel, que es lo importante. SRI quiere entrar en el mercado de proveer productos naturales para el cuidado de la piel.

Y el cuarto negocio que acaba de tomar es muy nuevo, consiste en la exportación de scargots a la Unión Europea –caracoles. Colombia también tiene un factor diferencial importante, porque se tiene sol, clima y todas las condiciones para que los caracoles estén bien todo el año. Mientras en la Unión Europea el ciclo de reproducción se da una vez al año; hay una persona en el Viejo Caldas que lleva 14 años investigando los caracoles y ha aprendido a reproducirlos continuamente y a tener caracoles frescos todos los meses del año. En la Unión Europea se comen caracoles sólo en abril y en septiembre, en las demás etapas el caracol vale el doble del precio. SRI esperan suplir la demanda de caracol fresco en las etapas de no cosecha, es un proyecto que se está estructurando –hay un estudiante de la Universidad de los Andes que está realizando su tesis sobre mercadeo de caracoles en la Unión Europea, estudio que pretende utilizar el potencial del mercado y de esa manera ir supliendo diferentes áreas de esta manera.

Estos son los cuatro proyectos de SRI, dos de animales, uno de guadua y otro de cosméticos naturales, los cuales permiten responder la pregunta, hablando sobre los tipos de proyectos que trabajan y por qué los seleccionaron.

Pregunta 3. *¿Qué buscan con estos proyectos?*

Respuesta: lo primero que buscan además de los factores de confianza es rentabilidad. SRI necesita subsistir y ser un negocio rentable probado, pero ven que cuando el proyecto involucra beneficios sociales se abren una

cantidad de puertas muy importantes –hoy día la responsabilidad social es algo que algunos mercados empiezan a pagar y a seleccionar. Hay organismos internacionales de banca multilateral que apoyan el desarrollo sostenible y el desarrollo sostenible involucra la parte social. SRI analiza en sus proyectos la parte social, ya que tienen buena acogida con determinado tipo de inversionistas –siempre se analiza la parte social, el impacto se mide y se abren puertas. El Dr. Restrepo aclara que no se selecciona por el impacto social sino por la rentabilidad, pero si tiene un impacto social les abre una serie de puertas interesantes, valiendo la pena tenerlo en cuenta.

Pregunta 4. *En el caso del proyecto de la guadua, ¿SRI busca elegir un negocio que ya está o busca otras perspectivas?*

Respuesta: la guadua tiene un potencial. Si se dura una hora haciendo una lluvia de ideas sobre lo que se puede hacer con la guadua no se llega ni al 50% del potencial real de ésta. El doctor Restrepo lleva 10 meses estudiando la guadua y cada día más se impresiona sobre el potencial que tiene la guadua. Hoy en día lo que se ha estructurado es un orden lógico de cómo desarrollar el negocio, por donde se da el sentido en términos de inversión y riesgo, ir arrancando y evolucionando. SRI va a arrancar con una planta de inmunizado y secado de la guadua, eso va a permitir conocer cada vez más la guadua seca y preservada. Hoy día toda la guadua que sale de Colombia no va seca –va seca al natural, humedad del 18%, y debe ir seca al 8%, ya que después puede ganar y soltar humedad y no pasa nada– no se levanta como los pisos de madera en caso de inundación.

Van a arrancar con ese proceso que permite tener la materia prima adecuada para hacer lo que se quiera. Una buena definición de la guadua: es un sustituto de la madera, todo lo que se ve en madera se puede hacer en guadua, mucho más económico, hay que definir si el posicionamiento hacia adelante es económico o exótico –depende del mercado, que van a seleccionar uno u otra. Los mercados industrializados están deseando tener productos que apoyen la biodiversidad y que sean exóticos –cualidades de la guadua, a esos mercados se irá con un precio de mercado o por encima; en Colombia, si se quiere atacar el mercado, toca en precio, ya que la guadua está desprestigiada. Cuando se habla de guadua en Colombia la gente se imagina un tugurio en el viejo Caldas –casa de bahareque, por ende es muy difícil que alguien quiera tener una casa de guadua. Simón Vélez ha cambiado un poco esta realidad, tal es el caso de “Peñaliza”, donde se encuentran casas espectaculares. En regiones de Colombia esto está muy claro, pero en Bogotá no, es por ello que acaban de donar el puente en guadua de la calle 80, para insertar la guadua en Bogotá –estrategia de posicionamiento–, se debe pensar en guadua de forma diferente a un tugurio.

SRI va a empezar a tratar bien el material y de ahí abrir mil posibilidades que sólo en ese momento se van a ir aprovechando, se quiere llegar a tener una planta de pisos de guadua –pisos de parqué; este es uno de los objetivos que visualizan más adelante, pero en el intermedio tener el timón listo para hacer cualquier tipo de viraje en la medida que se presenten oportunidades. Es el caso de una persona que quiere comprar a SRI tableros de guadua para hacer cocinas, ya que está vendiendo cualquier cantidad de cocinas; si se cierra un contrato de compra de materia prima para este distribuidor, éste será el proyecto a 6 meses –donde se logre cerrar el contrato sólo es ir al inversionista y decirle, si quiere, está cerrado el negocio.

Pregunta 5. *En el caso del proyecto de la guadua, ¿éste aplica para la vivienda, por ser de bajo costo, como de interés social?*

Respuesta: sí. Se está aplicando, pero el tema es cultural. La gente de estratos 1, 2 y 3 quieren tener una casa de material –término que ellos usan–, y material es que sea concreto o ladrillo, entonces hay un tema cultural difícil de manejar. Acaban de construir 120 casas al lado de “Peñaliza”, en Ricaurte, pueblo que fue viable porque la gran mayoría del pueblo trabaja para las casas de la gente de Peñaliza, y querían tener la casa como la de su patrón, lo que se volvió algo aspiracional –fue viable hacerlo en Ricaurte por esta razón.

Se están haciendo más proyectos. El ministerio quiere impulsar –tiene 900 millones este año para vivienda alternativa, de materiales alternativos–; sin embargo, se está acabando la norma de la guadua para la construcción, porque no se puede dejar abierto, ya que todo mundo empieza a construir en guadua y ésta requiere una técnica constructiva especial. Simón Vélez ha diseñado su propia técnica constructiva, hay otros que también tienen técnica constructiva, pero la guadua tiene unas propiedades extremadamente buenas que la mayoría de la gente utiliza mal. La mayoría de los arquitectos le ponen el peso encima, y la guadua tiene una función no sólo de soportar peso sino de elasticidad –entonces hay que saber construir con guadua.

Se está adelantando la norma de construcción, hay fondos del ministerio, entidades como Comeva, patrocinando estos proyectos que permiten ver que se está haciendo mucho alrededor, pero el gran tema en vivienda es cultural, ya que la gente no va a querer comprar esas casas, y el precio no termina siendo equivalente.

Pregunta 6. *Frente a los negocios y el potencial de los mismos, ¿cuál es la metodología para evaluar su potencial, teniendo en cuenta que para uno teórico como Michel Porter, ésta se debe enfocar hacia donde están las ventajas para el negocio?*

Respuesta: el doctor Restrepo ve dos respuestas para la pregunta. La primera es cómo evaluar el potencial de cada uno de los negocios, y al final la gran respuesta es confianza, olfato, da o no da sentido, al final es una percepción, porque aunque el producto está desarrollado, como en el caso del acuario, se cuestiona ¿cuántos acuarios se van a vender? ¿A qué precio? ¿Cuántas personas van a estar interesadas? No hay estudios concluyentes que puedan decir con exactitud que con una confiabilidad del 95% y un error del 3% se van a vender 15 acuarios a 15 años, no hay forma de asegurarlo por más que se inviertan miles de millones en encuestas, en cada una de las ciudades donde pueda haber un acuario, porque como es algo tan nuevo, innovador, no se sabe al final cuál va a ser la decisión.

Por lo anterior, el gran porcentaje de la decisión es el olfato en los negocios, y para eso se tiene un comité de tres personas, que son los tres socios, en el que el doctor Restrepo trata de seguir procedimientos tradicionales, hace un flujo de caja descontado, trata de proyectar cuánto se puede vender, cuánto es el mercado potencial, los competidores hoy qué porcentaje de mercado tienen, y si es un mercado creciente o decreciente, factores competitivos para entrar a X o Y mercados; hace un análisis de mercados y lo que le han enseñado, y eso da números, lo cuales al final los toma y se sienta 7, como le han enseñado, eso da números, los cuales toma y examina con sus socios, y lo que les dé el olfato. Se tiene una regla, y es que con uno de los socios que diga “no”, el negocio no va –con uno que diga que no genera la suficiente química, el negocio no se selecciona.

La otra respuesta es por qué negocios que están en diferentes sectores. Hay dos formas de verlo. La primera es que se está en un mercado de capital de riesgo, por tanto se tiene que tener diversificación, es decir, prever que si un negocio no sale, se tenga otro que tal vez sí salga, y dos porque se tiene claro en qué fase son buenos y para qué son buenos –aclara el doctor Restrepo. En su caso él no sabe de ninguno de los proyectos expuestos en su conferencia, pero sí sabe quién sabe y cuál es su fortaleza, que es extraer la suficiente información de unos emprendedores y volverlo estratégicamente un negocio que haga sentido, y creen que pueden extraer todo el potencial que puede haber, pero también sabe atraer o interesar al que sabe del negocio.

Aclara que él no quiere aprender a comercializar cosméticos –no es su mercado ni quiere aprenderlo, pero sí sabe que hay empresas que quieren meterse en la línea de cosméticos naturales, y hacer la investigación les vale miles de millones de dólares, y hoy, con una línea de productos desarrollada, pruebas de laboratorios, un mercado de prueba con personas con resultados muy buenos; el doctor Restrepo sabe que esto es un activo para muchas compañías que se ahorrarían tiempo de investigación, ya que tienen un producto registrado, probado, con marca registrada. Simplemen-

te es un intermediario en ese negocio –no va a comercializar, va a buscar el socio estratégico que diga: la tendencia es cosmética natural, de hecho lo que está sucediendo en este mercado es que los grandes laboratorios no han sacado marcas naturales porque sería una competencia de frente a lo que han venido mercadeando durante años; lo que debe pasar en la industria es que los laboratorios empiecen a comprar laboratorios pequeños, mantengan la marca, evaluando cómo va madurando este mercado, y cuando lo vean adecuado lo incorporan a su compañía, pero no como figura, simplemente lo van valorizando, conociendo el mercado, sacando una línea, pero no tan directos “ante el público”, que no sabe que ellos mismos están compitiendo, y después se genera el producto.

Pregunta 7. *Podemos decir que los negocios que ustedes adelantan están en la línea de la biodiversidad, los recursos naturales –la guadua, los caracoles, ¿es ésta es una filosofía de grupo?*

Respuesta: esto se ha dado de dos maneras. Arrancaron con el negocio del acuario, y se dieron cuenta de las bondades que tenía; además de ser agradable trabajar con proyectos que generen impactos positivos ambiental y socialmente –de educación, lo disfrutan.

Hasta en el momento de conseguir los inversionistas se genera una buena química. Para el doctor Restrepo es más agradable vender entretenimiento y educación que estar de gerente de mercadeo de una empresa de cigarrillos. Va en la ética de SRI y gustan proyectos con impacto positivo, no sólo en los inversionistas sino en el medio en que se mueven.

El doctor Restrepo cree que Colombia debe aprovechar su biodiversidad –factores competitivos hacia el exterior.

Pregunta 8. *¿Hasta dónde SRI se va a abrir?, pensar en tantos negocios, o hay cierta fase a la que pretender llegar.*

Respuesta: en este momento SRI está en proceso de capitalización, proponiendo un modelo que sea el doble de lo que son hoy en día. Actualmente son dos empelados, una persona que le ayuda y el doctor Restrepo, el objetivo es que sean cuatro personas y a ampliar a ocho proyectos.

Creen que es la estructura adecuada para el momento que están viviendo, para que más adelante, en la medida que los negocios vayan saliendo, la participación sea menor. Lo que tienen planeado es un esquema de ser socios con un control interno milímetro a milímetro, es decir, planean tener una estructura con un asesor financiero –junior– que esté controlando la parte financiera de las diferentes empresas, que tenga relación con el contador o con el gerente financiero, y que semanal o quincenalmente tenga información financiera de las compañías –tener un control financiero y por el lado estratégico

tener una participación en la junta directiva. Más que su participación, traer expertos del sector que los representen en la junta directiva.

SRI no pretende hacer todo, saben en qué son buenos y en parte es en traer gente que conozca cada sector y suministre su conocimiento hacia el negocio que se está montando. Él no quiere comercializar pisos de guadua, no lo sabe hacer y no quiere aprender, ya que se demoraría cuatro años aprendiendo, pero sabe quién sabe comercializar, sabe quién es el experto en California en comercializar pisos de maderas exóticas –lleva cuatro años haciéndolo, ha lanzado dos marcas exitosas– y hoy es el asesor en el negocio de la guadua. Esta persona le dice qué debe hacer desde el punto de vista del mercadeo, y de “customizar” o personalizar el producto para entrar en el mercado de los Estados Unidos; sabe la regulación, sabe el canal de distribución, sabe los márgenes, los test de calidad –sabe todo, lo ha hecho dos veces exitosamente. Hoy es su asesor.

El doctor Restrepo es bueno consiguiendo gente buena para cada uno de sus negocios. No espera volverse bueno en cada uno de sus negocios –ni en cosméticos, ni en caracoles, pero sí es capaz de que cuando saquen, por ejemplo, el negocio de los caracoles adelante, conseguir el distribuidor adecuado para los volúmenes y cantidades que van a ser capaces de producir, y ese posiblemente se convertirá en socio estratégico de SRI.

Lo anterior es un consejo importante. Como el capital de riesgo no está desarrollado, no se espera hacer el plan de negocios como seis meses de investigación, salga a vender y la primera persona con que se tope es el inversionista. Gran parte del reto del emprendedor es saber recibir la palabra “NO”. Son muchas veces las que al doctor Restrepo le han dicho que “NO”, y hay que levantarse al día siguiente y decir que la persona está diciendo que “NO” tal vez porque no está viendo la oportunidad, entonces hay que cambiar el discurso o buscar un socio afín con el negocio –no a todos les interesa, sólo hasta que se topa con el que sí es.

En ese proceso se deben minimizar los riesgos y estar atentos a las preguntas de las personas, porque tal vez al final el inversionista dijo que “NO” por algo que, en este caso, el doctor Restrepo respondió. Por ejemplo, el inversionista pregunta: en el mercado que ofrece SRI, ¿cuál es el comprador?, y se expone cómo se arranca de un estudio que muestra que el mercado potencial de piso en EU es de “X” volumen, y se espera tener el 0,1% en el primer año, y así continuar –está es la primera respuesta, pero sale inmediatamente a investigar, a mandar e-mails, a mandar muestras de su producto, hasta tener alguien que muestre interés porque le parece bueno, es de la calidad deseada, y cuando el producto esté disponible podría estar interesado en comprarlo. Esto minimiza significativamente el riesgo ante un inversionista. Además, si se le puede decir al posible comprador que

se le asegura conforme a la muestra, a la calidad y a una disponibilidad mensual de “X” productos y “Y” metros cuadrados que se van a comprar, sería mejor. Se empieza entonces a pensar estratégicamente cómo minimizar el riesgo.

El problema de los emprendedores en Colombia es que se enfocan del producto hacia atrás. Como ejemplo muestra la situación de un emprendedor que ha probado la máquina, las materias primas, son hechas en Colombia, cómo se va a hacer, como está empacado, es decir, se centra en hablar sobre el producto, y cuando el inversionista le pregunta quién es el comprador, el emprendedor se estrella. Cuánto vale un producto que no tiene comprador o que no está diseñado acorde con éste, para el doctor Restrepo tiene un valor y es \$0.

Hay que generar valor en la parte de mercado. El producto debe ser continuamente investigado, como en el caso de la guadua, para que no se tuerza, pero muy importante, empezar a minimizar los riesgos ante un inversionista, al decirle que han mostrado interés por el producto clientes en Alemania, en Estados Unidos, por la calidad de la guadua colombiana, que el producto y los tamaños que se van a hacer son adecuados, así como la resistencia; de acuerdo con una estructura de costos el margen va tener “X” rentabilidad, porque se va a vender a “Y” precio, ya que el cliente viene importando otros productos manejando tarifas; que se muestre en conclusión que se tiene la investigación, no sólo porque en este caso el doctor Restrepo lo está diciendo, sino porque el cliente internacional, quien va a poner el producto en el mercado, se lo está diciendo. No es comparable el valor que un posible comprador diga sobre cómo está el producto, al que quien lo está ofreciendo lo describa, por más investigación que se halla hecho.

El proceso de minimizar los riesgos es fundamental, donde el proyecto va a ganar un valor significativo, donde la inversión es más fácil de traer y muy posiblemente donde la compañía se va a poder vender más cara o se va a diluir menos.

Hay que pensar estratégicamente no sólo hasta el producto sino del producto hacia adelante, para proyectar lo que se va a hacer. Esto aplica para negocios en Colombia, para cualquier tipo de negocios, como el de la venta de empanadas; hay que preguntar cuál es el gusto del cliente, el precio, y que se tenga algo del mercado –error de los empresarios al pensar del producto hacia atrás, cuando hay que enfocarse desde el producto hacia adelante.

Pregunta 9. *¿SRI está enfocado sólo a emprendedores colombianos?*

Respuesta: están abiertos a cualquier negocio en cualquier país, pero la realidad es que se está en Colombia y es más fácil realizar los negocios ya que son colombianos y conocen la cultura. Creen que en Colombia hay

muchas oportunidades, por ser un mercado que no ha sido desarrollado; en países como Argentina y Chile ya están más desarrollados, por tanto las oportunidades buenas ya las tomaron otros. Creen que están en el momento adecuado para tomar las mejores oportunidades del mercado, entonces se quiere estar en Colombia –les gusta estar en el país, se maneja el riesgo del país, han vivido aquí toda su vida y no tienen problema para nada, por lo que esperan que todos los proyectos sean colombianos, para ayudar al país.

Pregunta 10. *¿A quiénes considera emprendedores y si el doctor Restrepo se considera un líder?*

Respuesta: para él es una pregunta muy importante, ya que la venía discutiendo con el doctor Vélez –docente e investigador de la FAEN. Existe confusión entre muchos campos, entre el gerente-administrador-emprendedor o el que maneja una compañía de dos mil empleados y genera algo innovador, se cuestiona si es empresario o no lo es. ¿El empresario es innovador? o ¿el innovador es empresario? Para él hay un sitio donde convergen denominadores en común.

Si se define al emprendedor como aquel que es capaz de tomar una idea, visualizar un concepto y desarrollarlo, sacarlo adelante –una de las definiciones de emprendedor, él cree que es indispensable que sea un líder, porque cuando se está desarrollando un concepto, yendo hacia adelante de lo que hoy está en el mercado, se requiere ser una persona líder, ir más allá, convencer a la gente de que hoy no ve lo que el emprendedor está viendo, que vayan hacia el mismo lado.

Lo anterior es liderazgo, el convencer a otros de que se tiene un objetivo y se va a alcanzar, y que se unan al emprendedor. Como conclusión, el emprendedor y el líder van de la mano.

Pregunta 11. *¿Cuántas propuestas llegan a SRI?*

Respuesta: más o menos 200 aproximadamente, entre las que llegan y las que buscan. En los periódicos hay todos los días oportunidades de negocios, así como en las revistas, lo que pasa muchas veces, como lo decía en un principio, es que las oportunidades quien las tiene en frente no las ve. En el 70% de los planes de negocio que ha tenido la oportunidad de leer, siente que la oportunidad real que hay detrás del conocimiento del grupo de personas que hicieron el plan de negocios no se está explotando.

El ejercicio que SRI está haciendo es ir y buscar las oportunidades, leer entre líneas para ver qué hay más allá de lo que dicen conocer, así como su habilidad. Es el reto de todos los días, es no acabar el artículo de forma rápida, sino tratar de ver qué hay detrás de lo que están contando.

Pregunta 12. *Si entre los 200 proyectos que llegan a SRI escogen sólo cuatro, ¿que probabilidad hay de que de los otros 160 proyectos alguno surja?*

Respuesta: aún no han visto que surja alguno de esos proyectos. El doctor Restrepo espera que pase, muchas veces, ya que lo que se necesita es generar una cultura de emprendimiento en Colombia, ya que no quieren ser los únicos sino uno de los tantos, y entre más casos exitosos haya, va a existir más confianza para que los inversionistas ganen y vean que pueden arriesgar.

Como ejemplo, el doctor Restrepo hace alusión a que actualmente se encuentran en una oficina donde son cuatro personas dedicadas a promover proyectos, a quienes ha sacado de sus oficinas y los ha motivado para que se arriesguen a promover empresas. Se ayudan ya que no son competencia, si llega un proyecto que a su juicio es bueno, pero no les interesa por el sector o por otra razón, se lo refiere a otras personas, y así éstas lo hacen con él, apoyándose en todo.

Volviendo al tema de la pregunta, no conoce un proyecto que haya salido hasta ahora, varios están saliendo y espera que tengan éxito, ya que más ejemplos exitosos desarrollan más mercado.

Pregunta 13. *¿A qué se enfrenta un emprendedor cuando hace negocios con SRI, ya que se habla de una aceptación de la Junta Directiva, así como de un concepto financiero? ¿Hasta dónde puede perder el emprendedor el margen de maniobra de su negocio?*

Respuesta: la propuesta de SRI es muy sencilla: en todo lo que cada uno es bueno debe hacerlo. Si se es bueno para finanzas se debe manejar esta área; si se es bueno para reproducción de caracoles de igual forma. Para lo que cada uno es bueno debe hacerlo cada uno, pero si se tienen debilidades se sale y se busca quién es bueno para hacerlo –esta es la primera premisa. Segundo, no sólo hay que decir que se es bueno sino demostrarlo, si se es bueno para finanzas se tiene que demostrar, así como si se es bueno para reproducir caracoles; si alguno de los dos falla en lo que dijo que era bueno debe haber una estrategia para ceder ese manejo, es decir, si se dijo que se era bueno para finanzas y se tiene alguna debilidad se debe ceder al otro, o entre ambos seleccionar un tercero que sea bueno en finanzas.

Lo anterior es el gobierno corporativo que se establece en las compañías, entonces lo que se pretende no es acaparar todo. Lo que ha pasado en los negocios generalmente es que las decisiones se toman muy fácil: si la persona sabe del negocio ella misma lo va a manejar, y se establecen mecanismos de control para que la otra persona no se despreocupe del negocio.

El doctor Restrepo tiene una responsabilidad muy grande, él tiene una empresa de prestación de servicios donde se tienen cuatro proyectos. ¿Quién es el mejor vendedor? Para él sus proyectos, es decir, sus socios en los proyectos. Si alguien pregunta quién es Gregorio Restrepo, él lo referencia con Fernando Lalinde o Simón Vélez o cualquiera de sus socios, él no va a decir quién es SRI, simplemente los referencia para que hablen con las personas que llevan uno o dos años trabajando, para ver si SRI genera valor, les robó la compañía, los engañó. Este es un mecanismo para decirle a la gente que confíen en SRI, así como otros ya han confiado, estableciendo modelos justos donde ambos ganan –proporcionales, donde no se quiere engañar a la persona, sino establecer negocios a largo plazo. De hecho sí hay grandes diferencias; por ejemplo, a los tres años se dan cuenta de que SRI se está quedando con un porcentaje muy alto, o si está ganando más que otro, así se establecen mecanismos y esquemas que sean equivalente para ambos.

Pregunta 14. *En cuanto a la inversión de capital de riesgo, si el proyecto no funciona ¿cuál es la participación del inversionista?*

Respuesta: el primer punto es que buscan negocios entre 200 mil dólares y millón y medio, que sean capitalizaciones de ese orden, más pequeños mirarían el negocio para ver que, si bien se requiere un capital muy pequeño, el potencial es muy grande más adelante.

La forma de establecer los porcentajes es supremamente compleja. En esta fase la mejor forma de valorar la compañía es por reposición, es decir, cuánto vale lo que el gestor del proyecto ha puesto y cuánto vale lo que SRI se ha preparado y que constituye un activo general para la compañía. Sin embargo, nunca se llega a nada porque cada uno valora lo que es de cada uno, es muy diferente la percepción que se tiene del otro, cada uno tiene un ego interno valorado. Lo que se hace es que la participación va entre un 40% y un 50% de la compañía, desde el momento que arranca el proyecto. Si se van a unir los tres objetivos: establecer un inversionista estratégico, conseguir el capital y poner a andar la planta, y estos se cumplen, SRI se queda con el 50%. Una vez se tenga el 50% se empieza a buscar el inversionista.

La labor de SRI es negociar lo mejor posible con el inversionista, para no diluirse, y por tanto ser el socio emprendedor. Este último está seguro de que SRI está haciendo el máximo esfuerzo posible por que el inversionista haga un buen negocio, pero que no se está regalando la compañía; en ese momento SRI está del mismo lado del emprendedor –éste es el esquema.

Conversatorio VII

Martha Choustre Okara - Decoración¹

Intervención Claudia Restrepo
Joven investigadora

Abre el conversatorio presentándole a los estudiantes a la señora Martha Choustre, gerente de Okara – Decoración.

Intervención Martha Choustre

Se presenta e inicia su charla resumiendo un poco su hoja de vida laboral y académica. Egresada en el año 83 de la Universidad del Rosario en Economía, MBE en el Instituto de Empresa de Madrid, Curso de Alta de Gerencia del INALDE, Especialización en Gerencia Financiera de la Gerencia y otros cursos de pocos días que, como lo indica Martha Choustre, a la hora de contarlos no sirven para nada, pero ayudan a actualizarse.

A nivel laboral trabajó en NCR de Colombia, luego en el sector financiero por 10 años, en la Corporación Financiera del Norte y en el Banco Santander, que se llamaba antiguamente Bancoquia y en la actualidad fue comprado por los españoles. Estuvo en el Instituto de Fomento Industrial FONADE como subgerente de operaciones, último cargo que ejerció como directivo, ya que posteriormente se dedicó a la asesoría, como en el Museo Nacional, empresas pequeñas, la Universidad del Rosario, a la que le hizo un estudio financiero hace 8 años. Actualmente está en unos comités de vigilancia de la Ley 550, la cual crea el gobierno en el año 1999 para las empresas que tienen problemas, logrando promotores de la Superintendencia como intermediarios entre los acreedores de la empresa y ésta.

¹ Emprendimiento: octubre 28 de 2004.

Manejó empresas con 9000 millones, como multinacionales del sector financiero.

Simultáneamente, tiene actualmente una empresa de decoración, donde básicamente exporta artesanías con plata, bambú, tamba, madera, caña flecha, entre otros, y vende en el exterior.

A continuación Martha Choustre hace alusión a la importancia de esta charla, que ha bautizado *Cómo romper el miedo a ser empresario*, ya que para ella una universidad enseña es a ser empleado. Hay dos alternativas laborales: ser independiente o ser empleado, está última es la alternativa más fácil, ya que la persona se ubica para mantenerse y conseguir el siguiente puesto, logrando así ganar de tal forma que le permita hacer su propio flujo de caja, es decir, organizar los gastos y las deudas. Adicionalmente, empieza una competencia por ver quién tiene el mejor cargo directivo.

Martha Choustre ve esta alternativa –la de ser empleado– como la más fácil; sin embargo, hay que tener características personales, como en todo, hay que ser responsable, tener disciplina, organización, trabajar en equipo, etc., para lo que los estudiantes están preparados. Pero cuando uno decide ser independiente, esto no es para todo el mundo, ya que es aún más difícil. Primero porque se necesita características innatas de la persona, como administrar su propio tiempo, entre comillas, ya que muchas veces se termina trabajando hasta las 2 de la mañana frente al computador, donde en el día se realicen unas actividades, pero pese a éstas se esté cumpliendo con uno mismo.

Para ser independiente o para crear una empresa, si se ve la coyuntura internacional donde las grandes empresas se están reduciendo, ser una pequeña empresa tiene más ventajas, como ser más flexibles a la hora de hacer cambios, trabajar con el cliente personalmente, etc. Es así como se abre el cuestionamiento de querer crear una empresa, pero no se sabe por dónde empezar.

Primero que todo hay que tener una idea, ya que lo ideal sería seleccionar una y dejarse guiar por ella. Sin embargo, comenta Martha Choustre, cuando ella tomó la decisión de ser independiente, en el año 1992, y a pesar de tener un buen puesto en el IFI, con todas las prestaciones, plazas donde la gente, como en el Banco de la República o la Federación Nacional de Cafeteros, no renuncia, decide hacerlo y crea su propia empresa, en esa época de confecciones.

Esta empresa de confecciones la enfocó mal, ya que inicialmente compró las máquinas y se puso a hacer maquila a empresas como Jeans and Jackets, Pat Primo, a amigos y a amigos de sus amigos; sin embargo, asegura Martha Choustre, esto es malo porque cuando se acaban los amigos, se acaba el negocio; además porque se termina trabajando para otros y no por aquel que quiere ser independiente, donde al final se está ganando alrededor de un salario mínimo.

Es así como hace tres años y medio tomó la decisión de crear Okara – Decoración, en la que se encuentra actualmente, y la que espera seguir sacando adelante, ya que, como ella lo indica, es un trabajo para nada fácil, pero ahí va. Para ello comenta que se necesitan unas características personales como la disciplina, la organización, el ser persistente, el no desanimarse ante la competencia que ofrece el producto a un menor precio, ya que, como lo indica Porter, existe un factor que influye en los negocios y es el efecto diferenciador o el efecto precio, puesto que siempre va a existir alguien que quiera vender más barato; sin embargo, lo importante es ver cuál es el precio que se está prestando, así como el valor agregado que se le inventa a los productos.

Entonces –continúa Martha Choustre– lo importante es tener una idea clara del negocio y empezar a desarrollarla. Una vez se empieza a desarrollar la idea, hay que tratar de no cometer los errores que siempre se cometen, ya que cuando se es empresario uno lo es todo, es decir, no se puede empezar a pagar ni secretaria, ni mensajero, ni jefe de ventas; es el empresario el que debe cumplir con la función de ser el jefe de compras, de ventas, tesorero, relaciones públicas, es el que tiene que ir a los bancos a pedir los préstamos, atender a los clientes, mirar qué se compra, hasta ser el mismo diseñador. Hay que imaginarse a un economista como lo es ella, especializada en administración de empresas, diseñando desde la pulsera hasta la artesanía, situación que la llevó a hacer un alto y a organizarse mejor.

Cuando se va a empezar una empresa, tener un crédito es “regio”; sin embargo, o se piensa en pagar los intereses o en desarrollar la idea. Su experiencia trabajando 10 años en el sector financiero le enseñó que cuando se quiere pensar y desarrollar una idea es mejor no empezar con un crédito, ya que, pese a que todo mundo aconseja que hay que endeudarse, hay que endeudarse sólo cuando se es consciente de que el negocio da, así como hay que ponerse metas alcanzables.

Martha Choustre hace énfasis en este aspecto, ya que estuvo hace dos años en una conferencia del INALDE, con más de 400 personas, dictada por Miguel Gómez Martínez, en ese momento era gerente de Bancoldex. Este señor dijo, refiriéndose al auditorio, que todos los que estaban presentes en la conferencia habían sido altos empresarios acostumbrados a la secretaria, mensajero, conductor, apartamento estrato seis, y a los que una vez fueron retirados se les acabó la vida, ya que tienen sus compromisos como lo es tener impuesto de diez millones de pesos, hijos en colegios caros, apartamentos bien ubicados, buen carro, acciones en el club, es decir, están en una sociedad de consumo y cuando los echan tienen que ir a sicólogos o mirar qué se hacen.

Entonces, decía el conferencista, muchas de las personas que estaban allí preferían irse a manejar un banco chiquito al sur de la Florida, en vez de

crear su propia empresa, porque les da pena decir que están vendiendo la papelería a la empresa con la que trabajaba, o que prestan servicios de aseo, es decir, bajarse de nivel es muy complicado. Pero cuando uno quiere ser independiente, ya que en algún momento de la vida le va a tocar, porque nadie le asegura que va a tener puesto para toda la vida, uno se da cuenta por la situación que pasaron tal vez los papas, los tíos, los hermanos, entre otros. Cuántas veces ve uno personas que tenían un estrato de vida muy alto y de un momento a otro los echan del trabajo y esto se acaba, porque pagan tres o cuatro millones a la corporación, la cuota del carro, vacaciones a Estados Unidos cada seis meses.

Ahora bien, cuando uno va a empezar un negocio no puede pretender que el primer mes se va a ganar cien mil millones de pesos, porque por eso es que la gente no cree en los negocios. Ahora bien, cuando uno tiene un capital bastante grande no existe problema para montar un proyecto grande, pero cuando se empieza, como en el caso de Martha Choustre, de algo pequeño, no se puede esperar facturar dos mil millones de pesos. Cuando ella empezó con su idea, que como ella asegura enfocó mal, hace dos años y medio, era la de exportar artesanías, para lo que montó hasta página Web. Sin embargo, un amigo de su socia les propuso, aprovechando que estaban visitando tantos proveedores, que compraran dos regalos para matrimonio, y si no se vendían cada una cogía dos artículos para sus casas y en este caso no se iba a perder nada. Una vez hecho esto se dieron cuenta de que era un buen experimento, ya que a medida que iban comprando, iban vendiendo.

Para Martha Choustre el negocio es de generación interna de fondos, ya que se supone que cuando uno crea un negocio y pretende ganar dos millones de sueldo, se tiene que vender por lo menos trescientos millones de pesos al año. No se puede pensar en crear gastos fijos altísimos; retomando el tema donde ser empleado es más fácil, pese a que la remuneración está entre el millón y medio, y los dos millones de pesos para gente con dos años de experiencia, bilingüe, el cuestionamiento allí es ganárselos como independiente, asegura Martha Choustre, esto es complicadísimo.

La gente a veces se desanima al ver que otra persona creó el mismo negocio y después de dos meses está facturando dos mil millones de pesos. Para Martha Choustre eso depende de cada uno, ya que cada cual posee sus fortalezas y sus debilidades, y lo más importante es conocerse uno mismo, ver en dónde se falla y en dónde no se falla y dejarse ayudar.

Cuando uno empieza a vender un producto, como el caso de una botella, y se le aconseja que el color azul de la envoltura no vende, hay que tomarlo como beneficio de inventario, no hay que creer que se las sabe todas. Por ejemplo, comenta Martha Choustre, como ha sacado productos que no se venden ni regalados, ahora que se ha dedicado a viajar para publicar sus

productos para exportar se da cuenta de cómo hay productos que regalados salen caros, como el caso de los productos de cacho, que ella vendía en cincuenta mil pesos y viajando se ha dado cuenta de que en los mejores almacenes, en ciudades como Madrid y París, se venden a veinticinco euros, es decir setenta y cinco mil pesos, entonces se pregunta cómo ella va a vender algo que cuesta cincuenta mil pesos cuando en el mercado internacional se puede conseguir por el mismo precio o un poco más.

Toma entonces la decisión de dejar a un lado los productos de cacho, pero hay otros que sí se pueden exportar, como el collar que lleva ese día, que es producido por unos indígenas en el Chocó y al que ella agrega plata. Intentos hay que hacer todos los días, y como consejo: nunca hay que dejarse desanimar.

La idea es estar conscientes de que en algún momento se puede llegar a ser independientes, ya sea por consultaría, por asesoría, porque se quiere montar una fábrica, o comprar y vender. Es importante plantearse desde este momento ese interrogante, porque a nadie le aseguran un puesto.

En este momento comenta que estando en la clínica veía una entrevista del hijo del presidente Uribe, quien exporta artículos de caña flecha, y pese a que él tiene mejores oportunidades, Martha Choustre no tiene por qué desanimarse. Cuenta cómo pese a que este joven tiene un mercado y exporta cincuenta veces más, además de ser hijo de un presidente y ser estudiante de sexto semestre de economía, sigue teniendo sus productos y se sigue moviendo.

Pasando a otro tema, la señora Martha Choustre cuenta el orgullo que se siente el generar empleo, así el bolsillo del empresario no tenga el dinero suficiente. Cuando el proveedor la anima a que venda, porque de esta forma a él también le va a ir bien, esto para ella es un ánimo impresionante. De otro lado, se cuestiona también cómo si un producto cuesta diez mil pesos se va a vender en cincuenta mil. En Colombia existe la cultura de estar pendiente más del de al lado y no darse cuenta de que lo que importa es lo que cada uno está vendiendo, y si esto lo hace feliz.

También nos cuenta cómo renunció de un puesto por plata. La experiencia fue hace unos doce años, cuando, estando en un puesto que le gustaba, le ofrecieron mejor plata y se fue para otro lado, con la sorpresa de que su vida cambió. Esto no se justifica, uno tiene que conocerse, es decir, saber qué le gusta y qué no le gusta.

Indica que a algunos de los presentes en el conversatorio les gusta la parte administrativa, pero hay personas a las que les gusta la parte comercial, y si los ponen a mirar papeles pueden llegar a traumatizarse. Entonces hay que quitarse el paradigma de que lo hace porque necesita la plata, ya que ésta se va haciendo poco a poco.

El consejo en esta parte del conversatorio es que, ya sea que se empleen —refiriéndose al auditorio— o quieran ser empresarios, crear su micro em-

presa, lo importante es conocerse cada uno y saber cuáles son sus debilidades, sus fortalezas, y cómo se van a enfrentar al mundo, y en este momento tomar la decisión que se necesita.

Lo anterior porque cuando uno no está acostumbrado a estar encerrado en la oficina, revisando papeles y firmando cheques, hay que buscar lo que nos gusta, ya sea a nivel de empleado o independiente.

Hay unas características propias de ser independiente, como no tenerle miedo al fracaso, ya que uno se enfrenta a muchos fracasos; de hecho hay momentos en que no le va bien. Hay productos que, según ella, dan orgullo, pero al momento de sacarlos no se venden ni regalados, pero hay que saber caer y levantarse nuevamente. Para ella esto es como la vida, y se refiere a los estudiantes: si se es estudiante de administración de empresas, se sueña con tener una empresa con metas muy altas, como también con que su primer carro sea un Porsche, lo cual es complicado, porque no tener un peso y querer comprarse un carro de doscientos millones de pesos es algo traumático.

Lo mismo sucede cuando uno va a crear una empresa, hay que tener unas metas alcanzables. Si una de las metas son cinco millones de pesos, esto puede llegar a ser alcanzable. Si se pone una meta sin conocer el mercado, y el negocio de vender cien millones de pesos, ningún negocio va a dar así. Entonces, reflexiona Martha Choustre, como hay que tener muchas características de esperanza, de fe, de ser optimista, de no dejarse caer, y cuando uno decide meterse en la aventura de ser empresario, viendo que el compañero es el gerente, el vicepresidente, hay que ver que esa fue la opción de vida que ellos escogieron, hay que darse cuenta de que la de una es otra, porque pueda ser que se quiera tener más tiempo, más que trabajar de siete de la mañana a diez de la noche, con flexibilidad de viajar, se está creando una empresa a largo plazo para los hijos.

Martha Choustre cree que el ser independiente o el ser empleado es un estilo de vida. A veces se enorgullece de generar empleo, ya que para ella existe una satisfacción cuando da oportunidades a una persona, más aún cuando se está dando cuenta de que está generando empleo y hay leyes para las Pymes que reconocen ese esfuerzo, especialmente porque las Pymes, las micro empresas, porque para ser Pymes hay que tener más de diez empleados, activos de trescientos cincuenta y para ello hay que empezar por algo.

Entonces, indica Martha Choustre, esto era lo que quería comentarles de mi experiencia. Cuando se tiene una idea no hay que tener miedo a desarrollarla, ya que tal vez sale adelante y tal vez no. Ahora hay personas que empiezan con alianzas estratégicas, con empresas en el exterior que les va bien, pero como no todos tienen estas oportunidades hay que empezar por empezar, por el alcance. A cuántas empresas de collares que empezaron de

cero les ha ido muy bien, o cuántas niñas que empezaron a vender a sus amigas la ropa confeccionada por ellas se lanzan y con trabajo les va bien.

Como ejemplo está Vicky Tcherassi, que no empezó exportando. Nadie empieza exportando doscientos mil dólares o trescientos mil en el primer pedido; uno empieza exportando con mil quinientos dólares y eso es una maravilla, ya que no se sabe lo complicado que es conseguir un cliente en el exterior; además que el producto ahora está compitiendo a nivel internacional. Es como el caso de la venta en la universidad de pulseras y gargantillas, donde un estudiante de otra carrera que la vende más barato se convierte en competencia, hay que imaginarse a nivel mundial.

Pese a lo anterior, cada uno tiene sus nichos de mercado, su estrategia, su producto. Hay que empezar a competir, moverse, porque sentado no se consigue nada, a ejercitar la cabeza. Es por ello que hay que aprovechar el estudio práctico que da la universidad, esto debe servir para la vida diaria, sobre todo para la realidad.

De otro lado hay que saber que cuando se decide iniciar la vida de crear una empresa se está sólo. Cuando se toma la decisión de exportar, el consejo que se da es acudir a Proexport, donde se encuentra el programa Expopyme; sin embargo, una vez se realiza la fila para ser atendido, uno se encuentra con la sorpresa de que este programa es sólo para empresas que hallan exportado hasta doscientos mil dólares, algo irónico para Martha Choustre, pero una realidad a la que se enfrentan las empresas que van a empezar. Es allí donde uno se da cuenta de que por ahí no es y decide contactar a primos, amigos que se encuentran en el exterior para que le ayuden.

Ahora bien, no hay que desanimarse por esta realidad –asegura Martha Choustre, ya que los créditos y los programas infortunadamente están para la mediana empresa o las que están por encima de éstas. Es por esto que a la micro empresa le toca al principio salir adelante sola, y después tener un buen manejo de fondos –una generación interna bastante buena, así como una reducción de costos, es por ello que cuando se es una pequeña empresa no se puede contar con una secretaria, un mensajero, sino por el contrario, tener la capacidad de hacerlo todo, más si se tienen conocimientos en Excel, Word, Internet, en general este tipo de herramientas.

En esta parte del conversatorio Martha Choustre invita a los estudiantes a que compartan con ella opiniones, inquietudes y qué piensan sobre otros aspectos.

Pregunta 1. *Con base en la experiencia de vida de Martha Choustre, me gustaría saber si ella considera que una persona joven debería empezar su carrera profesional en una empresa grande, para aprender cosas, las cuales no podría aprender en su propia empresa, y una vez adquirida esta experiencia sí montar su propio negocio.*

Respuesta: para Martha Choustre la respuesta es un sí y un no. Cuando se es empleado y se tiene el interés de en el futuro montar su empresa, todo puede llegar a quedarse en planes, ya que es más fácil acostumbrarse a los cuatro o cinco millones de sueldo fijo que empezar a arriesgarse, y cuando uno no se dedica de lleno a las cosas no se hacen realmente.

Algunas empresas empiezan con cinco socios, donde el que está en una mala situación económica es el que se dedica al negocio y para los otros primero está el trabajo y luego las demás obligaciones. Entonces es importante adquirir experiencia, ahorrarse una plata, pero va a ser difícil salirse del otro sistema porque da miedo el riesgo de meterse en una aventura empresarial, ya que no se sabe si le va a ir bien o mal. Es por esto que si una vez graduados se nos da la oportunidad de vincularnos con una buena empresa es perfecto, y sobre el camino se va mirando, pero ya eso es una decisión particular, porque para ello no hay una receta que diga que lo más lógico es entrar a trabajar.

Las personas que tienen empresas, y que sus hijos están en la universidad, desean que salgan de ellas y se vinculen a una empresa, empezando a trabajar con la plata de los demás, aprendiendo de la empresa del otro, y una vez lo hagan se vinculen a su empresa. Nuevamente resalta: es algo muy particular.

Para Martha Choustre es muy difícil decir a los estudiantes que se arriesguen, porque eso depende de lo que cada uno quiere. Cuando uno sale de la universidad queriendo tener su carro y sus cosas y además queriendo empezar un negocio, no se puede sacar la plata para lo primero. Resulta que si se tiene un producto que costó 100 y lo vendió en 150, no se pueden gastar los 50 porque si no la empresa no va a crecer.

En Colombia se quiebran muchas empresas pero no los empresarios, ya que se sabe de casos donde pese a que las empresas están quebradas, sus empresarios siguen viajando, viviendo bien, y resultan es tumbando a los bancos, porque la gente no capitaliza. Es por eso que la única forma de darse cuenta de que el negocio está bien es cerrando para vender y vender bien. Hay gente que crea negocios pequeños y después los vende, lo cual es rentable.

Al principio no resulta lo mismo tener un negocio que ser un empleado, a menos que se tenga un grupo de amigos con los que se determine la manera de trabajar, distribuyendo las funciones, pero el miedo a empezar con o sin experiencia es malo cuando se tiene una pequeña empresa, porque uno trabaja lo urgente y no lo importante, lo cual hace la diferencia al estar apagando incendios a cada momento, más aún cuando se tiene un crédito, ya que o se trabaja para pagar o para crecer.

Y es por lo anterior que Martha Choustre aconseja que cuando se empieza un negocio, por pequeño que sea, de entrada no hay que utilizar el

crédito, ya que es muy complicado cuando no se ha probado el mercado. Hacer proyecciones financieras es una bola de cristal, ya que cuando se pregunta cuáles van a ser las ventas en un año, éstas pueden aguantar el negocio, pero no el mercado. Hay que mirar si se es competitivo o no, así como las necesidades del mercado.

Tal vez si se tiene una idea que se viene desarrollando, estudiando y que se ve como la opción de vida inmediata, se hace. Es como ponerse la mano en el corazón y ver por dónde se hace, y si sale una buena opción de trabajo hay que tomarla y sobre el camino se va mirando.

La persona que quiere ser independiente lo quiere ser desde siempre, y ella lo dice por experiencia, no sólo porque la gente se lo decía, sino porque desde el principio pensaba en qué crear. Recuerda cómo sus compañeras, que hoy en día están muy bien, entre ellas María del Rosario Guerra, quién fue vicerrectora de la universidad, cuando estaban en la universidad ella siempre buscaba qué hacer, como montar una empresa de consultoría, a lo que le respondían con temor, por la falta de experiencia, y que sin ello no las iban a contratar, lo cual considera que en ese momento era una locura.

Hoy día, pese a que combina las dos cosas, es consciente de que cuando uno se dedica al negocio es cuando le va mejor. Nuevamente, Martha Choustre ve que eso va con cada uno, pero el que tiene esto de ser independiente en su cabeza algún día lo desarrolla, y cuando lo hace tiene un buen nivel de focalización, unas metas claras, un norte, y no está picando aquí y allá.

Cuando la gente quiere ser independiente y quiere hacer rebusque, empiezan a vender Amway, Ebel, más asesoría, entonces al final no se hace nada.

Al respecto Martha Choustre muestra cómo casos como éste se ven reflejados en personas, como una amiga suya, quien le ofreció ingresar a un negocio que se llama Travel One, que manejaba un modelo muy parecido al de Amway, y una vez dentro se dio cuenta de cómo en esa época no era rentable tener un negocio en el que en vez de buscar los clientes para vender sus productos –para lo que es buena, estaba dedicada a vender tiquetes, o en el caso de Amway productos que cuestan veinte veces más que los normales; pese a que su amiga, que en ese momento estaba mal, decidió meterse en el negocio, y según ella se gana siete mil dólares al mes, para Martha Choustre ella lo logró porque esa fue su opción de vida.

Es por eso, y retoma el tema, que cuando se es independiente y se pica acá y allá al final no se hace nada. Cuando uno se pone a trabajar hay que ver para qué es bueno, como el caso de ella, que no es buena para la parte administrativa pero sí para vender, entonces –comenta ella– en esta época se pone a vender y en enero organiza la desorganización que se pueda tener.

Martha Choustre comenta cómo su sueño era exportar. En una ocasión, una amiga suya de España, quien estuvo de visita en Colombia, compró

algunos de sus productos y se los llevó para su país, con la sorpresa de que días después la llamó y le hizo un pedido por cinco mil euros, ya que tenía una cita con un conde inglés. Entonces se cuestionó si era verdad, pero igual fue con el optimismo de que si no era cierto igual iba a tomar fotos, conocer y viajar; fue así como efectivamente tomó fotos, conoció Madrid, París, pero la cita del conde fue un desastre. Las atendió, cuenta ella, pasando un oso terrible, ya que según su amiga la cita la había conseguido con miembros de la Junta Directiva y el conde resultó ser un muchacho de treinta años, que no sabía nada del producto y la reunión sólo duro cinco minutos.

Pese a lo anterior, cuenta ella, paseó y una vez regresó decidió participar en su primera feria en Europa (Madrid); sin embargo, se dio cuenta de los costos y se replanteó su iniciativa, ya que si inicialmente quería exportar sólo quince mil euros, estos no cubrían todos los costos. Fue así como, pese a que no había apoyo de Proexport, se puso en contacto con otras empresas colombianas y compartieron los gastos del *stand*; aunque su lugar era muy reducido, hoy en día está pensando en irse para otra feria.

En este momento Choustre está observando cómo está su negocio a noviembre 15, es por eso que como ella dice, al principio hay que capitalizar el negocio. Ella ha podido capitalizar su negocio porque no vive de él, lo cual es más fácil, porque cuando no se tiene la necesidad de tener el mercado en la nevera es más fácil tener un negocio; sin embargo, para ella lo más importante es no comerse las utilidades de entrada, ya que si se gana cien mil pesos y se los gasta en fiesta se acaba la empresa.

Ahora bien, si se venden dos tablas de queso se compran tres y así sucesivamente, ya que hay que sondear el mercado. Entonces si a Martha Choustre le dicen que se vaya para una feria toma la decisión, pero si le dicen que se vaya para la de Madrid, Francfort y Paris ella debe escoger, ya que no se puede atomizar. De igual forma, como en el caso de un amigo suyo que la contactó para el Sindicato Antioqueño en Medellín, porque ella hace detalles para las empresas, ella respondió que no porque no era su mercado, y menos con la competencia para dar la pelea. Cosas como éstas, cuenta Martha, implican que se debe tener un grado de madurez para saber si se puede o no hacer, porque a veces se quiere líneas de tres mil pesos y ella no las produce, y si quisiera ofrecerlas hay que estar preparada.

Respecto a este punto se debe, ante el cliente, estar preparado, porque se tiene que estar en la capacidad de decir si se puede, y para eso se deben investigar las necesidades del cliente y si se las puede proveer.

Lo otro es que los colombianos estamos acostumbrados a entregar el primer pedido bien y los demás no. Por ejemplo, Martha exporta canastos de guacamaya con plata, los cuales llegan aplastados, descoloridos, planos, y la persona que le provee le dice que ella es la única que molesta por la calidad, a

lo que Martha responde que hay que esperar cómo se va a poner el mercado, ya que por ahora sólo necesita veinte canastos, pero una vez estos se vendan en los cinco almacenes que los suministra, más adelante espera que se mejore su flujo de caja y las exportaciones, que es lo que a ella le interesa. Pero si ella vende un canasto en mal estado, o le piden un canasto rosado y suministra uno fucsia, pues no es lo mismo. Es por eso que el tema de calidad es tan importante, más a la hora de vender, como es su caso. Cuenta cómo a veces, cuando está con una clienta y se da cuenta de que uno de sus accesorios está de mala calidad, lo toma nuevamente porque ella no vende eso.

Hay que ser muy honesto, ya que la parte de ética es terrible en los negocios por el afán de ganar dinero. Pone como ejemplo uno de sus collares que cuesta 70 mil pesos, y por que a la gente se le hace caro le rebaja la calidad y lo vende en cincuenta mil pesos, para ella esto es engañar a la gente. Prefiere vender dos bien vendidos y no diez y luego que no vuelva a vender.

El ser micro empresario no es para nada fácil. Cuando se es una gran empresa se llama al proveedor cada mes, pero cuando se es pequeño se hace todos los días. A veces se pierde el foco, es decir, se resulta comprando o produciendo más de lo que se vende, para lo que es importante sentarse en el computador y mirar los inventarios, para ver cuánto se tiene, ya que muchas veces se termina con unos inventarios altísimos, perdiendo las dimensiones por el afán de ganar dinero y crecer rápido.

Empezando un negocio uno no se puede meter a financiar a un cliente de quinientos millones de pesos, porque donde algo salga mal qué se hace. Hay gente que les ha devuelto pedidos en el exterior, como es su caso cuando vendió quinientos canastos, los mandó a hacer, pero a la hora de suministrarlos no llegó la orden, la carta de crédito no la pagaron, y al proveedor no le puede devolver el canasto.

Hay que mirar dónde nos vamos a meter, y si se es un pequeño empresario con un millón de capital para financiar a un mes treinta millones de pesos, empezando porque ningún banco lo va a financiar. Otra cosa es cuando se tienen los recursos y se quieren invertir en esa aventura del negocio, ya depende del riesgo que cada uno quiera tomar.

Pregunta 2. *¿Qué tan difícil es empezar? Más cuando se habla del tema de exportación, que se considera aún más difícil. La pregunta va enfocada a ¿cómo ha hecho usted?*

Respuesta: cuando ella empezó lo que quería era exportar, para esto se dejó, según ella, “engolosinar”, es decir, donde se vaya cincuenta y cincuenta.

A pesar de que ha estudiado en algunas universidades como INALDE, la Javeriana, el Rosario y en el exterior, hace un año estuvo en un curso con personas que si acaso, según ella, eran bachilleres, con la sorpresa de que

todos exportaban por Internet. Personas de estratos dos, tres, que no hablaban idiomas.

Decidió entonces dejar de lado los cursos de alta gerencia y dedicarse a cursos más prácticos, ya que su empresa en parte es una comercializadora internacional, y decidió asociarse con un señor que es también comercializador, y que por la logística internacional para exportarle sus productos le cobra un porcentaje, más cuando hay varios empresarios que están interesados en exportar unas muestras.

Intervención de Myriam, docente de la Universidad del Rosario, quiere saber por qué no funcionó su página Web, ya que en este momento ella se encuentra asesorando Pymes.

Cuando uno entra en Internet, entra a google.com, y pone Okara – Decoración, aparece una presentación en flash que no sirve.

Lo anterior uno lo aprende a las malas, porque, como en el caso de su página Web, delegó a una persona para que comprara el dominio, y a ésta se le olvidó, por lo que tuvo que cambiar de okaradecoraciones.com a okara-decoraciones.com; sin embargo, como esto se renueva periódicamente, esperó que estuviera libre y volvió a comprarlo, ya que sólo cuesta veinte dólares.

Ahora bien, Martha es de las personas que se rodea de gente joven, que estén en la capacidad de manejar tecnología; porque, según ella, tienen la terquedad de creer que se las saben todas.

Entonces el tema de exportación es complicado, más si, como en el caso de Proexport, no se obtiene ayuda pese a que se paga, y al final la empresa resulta haciendo el trabajo.

Pregunta 3. *¿Cómo ha sido el aspecto de la tributación?*

Respuesta: actualmente su compañía está organizando estos aspectos; además porque quiere cambiar el perfil de clientes que maneja, con la factura más IVA. La razón es porque al principio el amigo de uno no le paga el IVA, entonces quiere cambiar el cliente porque necesita créditos y se necesita saber de dónde sacó la plata.

Las pequeñas empresas empiezan a trabajar cero IVA, y después cada día se empiezan a legalizar. Ese es su caso, puesto que hoy en día que se encuentra legalizando todos sus proveedores, obligándoles a tener el RUT. Para esto sirve el estudio de saber para qué sirve la declaración, ya que si ella le compra a gente que no tenga el RUT no los puede deducir y toda la plata se convierte en utilidad.

Es así como uno juega a la empresa así sea pequeña o grande, y uno aprende a las malas, pero es una aventura que vale la pena vivir.

Pregunta 4. *Haciendo alusión a su negocio, uno de los estudiantes ve más interesante, en el mercado, en vez de suplir una necesidad*

crearla. Por lo anterior, pregunta acerca de ¿cómo hizo para saber cuál era su mercado?

Respuesta: al respecto, Martha Choustre comenta el caso de una niña que dictó cursos de Expopyme en la Universidad de los Andes, acaba de llegar, está sin puesto y aspira a un sueldo de cinco millones de pesos. Esta persona quería crear una comercializadora internacional, pero pese a que tenía todo, incluida la investigación de mercado, le ha dado miedo. Para Martha Choustre la investigación de mercado, a pesar de la información con la que se cuenta y la teoría, no es suficiente para “lanzarse al agua”.

Respondiendo a la pregunta, crear la necesidad es bastante complicado. Por ello se dice que inicialmente su negocio empezó copiando productos, y ahora que tiene un mercado abierto innova en la creación, como los que en la actualidad comercializa, que son copiados y comercializados por otras dos tiendas. Martha Choustre asegura que ella compite hasta con aquel que comercializa collares con piedras en San Victorino, ya que es un trabajo artesanal hecho a mano. Entonces, crear la necesidad, cuando se está abriendo un mercado, inicialmente es complicado, pero si se tiene una buena idea y se logra posicionarla hay que hacerlo.

Martha Choustre piensa que desarrollar estas ideas ya es más para ideas grandes y desarrollo de producto. No se puede vender al cliente lo que se tiene, sino, por el contrario, empezar a crear nuevos productos en el mercado y empezar a crear la necesidad en el mercado de estos productos.

El producto de Martha Choustre va destinado a un mercado muy pequeño, tanto a nivel nacional como en el exterior, ya que va destinado a personas con un poder adquisitivo alto como para comprar una ensaladera con plata de ciento ochenta mil pesos. Martha Choustre cuenta que empezó al revés, ya que no hizo una investigación de mercado, sino que, por el contrario, mezcló teoría y práctica a la vez. En su primer viaje hace dos años, visitó 20 almacenes en Miami y se dio cuenta de que por ese lado no era, porque pese a que había un interés en el producto, no había quién le tomara el pedido; además corría con el riesgo de que le robaran el concepto del negocio.

Martha Choustre vio la necesidad de arriesgarse si quería cumplir con el sueño de comercializar en el exterior, al punto que no podía creerlo cuando tenía su primera caja lista para exportar en el aeropuerto. Ella es una persona intensa, que lo que se promete lo logra; además de ser promotora de la Ley 550, ya que no lograba ser empleada.

Es así como a pesar de la posición de su esposo, y de haber sido miembro de junta directiva, se dirige a la recepción de las Supersociedades y solicita un formulario para ser promotor, ya que contaba con los estudios y la hoja de vida que se lo permitía; sin embargo, necesitaba que la presentara algún gremio, para lo que pide ayuda, y después de que la aprobaron eran

750 aspirantes, entre los que se encontraban personas con grandes apellidos, miembros de junta directiva, por lo que pide cita con el director de Supersociedades y a los 15 días tenía su empleo.

Martha Choustre cree que crear empresa o ser independiente es ser intenso y persistente. Hace referencia a la conferencia de Miguel Gómez –gerente en ese momento de Bancoldex, quien insistía sobre la necesidad de ser persistentes. Siempre va a existir competencia, personas a las que les va mejor, problemas de plata, pero hay que seguir en la idea, ya que es la misma situación que ser empleado.

Pregunta 5. *¿Ve futuro para su empresa ante el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos?*

Respuesta: el mercado de los Estados Unidos no es de su gusto y tiene una percepción muy particular, y es que el país aún no está preparado para ello. A ella le tocó la época de la apertura con Gaviria, donde pese a que ella trabajaba en el sector financiero, vio cómo las empresas no se capacitaron, ya que la empresa en Colombia no se capacita.

Respecto al producto de ella no habría problema porque, al ser artesanales, en la actualidad no tienen aranceles. Su enfoque, por el contrario, está hacia la competencia de los productos asiáticos, ya que habrá unos con los que podrá competir y otros con los que no. Esto es estar en la búsqueda continua de nuevos productos para exportación. En la actualidad tiene productos diferentes a los que tenía inicialmente; si no se es competitivo no se puede vender; hoy cuenta con aproximadamente cincuenta productos.

Pregunta 6. *Si se cuenta con un capital, ¿cuál es el producto o servicio que se debería ofrecer?*

Respuesta: todo está en la idea de negocio que se tenga. En el caso de ella, su idea iba dirigida a exportar y vivir fuera del país hace tres años; para esto contactó a un amigo suyo que trabaja en una oficina de Proexport, él le aconsejó que montara una comercializadora internacional, para poder trabajar desde cualquier parte si se iba de Colombia. Entonces su amigo le envió estudios sectoriales de textiles, calzado, entre otros, y a partir de eso se cuestionó sobre lo que más le convenía y se dio cuenta de que aquello que demandaba menor capital para empezar era lo artesanal, ya que en otros sectores, como el textil, es muy complicado.

De otro lado, para Martha Choustre es importante asistir a reuniones y estar muy atento, ya que de ellas pueden surgir nuevas ideas de negocio, este es el caso del sector agrícola, en el que ahora le interesa incursionar.

El mensaje es que hay que estar mirando constantemente. Ella estudió los sectores y se metió por el artesanal, empezando desde cero; no tenía conoci-

mientos de decoración, a diferencia de otras personas que se meten por el lado de repuestos, de textiles, pero eso va en cada uno, con el que más se identifique.

Pregunta 7. *Si no conocía nada del sector en el que incursiona actualmente, ¿dónde tocó puertas para poder lograrlo?*

Respuesta: empezó por visitar los gremios. Es como cuando se hace un trabajo en la universidad, hay que buscar en el directorio gremios, empresas y documentación.

Martha Choustre contactó a Artesanías de Colombia, pero no recibió ayuda; entonces lo hizo por otro lado. Para ella, el empresario está muy solo en el país y le toca hacer todo con las uñas.

Pregunta 8. *¿Cómo se consiguen los clientes? si es con amigos, bajo pedido o montando un almacén.*

Respuesta: como ya lo había comentado, su primer fracaso, que fue en la confección, fue producto de comercializar con sus amigos, quienes después de adquirir tres o cuatro productos ya habían acabado el negocio; es por esto que la lección fue que ese no era su mercado, inicialmente, y por el contrario se metió con gente que no conocía, vendiendo hasta en los clubes y hasta ahora contactó a sus conocidos.

Ahora bien, el tema de diseño y confección es un tema emprendedor, el consejo es que se debe viajar a París o Nueva York, porque es la mejor manera de formarse y proyectarse; ella no lo ha hecho porque no tiene la habilidad manual sino la de comercializar con lo que los demás hacen.

Pero viajar le permite conocer cuáles son las tendencias mundiales, aprender nuevas técnicas. En el caso de sus productos, ella ofrece tanto para la casa como para uso personal, pero no es que sea su fuerte; sin embargo, lo ofrece. Martha Choustre cree que con diseño se compite, ya que si se diferencia a la competencia no importa el precio a la hora de ofrecer su producto.

Pregunta 9. *Como en el caso colombiano, ¿las personas en el exterior aprecian productos hechos a mano, más si son elaborados por indígenas?*

Respuesta: la gente compra el producto, más que por si fue elaborado por un indígena del Chocó o por uno de la costa, porque le gusta. Después que se lo lleva para la casa le da el valor agregado, que es el haber sido hecho a mano y por el indígena.

No se puede estar vendiendo un producto porque fue hecho a mano o por un indígena, más si se habla de un mercado en el exterior, ya que eso no les interesa. Para Martha Choustre un producto se debe vender porque es bonito y llamativo, en su perspectiva muy personal.

Pregunta 10. *¿Cómo cree que es la manera más fácil de hacer los contactos, tanto a nivel nacional como internacional?*

Respuesta: a nivel nacional ha sido muy fácil por su forma de ser: muy habladora, muy sociable, lo cual le ha permitido conocer mucha gente.

A nivel internacional ha tenido que visitar ferias internacionales, Internet, proyectándose a nivel internacional. Experiencias como las que cuenta con un judío, con el que pretendía montar una vitrina, le han permitido cambiar, entre otros aspectos, su *target*.

Pregunta 11. *¿Empezó sola?*

Respuesta: empezó con una socia. En la actualidad su socia es arquitecta, y mientras que se encarga del mercado internacional, ella tiene bajo su responsabilidad el mercado nacional.

Cuando empezaron con el negocio ambas se encontraban sin empleo; sin embargo, al poco tiempo su socia consiguió un trabajo, recargando toda la responsabilidad en Martha, quien durante año y medio se le dedicó al negocio a tal punto que al final se quedó solo con él, ya que para ella esto demanda tiempo completo.

Actualmente hay personas que quieren hacer parte del negocio, pero la posición de Martha Choustre es reacia frente a esto, puesto que ella fue la que dio la batalla inicial.

Pregunta 12. *¿Cómo es la reacción frente a algunas posiciones de la familia de no meterse a un negocio, más si este implica renunciar a su trabajo?*

Respuesta: en el momento de arreglar con su socia, mucha gente la criticó por haberle dado bastante dinero; sin embargo, para ella es claro que gracias a ella fue que pudo arrancar su negocio, pues muchas veces uno pica en varios sitios y por demostrarle a los demás trabaja demasiado. Cuenta cómo su socia, sorprendida por la cantidad de dinero, le decía que por qué si su inversión había sido de quinientos mil pesos le estaba dando diez millones, pero para Martha ese dinero representaba su inversión inicial. Ahora bien, si a diciembre su negocio no funciona, ella sabe que recuperó su inversión inicial.

Muchas veces no se tiene la suficiente fuerza para sacar un negocio adelante, por lo que es necesario tener una persona al lado, así ésta no dé plata para el negocio. En el caso de su socia, era la única persona en la que confiaba, más si se hablaba de temas de plata, y por eso es que no involucra a nadie en el negocio, por desconfianza de que le hagan algún daño.

Muchas veces cuenta cómo su socia, ante las intensiones de Martha Choustre de dar pasos agigantados, le decía que se debía ir con prudencia, lo que permitió que la sociedad funcionara desde el punto de confianza.

Para ella lo más importante es no hacerle mal a las personas y que éstas no se lo hagan a uno.

Con la familia uno tiene que emprender vuelo, ya que como en el caso de su mamá, quien la llama preocupada porque no vendió nada, se le debe huir a las personas negativas, como algunas compañeras de la universidad, o de quien se queja todo el día porque no tiene plata o porque su vida es difícil.

Sus hermanos a veces critican que a pesar de todo su estudio, cuando sus amigas ganan siete y hasta nueve millones de pesos, ella se encuentra en ese negocio. Su respuesta ante esto es que decidió que esto es su vida y decidió crear empresa, viendo su espíritu emprendedor.

La familia siempre interviene, como es el caso de su esposo cuando por primera vez la vio llegar con el producto, que le parecía que no se iba a vender. En la actualidad y gracias a su emprendimiento, hoy él le ayuda en su negocio. Se debe tener una personalidad y no tenerle miedo al fracaso.

Un día se encontró ante el caso de un señor que regalaba el mismo producto que ella comercializaba, lo cual la desalentó mucho, pero la misma gente que al principio no la apoyó, en ese momento la alentó para que saliera adelante, ya que había sido mucho el trabajo que ella había invertido en su negocio. Entonces ella cree que lo que se debe tener es sentido común, como cuando ella daba asesorías.

Ante la negociación de la Ley 550 se presentó un conflicto entre una persona y un japonés por dos millones de dólares, porque según éste se debía negociar según técnicas de Harvard. Ante esta situación, Martha Choustre intervino diciéndole que la dejara negociar, convirtiéndose en mensajera legal, por los problemas interpersonales que este señor tenía en sus negociaciones, metiéndole sentido común y saliendo adelante. El consejo es tener una relación interpersonal con todas las personas, independiente de su estrato social.

En el caso de sus proveedores, ellos le trabajan más por el pago que por hacerle un favor, a tal punto que cuando le entregan la mercancía les tiene que agradecer por su trabajo, puesto que, como lo indicaba anteriormente, las relaciones interpersonales influyen en el éxito de un negocio.

Respecto a la familia, hay que ser persistente y mostrarles que es su opción de vida. En su caso empezó con ventas de ciento cincuenta mil pesos, y hoy tiene una clientela pequeña pero que compra; sin embargo, a medida que ha crecido le ha tocado empezar a delegar funciones.

Su empresa empezó con dos de sus empleadas, y una de ellas ya es su asistente, domina programas como Excel, Word, Internet, y hasta la contabilidad de la empresa; sabe sacar licencias de exportación. Para Martha Choustre ese apoyo ha sido mejor que si pide a la universidad que le envíen uno de los estudiantes, quien va a costar un millón de pesos, se le tiene que firmar un contrato y se le tiene que enseñar.

Es mejor tener una persona que se esté entrenando, a tal punto que, mientras ella se encuentra en la universidad, su asistente está revisando las órdenes y la calidad de los productos, así como revisión y comprobantes de egresos, entre otros.

Pregunta 13. *¿Cree que es importante que los estudiantes tengan la experiencia de crear empresa, como se hace en ejercicios académicos en clase, ya que la misma universidad lo prohibió?*

Respuesta: si algo admira de la Universidad de los Andes es la parte práctica y el estudio de casos. En alguna época ella diseñó cursos; recién llegó del MBE dictó cursos de educación continuada y era por el estilo –estudio de casos. Crear empresa es una buena alternativa, ya que Colombia no necesita más economistas, administradores, arquitectos desempleados.

Ahora bien, crear empresa lo puede hacer cualquier persona, más si los cinco años de universidad se convierten en valor agregado, por ello ve la importancia de que la universidad vuelva a tomar el tema de generación de empresa.

Respecto al tema, Martha Choustre pregunta cuántos de estos casos en que los estudiantes crearon empresa han salido adelante.

Se cuenta la experiencia de unos estudiantes de relaciones internacionales, quienes vieron en la venta de corbatas una oportunidad de negocio, y después de estructurarlo, en cuatro meses tuvieron ingresos hasta por siete millones de pesos, de los cuales el 50% lo destinaron a repartir utilidades y el otro a un alberge comprando un horno para hacer panadería.

Así, es importante que la universidad apoye la generación de empresa, más si se encuentran estudiantes de administración de empresa y negocios internacionales que puedan tener las herramientas para tener una empresa o asesorar un negocio, porque la parte técnica se puede pagar, pero aspectos como el mercadeo internacional es algo que sí demanda un buen profesional.

Pregunta 14. *Cuando se habla que en un negocio no es conveniente el crédito, ¿qué otras alternativas se pueden plantear a la hora de llevar a cabo una idea de negocio, más si se necesita una alta inversión?*

Respuesta: por ejemplo, en el caso del INALDE, esta institución abre espacio para que los estudiantes se reúnan y presenten una idea que demande una inversión bastante grande. La institución invita a una rueda de negocios donde se presentan los mejores proyectos y se invita a inversionistas, como es el caso de proyectos que demanden una inversión de cien millones de pesos, e invitan a los egresados para buscar quien muestre interés por los proyectos.

En el caso del negocio de Martha Choustre, es muy pequeño pero necesita expandirse, demanda conseguir inversionistas extranjeros, ya que por

falta de plata no se debe dejar de crear una empresa, porque lo más importante es la idea.

Al final, la plata se consigue pero las ideas no, ya que no todo mundo es creativo. Hay gente, comenta Martha Choustre, que la liquidan de su empresa por cien millones de pesos y no tienen ni idea de qué ponerse a hacer. Hay que buscar la forma de asociarse con aquel que tenga buenas ideas, no necesariamente porque se tenga la plata se va a poder crear un negocio.

Ahora bien, respecto del crédito opina que es una situación demasiado complicada, porque no se tiene la mente tranquila para ver hacia dónde se mueve, apreciación que aclara es muy particular.

A continuación Martha Choustre abre el espacio para que se hagan dos comentarios y con ello cerrar el conversatorio.

Intervención 1. Se ve lo importante de tener una idea y llevarla a cabo, más aún si se puede contar con el apoyo de las universidades, ya que pese a que existen materias que valen lo que se paga de matrícula muchas veces se quedan cortas, en lo que cumplirían un papel importante los egresados.

Al respecto Martha Choustre muestra interés en revisar un poco los programas académicos; sin embargo, pregunta si no hay unos consejos académicos que estén formados por egresados.

Intervención 2. Ve la utilidad de los conversatorios al ver en las experiencias de los empresarios el éxito o no de sus ideas de negocios.

Conversatorio VIII

Nohora Elizabeth Hoyos

Maloka¹

Se abre el conversatorio presentando a la doctora Nohora Elizabeth Hoyos, y su ponencia “la creación de cultura basada en el conocimiento”.

La doctora Nohora Elizabeth Hoyos realizó sus estudios de biología en la Universidad de los Andes y de biología molecular en los Estados Unidos. Ha trabajado en la jefatura de la sección de biología experimental, así como directora ejecutiva de la Asociación para el Avance de la Ciencia. Fue designada por Colciencias para ejercer la coordinación nacional del primer año nacional de ciencia y tecnología, y diseñó la creación del primer Centro Interactivo de Ciencia de Suramérica, Maloka.

A continuación la doctora Nohora Elizabeth Hoyos presentará una charla acerca de la creatividad del conocimiento y la innovación, en la que le gustaría que se participara activamente y se haga de éste realmente un conversatorio.

Intervención de Nohora Elizabeth Hoyos

La doctora Nohora Elizabeth Hoyos abre el conversatorio, no sin antes agradecer y expresar el agrado que siente al estar en las instalaciones de la Universidad del Rosario, y como lo comentaba con algunos amigos suyos del postgrado de administración y desarrollo empresarial, ella no viene a contarles o a decirles cómo se hacen las cosas.

Recuerda, como le decían sus compañeros y amigos del centro de creatividad, que esto debe ser un “conversatorio”, donde las cosas se construyan en conjunto, para lo que propone que se haga a través de palabras o conceptos, de innovación y creatividad, así como algo que ella admira y que algunas personas trabajan: el liderazgo.

Le encantará aprender de cada uno de los participantes del conversatorio, pues se considera un aprendiz de la vida y alguien que sigue siendo joven, comprometida y además privilegiada de este país, ya que tiene mucho que decir.

La doctora Nohora Elizabeth Hoyos inicia tomando dos conceptos para dar unas bases, con las que quiere complementar un poco la reseña que se hizo sobre su experiencia: el compromiso con la comunidad, ya que lo general debería estar sobre lo particular, y la importancia de la educación, no como la realidad formal que da la universidad, sino como un proceso, así como valores y principios.

De otro lado, también la importancia de explorar y profundizar en lo que hasta ahora se está construyendo, es por ello que toma la decisión de ser investigadora, científica, pero además servirle a la comunidad.

Empieza a estudiar medicina pero se da cuenta, en esa época, que no se podía hacer a la vez investigación, por lo que optó por la biología. Llega a ser jefe de investigación del Instituto Nacional de Cancerología, por diez años, lo que le permitió estrellarse en muchos sentidos. Como ella misma lo indica, primero se dio cuenta de que no se puede mezclar género y ciencia, aunque parezca claro, como hablar de temas como la genética e inmunología, y de temas que están muy alejados de la cotidianidad de la medicina, diferentes al diagnóstico y al tratamiento.

Es por esto que, y más viviendo en un país donde los temas de ciencia y tecnología son fundamentales, esto le muestra que sólo tenía dos opciones: una de ellas es el “Paradigma del tercer milenio”, donde la ciencia y la tecnología son el motor económico y social de los países modernos. En la vida se tienen dos caminos: *decidir ser víctimas o decidir ser aprendices creativos*, aplicable para cualquier situación, la muerte, la enfermedad, el abandono, entre otros.

Lo anterior es un reto permanente y un cuestionamiento importante, por lo que decidió, además de ser aprendiz intensivo, algo que es muy importante, ser parte de la solución, ya que el país nos y los necesita, refiriéndose a los presentes en el conversatorio.

Respecto a esto, a la doctora le gustaría escuchar argumentos frente al caso, pues cree que el gran problema del país es que existen líderes que toman las decisiones por muchas personas, y algunos son muy corruptos, generando un costo económico gracias a la ignorancia. En este momento la doctora Nohora Elizabeth Hoyos quiere tomar este apartado y conectarlo con el conocimiento.

La articulación del liderazgo con esta realidad se debe a que es un compromiso con la comunidad, va mucha más allá de mandar, es una responsabilidad social. Esto es una matriz donde las partes no están cada una por su parte, es decir, por un lado innovación y por otro liderazgo, es algo parcial y sistémico, como funciona en nuestro cerebro.

Cuando la vida da la oportunidad, como lo dijo en un principio, de ser privilegiado, la responsabilidad implica conocerse a sí mismo para poder ver la percepción del otro y de esta forma entenderse mutuamente, y generar creatividad. Pero también tiene que ver con el concepto de lo “común”, ya que, como lo indica la doctora Nohora Elizabeth Hoyos, nosotros no somos seres aislados, sino por el contrario seres sociales, mono culturales, somos gregarios, y pone como ejemplo el caso de Tarzán, que a pesar de todo tenía a Chita y a Jane.

Finalmente, volviendo a la experiencia personal, la doctora Nohora Elizabeth Hoyos un día decide devolverse a los Estados Unidos porque en Colombia no se puede trabajar, y confiesa que se dejó llevar por un sentimiento de idiosincrasia, que llevan los colombianos y colombianas, y es la de criticar a las personas que toman las decisiones; en el caso de los estudiantes la culpa es del profesor; somos más críticos con personas como el presidente, los ministros, y cualquiera es culpable más allá de nuestra visión de conjunto. Pero cuando uno va y se pone en los zapatos de la otra persona, se da cuenta de que la realidad es otra.

En este momento del conversatorio la doctora Nohora Elizabeth Hoyos quisiera tocar el tema de liderazgo. Pone como ejemplo a los gemelos, quienes nunca son iguales, y es tan maravillosa esta realidad que por ello aún no funciona la clonación, ya que no importa que se duplique a la persona, porque ella no tiene la experiencia y el pensamiento que la original tiene.

Con base en lo anterior se pueden tomar decisiones en cualquier momento y preguntarse cómo ser parte de la solución, si se cree que lo que está ocurriendo no está bien, así como preguntarse cómo dejar una huella importante y significativa. Toda acción o no acción tienen su aspecto filosófico pues si se actúa o no igual es un acto que impacta en la comunidad. Como conclusión, cuando se toma o no una decisión, quiérase o no, siempre va a ser una decisión que afectará al resto, llegando al punto, como lo asegura la doctora, que decimos que hay que equivocarnos por hacer y no por no hacer, pero saber lo que se está haciendo.

En ese momento es cuando toma la decisión de ser parte de la solución y se dedica a hacer muchas cosas, entre ellas a plantearse nuevamente retos; pero surge la pregunta otra vez, y es la de transformar estos retos y aparentes problemas en una oportunidad de crecer y aprender, conectando nuevamente con el mensaje ser víctima o aprendiz.

Cuenta cómo el cerebro está dividido en dos hemisferios, uno que trabaja de forma analítica –izquierdo– y el otro de forma análoga –derecho–. El analítico es racional, ‘pilo’, y el análogo es donde surgen las emociones, y muchas veces lo que sale de ahí no dimensionamos su significado. Y es precisamente esto lo que a la doctora Nohora Elizabeth Hoyos le parece

fascinante, ya que los paradigmas, como se ha comentado con los profesores de la universidad, hay que romperlos.

Estos paradigmas hay que romperlos, en el buen sentido, no porque los desconozcamos sino porque hay que mejorarlos. Sobre el tema, la doctora Nohora Elizabeth Hoyos invita a los participantes del conversatorio a que lean un artículo de *Portafolio*, en especial aquellas personas que estudian publicidad y ventas, y cuenta cómo en ventas se le entrega a la persona un portafolio y se le da la tarea de ir a vender con unas técnicas, y por supuesto hay que seguir con un plan de acción organizado para poder obtener resultados. Hay que apostarle al corazón.

Hace 10 años nadie hablaba de la inteligencia emocional, de la proyección de la emoción, y es en el artículo de *Portafolio* de tipo empresarial donde se comenta.

Lo que pretende la ponencia de Nohora Elizabeth Hoyos es poner en un escenario una serie de elementos donde se cuestiona cuál es el sentido de nuestras vidas, hacía dónde vamos y cuál es el que ella vino a desempeñar. Pone como ejemplo a una de las estudiantes, y muestra cómo ella viene al mundo a preocuparse por como es, pues no puede romper la red donde vive. Pregunta a esta estudiante qué va a pasar en 20 años, cuáles son las huellas que ha dejado.

Cuando se mira atrás, asegura que el pasado no existe, y pregunta si se sabe dónde está el pasado. Una estudiante responde en la memoria, lo que es cuestionado por Hoyos, llegando al concepto de la imaginación y demostrando que la memoria está en el presente; este cuestionamiento es igual válido para el futuro, que también se encuentra en el presente, al punto que lo que más se le olvida al 80% de la humanidad es el presente, el cual podemos construir como queramos.

Se propone a los participantes del conversatorio que piensen en dos recuerdos buenos o malos, y muestra como cada una de las personas está recordando y transformando el recuerdo, es decir, se atormenta, aprende, alimenta, toma la decisión de no volverlo a hacer; se construye el futuro en el presente.

No hemos sido criados para vivir en el presente. Esto la doctora Nohora Elizabeth Hoyos lo aclara comentando una experiencia personal, donde conecta su pasado, lo usa como quiera, construye el futuro y toma la decisión, y donde esta última, con su experiencia, le muestra cómo ella quiere ser un líder de construcción de futuro y por medio de esto ejercer liderazgo. El pasado de cada uno de los asistentes al conversatorio, el presente y el futuro, se congregan en el aquí y el ahora, se están dando las oportunidades externas y con esto la responsabilidad de ser líderes.

Ser líderes no necesariamente implica ser el presidente, porque sólo una persona lo puede ser; sin embargo, hay que ser líder en su familia, entre sus amigos, en general de todos los que nos rodean, si es lo que se quiere ser.

A partir de un material de su autoría utilizado en una presentación en Estados Unidos, trae a colación la frase: “un líder es un artista de lo que es posible”, para cuestionar al auditorio sobre la importancia de lo que es ser artistas de lo que pasa, puesto que la mente humana no tiene límites.

En este momento se toca el tema de creatividad. Para esto empieza a hablar sobre la Revolución Industrial. Allí se detiene en la creación de la asociación de trabajadores, quienes pelean por sus derechos, y es precisamente en este momento donde empieza a cambiar el mundo de una forma radical, ya que se empieza a estimular la creatividad del ser humano de una forma diferente, tomar un rumbo nuevo.

El ser humano empezó a articular y a entender que ya no eran las grandes máquinas ni las grandes fábricas, sino el conocimiento lo que realmente hacía la diferencia.

El conocimiento es la unión de las experiencias vividas, que crean valor agregado. Cambia entonces del siglo XX de la Revolución Industrial, al milenio del conocimiento, donde está el gran paradigma de la verdad, gústenos o no, por lo que se dice que el ser humano dio un salto enorme al entender para qué le servía su cerebro.

¿Qué hacer entonces con este conocimiento? Para ello se hace alusión a una presentación que habla del desarrollo basado en el conocimiento, hecha por el presidente de una organización internacional, dedicada al conocimiento y la creatividad.

Cuenta cómo después de unas presentaciones en Colombia, este hombre dijo a los empresarios que estaban fuera de foco, ya que aún hablaban de traer los insumos, los equipos, el conocimiento y el valor agregado para montar las empresas, ya que el verdadero valor de todos es el conocimiento. Este comentario causó muchas reacciones, como lo dice la doctora Nohora Elizabeth Hoyos, “ampollas”.

Haciendo alusión al documento, quiere acotar un dato que salió hace 15 días, en el que se hace una evaluación de la empresa más rica, más poderosa y valiosa del mundo, Microsoft, y todo se debe al activo de la gente, ya que no tiene activos fijos, ni les interesa. Una empresa ya no se mide por cuántos aparatos, máquinas o computadores tiene, sino por el valor agregado de su gente –mentalmente.

Ahora, en este milenio se habla de la gerencia del conocimiento. Para la doctora Nohora Elizabeth Hoyos esto ya no se puede gerenciar, se debe construir y se debe compartir. Cuando se trabaje en una empresa, los líderes deben estar todo el tiempo compartiendo el conocimiento y establecimiento

redes de conocimiento. Qué hace una persona sola: muy poco, siempre están compartiendo y enriqueciéndose gracias a la experiencia de ellos.

La primera teoría era más facilista. Como algunos libros lo dicen, “creatividad e innovación empresarial” son una teoría del siglo XX. Hace 80 años, en 1910 ó 20, se empieza a decir que la creatividad del ser humano es inversión. Pero después vino una teoría, en el 58, de Watson, premio Nobel, que dice “que se ejecuta, asocia, pero transforma”.

Sobre este tema la doctora Nohora Elizabeth Hoyos nuevamente pregunta al auditorio cuál creen qué es la diferencia entre cada uno de ellos y los demás seres vivos. Ante esta pregunta se encuentra con respuestas como que la diferencia entre los seres humanos es la forma de pensar; para otros la experiencia; la forma de expresarnos como valor agregado; formación espiritual; metas por alcanzar; capacidad de crear cultura desde el concepto de las experiencias que compartimos y vivimos en grupo; la personalidad entendida como la forma de ser, revolucionar y trascender, imaginar y soñar.

Aunque valora todo lo dicho como muy interesante, también propone otro punto de debate: ella no cree que el ser humano siempre esté razonando. Como ejemplo de lo anterior muestra cómo una persona mata a una señora embarazada, indefensa, no cree que esta persona esté razonando.

A las personas nos educan para el hacer y no para el ser. El único activo que tenemos es la inteligencia, saber ser y conocernos a nosotros mismos par poder hacer, coherentemente.

Habla de los soñadores, pues cree que todo en la realidad de hoy es producto de un sueño; las personas somos soñadores, realizadores, esto es lo único que nos diferencia de los otros seres vivos. No sabemos si sueñan, pero lo que sí se sabe es que no pueden tomar el sueño y volverlo realidad.

Hay que valor al amigo, al compañero, al familiar que dice que tiene un sueño, el cual considera maravilloso y lo quiere llevar a cabo. Los grandes realizadores son los grandes soñadores, la diferencia es la valentía que se necesita, amor y esta ‘valentía’, palabra que no nos la enseñan como valor diario, porque en Colombia no estamos acostumbrados a tomar riesgos.

Volviendo al caso empresarial, en el caso del empresario colombiano, en términos generales, no se toman riesgos, ya que es más fácil comercializar que matarse la cabeza siendo innovadores y apostándole a la ciencia y la tecnología.

Todo esta elucubración viene al caso porque hay que aprender que lo importante está en el cerebro, ya que el resto son accesorios maravillosos y bienvenidos, pero es éste el motor de todo.

En el año 58, pensadores y pedagogos decidieron que la creatividad estaba basada en un pensamiento sistémico que, como se decía, estaba basado en la experiencia y el conocimiento para construir nuevas cosas. Sobre esto la doctora Nohora Elizabeth Hoyos cuenta que hay una frase que le

encanta y es: cómo las personas con las mismas notas musicales construyen distintas cosas.

La mente no tiene límite y el subdesarrollo está en la mente. Se tienen unas ataduras que no nos permiten hacer, ni pensar, ni crecer como deberíamos, porque creemos que no podemos; sobre esto hay que ser enfáticos, puesto que el primer factor para la creatividad es creer en cada uno y en sus posibilidades, entendiendo cómo funciona el cerebro y cómo se conectan los temas para poder construir y llegar más allá.

Esta realidad implica muchas cosas, como el trabajar en temas como el liderazgo o la publicidad y ventas, cuando es un área que se le ha dejado a los países desarrollados. Y cuando uno descubre que a través de la ciencia, que es un proceso y no una caja de información, puede entender el mundo que lo rodea, decide transformarlo.

Ahora bien, el ser humano es simplemente un ser vivo que puede soñar y hacer realidad estos sueños, es un ser humano que puede transformar su entorno a su gusto.

Con esto en la mano, ciencias como la física, la química y la biología, que son las materias que nos enseñaron, nos dan esta posibilidad. Sobre esto nos preguntamos para qué lo exploramos, y si alguien tiene idea sobre esto. Sobre este tema, la doctora Nohora Elizabeth Hoyos ve cómo cuando utilizamos la ciencia para construir el mundo a nuestro acomodo, resulta que tenemos un reto enorme.

Maloka existe porque decidieron ser líderes y artistas de lo posible, y dice decidieron porque no es una sola persona sino un equipo de personas que creen lo mismo. Es un aprendizaje constante hasta que nos muramos, permanente para todos, basado en principios y valores con una cultura basada en el conocimiento. Cuando se dice que es el conocimiento y no la ignorancia la que nos permite tomar decisiones, y como uno de los estudiantes decía, transformar el entorno, la respuesta es que para ‘empacar’ este conocimiento es necesaria la tecnología. Lo que pasa es que pensamos que la tecnología es sólo un computador, y es precisamente sobre esto que Maloka propone un cambio.

Los escenarios de educación y aprendizaje formal son trascendentales y todos accedemos a ellos. La forma como se articulan estos escenarios con lo no formal es a través de estrategias tipo Maloka, donde se crea una dinámica de todos, en forma permanente. Para la creatividad se necesita una actitud absolutamente abierta y consciente para poder construir.

Hay muchas teorías para estimular el liderazgo, que se van a seguir trabajando en el equipo de creatividad y las cuales se van a profundizar con todos los estudiantes. La forma de articular es rompiendo las barreras de la Universidad del Rosario, de Maloka, de la revista, de la vida diaria, para volver todo

un gran escenario de aprendizaje. Ésta es la invitación a la transformación cultural que hace Maloka, donde trabajan para crear conciencia y espíritu crítico proactivo, sobre la trascendencia y vigencia del tema.

Se tienen en las manos día a día muchas decisiones. Cuando se va al supermercado, cuando se da un consejo, cuando se toma una decisión, el 95% de las decisiones diarias están permeadas por ciencia y tecnología, y no nos damos cuenta.

Nuevamente, la doctora Nohora Elizabeth Hoyos hace alusión a cuál es el costo de la ignorancia, hay que pensar en telecomunicaciones, en biodiversidad, salud, en transporte, todo tiene su raíz en la ciencia y tecnología. La pregunta es cómo hacemos para orientarla hacia la calidad de vida; cuál es la diferencia entre los países desarrollados y los que no lo somos. Aquí vale mencionar un dato estadístico sobre Estados Unidos, en el año 1996, comparado al año 2000, donde las exportaciones se redujeron a una veinteva parte del volumen. Es un dato difícil de creer, pero el resultado fue que aumentaron su rentabilidad, porque en lugar de exportar materia prima, exportaron valor agregado. Tal es el caso de lo que están haciendo los países desarrollados con nuestra biodiversidad; le sacan el valor agregado, lo empaquetan, lo procesan, le meten conocimiento y nos lo devuelven en dólares, en un frasquito, y nosotros nos lo creemos.

Esto es lo que está manejando el mundo del poder. Para aquellos que trabajan en ventas existe la responsabilidad y la posibilidad de ser líderes, aunque uno siempre tiene la posibilidad de ser líder. Esto es un componente trascendental, puesto que no necesariamente se necesita ser científico, pero se tiene que tener conciencia y seleccionar.

El año pasado, el 95% de las colombianas y los colombianos iban al médico y les recetaban una droga por la que tenían que pagar altos costos, pero muchos de ellos no se toman la tarea de preguntar a otras personas, consultar, preguntar qué contraindicaciones trae, si es genético, si es contagioso. Lo que quiere decir la doctora Nohora Elizabeth Hoyos es que el espíritu creativo y proactivo es fundamental, y es lo que Maloka quiere estimular, ya que si no tenemos conciencia de que eso maneja el desarrollo económico y social de la humanidad estamos perdidos.

A continuación la doctora Nohora Elizabeth Hoyos cuenta otra acepción personal de lo que es la creatividad. Ella cree que la creatividad es la forma más maravillosa de utilizar la libertad, pero no como aquella que da la opción de decisiones, y recuerda cómo de pequeña le decían que ella tenía libertad de tomar sus decisiones, sino, por el contrario, la libertad que conlleva la responsabilidad de construir conjuntamente, la cual es la libertad articulada de la creatividad, que es el don maravilloso que tenemos todos los seres humanos, de transformar, de hacer lo mejor para cada uno y para todos.

Este cambio de conciencia se dará si hay una transformación cultural, de un país libre, ciudadanos competitivos, participativos, críticos y competitivos con identidad de autoestima. Pregunta dónde estamos nosotros tomando partido en las decisiones del país, dónde está la opinión pública y la cultura de los gobernantes que permita cambiar las cosas en favor del pueblo.

¿Por qué Maloka? Porque son conscientes de que hay que rescatar y proyectar nuestra raíz cultural e identidad, decidiendo construir una organización donde no son un centro interactivo, porque como equipo piensan que las paredes no los pueden limitar, entonces son “la fascinante aventura del conocimiento”, y el ojo corresponde a la frase “porque nunca termina y terminará, porque la exploración del ser humano para sí mismo y para el entorno nunca termina”.

Hay que fijarse en que el reto del ser humano debe estar en perfecta armonía con los demás y con su articulación con su entorno. Pone como ejemplo cuando alguien comenta cómo ha cambiado su novio, lo que no se tiene en cuenta es que cada uno está cambiando constantemente y afecta al cambio del otro. Esto es una cadena; precisamente, hablaban con un profesor sobre la teoría del caos, que tiene que ver con la física, y es que si se reducen las partículas subatómicas, nos reduciríamos al tamaño de un grano o un fríjol. Estas correlaciones de la mecánica cuántica y la teoría cuántica son muy interesantes, porque al final todos somos partículas subatómicas, organizadas de cierta manera y con campos energéticos bien organizados con un sentido, pero éste lo creamos cada uno de nosotros y esa es la fantasía de nuestra libertad.

Nuevamente, para responder por qué Maloka, lo importante es que es una casta, la más importante e hermosa de las tribus donde se toman las decisiones, y según ellos toman el conocimiento del universo. Ellos se recrean, descansan, se articulan como comunidad, y por eso respetan la identidad, por lo que crean una corporación privada sin ánimo de lucro, que además se autosostiene, hasta el punto que el estudio de factibilidad decía que iban a sobrevivir cinco años y llevan 6 de operación, en los que llevan catorce millones de personas atendidas y siguen rompiendo paradigmas.

Maloka Siglo XXI es un lugar de encuentro, crecimiento y enriquecimiento de la comunidad, donde no aparece la palabra ni educación, ni ciencia y tecnología, ya que son parte de toda una teoría de crecimiento colectivo y de compromiso con el país, respetando, validando y destacando al ser humano. Quieren estimular el aprender a pensar, aprender a aprender y a desaprender, aprender haciendo, aprender a emprender y en últimas aprender a hacer.

La cultura lo es todo, es la gran sombrilla. Siempre decimos que la cultura es arte, ciencia, tecnología, educación, turismo y recreación, pero en realidad somos un sólo ser que combina todos estos aspectos.

Por otro lado, la ponente habla ahora sobre desarrollo, y cómo éste tiene muchos caminos, como el camino colectivo y el del bienestar individual. El camino de construir líderes comprometidos, sanos, que estimulen la creatividad, la innovación y la autoestima; de empresarios que además de dar empleo y decir que cumplen con la responsabilidad social de dar empleos, vayan mucho más haya de ello y se preocupen por los 44 millones de colombianos.

Se cuenta además la experiencia de Maloka al recibir ciertos reconocimientos de los que ellos mismos se sorprendieron. Para crear el logo de Maloka, se hizo un concurso por Internet, a través de una entidad de diseño, que actuara como símbolo de Colombia en la década, del 93 al 2003, combinando la razón y el sentido de pertenencia, además de ir más allá de un concepto bonito o de diseño de imagen corporativa posicional. Para ellos el tema de la imagen corporativa es fundamental, pues comunica los valores y estimula emociones, ya que para vender hay que tocarle el corazón a una persona, o si no se va hacer una venta en frío. Cuando hay una conexión más profunda se ve fidelizado el cliente.

Cuando la sociedad actual se desarrolla en conocimiento, en creatividad e innovación, podemos hacer de una manera mejor, y esto articulado con el liderazgo da la razón de ser de un mejor futuro para todos.

Cuando a Maloka lo elige el Departamento Nacional de Planeación, el proyecto que representa al país en el Banco Internacional de proyectos exitosos, la primera sorprendida fue la doctora Nohora Elizabeth Hoyos, ya que ellos no tienen recursos, son el proyecto de nadie sino de todos. La gran diferencia que marcó Maloka fue dejar claro que se puede ir más allá, romper paradigmas y estigmas, y todo como un equipo: facilitadores, líderes, diferentes responsabilidades a diferentes niveles, entre otros.

Es una casa de todos, en donde aportar a ese cambio cultural con el que sueñan y que se puede dar aquí y ahora, porque es la decisión de este momento, donde se decide hacer y construir con la colectividad y para la colectividad. Para ello hay que empezar a desarrollarme como persona.

La doctora Nohora Elizabeth Hoyos trae un material, del cual quiere comentarios y debates frente a esto, ya que a ella le parece muy interesante este debate, donde además le llama la atención que Colciencias hizo una convocatoria, llamada “Convocatoria a la creativa”, porque el poner un valor agregado no sólo debe ser en ciencia para que haya un gran cambio cultural.

A continuación, a la doctora Nohora Elizabeth Hoyos le encantaría, como dice la invitación, escuchar y aprender de los asistentes al conversatorio, así como invitarlos a Maloka como invitados especiales, ya que de lo que se trata es de vivir una experiencia que los proyecte, que lo ayude crecer, a madurar y crear su futuro.

Respecto de los grandes conceptos de la exposición, como han sido los de liderazgo, conocimiento y creatividad en términos globales, se habla de cómo su experiencia como docente de la FAEN y de otras instituciones le deja un gran vacío global, y es la manera como se está definiendo la ciencia en los colegios y las universidades.

Pregunta 1. *De acuerdo con lo anterior, ¿cuál es el valor agregado que le está dando Maloka a colegios y universidades, así como el impacto en la manera como está abordando ciencias como la biología o la química, por ejemplo?*

Respuesta: frente a esto, y respetando el tiempo, está de acuerdo con que infortunadamente, y respetando a los profesores de ciencias, son ellos los primeros que abordan la creatividad, son las alas.

Sobre el tema, la doctora Nohora Elizabeth Hoyos va a más a fondo y cuenta que hace poco tuvieron una reunión sobre género y ciencia. Allí se puso como ejemplo el que las niñas piden muñecas en navidad, y los niños carritos y algo de armar. Frente a esto quiere advertir que no es feminista, y habla sobre una investigación que hizo con la Asociación Colombiana de Informática, hace unos 10 años, frente al lenguaje del hombre con el de los sistemas, aprendiendo que el primer lenguaje es el de las mujeres, porque es un pensamiento transversal, que permite el pensamiento espacial, llegando a pensamientos que a los varones no se les ocurren.

Hay una frase de Napoleón que le encanta y es “la educación del niño empieza cuando nace la mamá”. Nuestra educación en casa nos corta las alas, al decirnos no toque, no mire, no huele, no vaya a salir, no se ensucie, no toque el pasto, el lodo, el agua, entregando de esta forma todos los paradigmas negativos. Es por ello que, según la doctora Nohora Elizabeth Hoyos, el muchacho es un niño que no vive tranquilo ni feliz, pues vive en un mundo donde se corta, se quema, se unta, se ensucia, y espera que esto no le pase a sus hijos. La única manera de la ciencia es explorar, tocar, entender. Se pregunta a los participantes del conversatorio si creen que entenderían la diferencia entre lo dulce y lo ácido si no se les deja probar; cómo se saben la diferencia entre frío y caliente si no es viviéndolo.

Por esta razón, Maloka se concentra en los profesores, y en el sector de la educación formal, donde tienen clubes de ciencia y tecnología. Tienen trece clubes que no enseñan la disciplina, porque en el colegio nos enseñan a odiar las ciencias, y aprendemos a pesar de eso, y también en la universidad.

El primer paradigma que hay que romper es la educación en la casa y en el aula, ya que es allí donde cambia el niño, es donde se estimula la creatividad, la autoestima, se cambian paradigmas. Hay universidades que todavía segregan a la mujer porque dicen que el costo social es alto, porque es

posible que salga al quedar embarazada, y no dimensionan el beneficio que hará esa mujer que así estudie dos o tres años medicina, va a dar a todo su entorno los principios básicos de la salud.

En el aula donde la educación es repetitiva, memorizando, se opone a la educación donde la ciencia es una construcción permanente, porque no hay paradigmas.

Hay que imaginarse lo que tenemos en las manos con nuestras niñas y nuestros niños, no sólo con el tema de género. La ciencia abre las puertas al mundo, a la autoestima, ya que sin ella no somos nada, como es el caso de Colombia, que cree que no puede, que no debe, que es pobre, que está en guerra y no va a salir adelante. Esto es lo que hay que atacar.

Ahora bien, y para contestar la pregunta, hay que abrir el espacio donde se transforme esa concepción, donde el profesor no es el sabio que entrega al alumno las cinco fórmulas mágicas, sino un cambio que forme científicos, que espere tener un científico por cada cien mil habitantes, como en países como Corea, Japón, Estados Unidos.

Esta realidad lleva a que no tengamos conciencia desde pequeños, porque nuestros propios padres crecieron con el mismo paradigma, entonces lo multiplican. Por ello hay que romper ese paradigma, esas cadenas. Además de esto, al profesor de ciencias lo ponen en el colegio como un sabelotodo, y reacciona siendo autoritario, en el sentido que, en vez de decir que no lo sabe, deja a un lado la posibilidad de explorarlo junto con los estudiantes.

Y es precisamente por ello que áreas de ciencia y tecnología, no sólo física, sino además química, biología, entre otros, nos dan pereza. Maloka tiene los clubes de ciencia y tecnología, que en total son trece, no sólo sobre disciplinas como física y química, sino sobre temas como el vuelo y el espacio, ciencias naturales, física, química, biología, al igual que otros como el club de robótica.

Todo lo anterior ha tomado tiempo para motivar a entidades como el Ministerio de Educación, para que transforme lo que ellos llaman estándares de ciencia; también siendo centro de debate, haciendo foros, no sólo con docentes sino con expertos de afuera y colombianos que tuvieran posiciones antagónicas, ya que como ella lo asegura no cree en un modelo rígido, pues vivimos en un mundo cambiante.

Nuestros padres y los docentes están encajonados, al igual que las facultades de pedagogía en ciencias. Maloka trabaja con docentes directamente, como en el caso del grupo semilla, donde hay un publicista, un profesor de música, un profesor de ciencias y un empresario o pedagogo, ya que estas mezclas hacen parte de la pedagogía.

El cambio frente a esto muestra cómo la ciencia no es una caja negra, sino un camino que se construye. Esta transformación cultural empieza no

sólo desde la casa, para lo que vienen trabajando desde ese grupo semilla. Estos grupos recogen las experiencias, como las publicadas en el periódico llamado “Encuentro”, diseñado entre docentes y Maloka, donde se muestran los resultados de seis meses de trabajo.

Muestra el artículo “diversidad cultural”, construido con ellos, además de ser una reflexión conjunta y un cambio conjunto. Hablando un poco más sobre el tema, la doctora Nohora Elizabeth Hoyos pregunta si alguna vez alguno de los participantes del conversatorio se ha cuestionado sobre la piel y se ha dado cuenta de que de los cinco sentidos es uno de los más importantes. Si no fuera por el sentido del tacto no se tendría identidad y seríamos iguales.

Lo anterior es la diversidad cultural, nuestra identidad, que de alguna manera se articula con la autoestima. Como ésta, y para llegar a una conclusión, hay muchísimas maneras de seguir aprendiendo y de construir estrategias, crear espacios de reflexión y debate.

La política nacional de ciencia y tecnología no existía en la proyección social. En teoría, se debía enfocar a los científicos, pero sin el cambio cultural para qué. La doctora Nohora Elizabeth Hoyos, como científica, reaccionó cuando vio que la gente se moría sin poder tomar la decisión, sin ir al médico a tiempo. Por qué una mamá de 32 años que tiene un cáncer curable viene cuando ya está avanzado, la respuesta es por miedo, por ignorancia, porque el gobierno no invierte en ciencia y tecnología.

El cambio cultural lo damos a tiempo, no sólo la comunidad científica y los docentes, que no saben qué hacer porque no tienen recursos para la enseñanza de las ciencias. Maloka está trabajando con un proyecto que se llama pequeños científicos con niños de cuatro, cinco y seis años, llegando a sus aulas junto con la Facultad de Ingeniería de la Universidad de los Andes. Pese a no tener que lidiar con los niños más pequeños, porque por lo general la universidad se articula con la educación secundaria o últimos años, allí descubren un mundo fascinante, porque los niños a esa edad son lo más susceptibles, es por ello que van a las aulas de los colegios, primero capacitando al docente, planteando experiencias para que el niño aprenda haciendo.

Lo que buscan todas estas actividades es mostrar la creatividad, rompiendo el problema y transformándola en oportunidades. En otro caso, cuando llegaron los Jeeps a Colombia, de la Segunda Guerra Mundial, fueron comprados por los compatriotas cafeteros, que estaban acostumbrados a las mulas en las montañas, y empiezan a explorar transformándolos no sólo para que pudieran subir las montañas y cumplir su función, sino que además los volvieron parte de su cultura, como una unidad de medida; es decir, en Colombia, un vaso lleno de agua es un vasao’, como una volqueta llena de tierra es un camionao’, un volquetao’, lo cual hace

parte de nuestra cultura y por ende es una unidad de medida. Esto es interesante porque ellos comercian un yuca de plátano, de café y los van a vender, viendo entre otras cómo cargan un trasteo, dos mulas y una cantidad de gente; cuando vienen los extranjeros, quedan impresionados, pues no creen que un carro por ese precio en el mundo haga eso.

Lo anterior muestra que la tecnología no por ser la última es la mejor, ya que la tendencia en los países subdesarrollados es a pensar que lo último es lo mejor, y esto se debe adoptar con los ojos cerrados. Otro ejemplo, la fábrica más importante de exportación en Colombia es Semicafé en Chinchiná. Hace 18 años, vinieron los alemanes y montaron la fábrica; alguna vez se dañó uno de los repuestos, y como no tenían plata para traer un experto, quien cobraba miles de dólares por hora, entonces iban a cerrar la fábrica; pese a esta realidad, los ingenieros colombianos pidieron una oportunidad: un mes para solucionar el problema y no cerrar la fábrica. Luego de un mes transformaron de tal manera los repuestos que hoy en día los alemanes van a copiar la adaptación, porque usaron, entre otras cosas, una cadena de repartición, y son entre su categoría los mejores del mundo, adaptados por un reto de una crisis. La opción era la de ser víctimas y cerrar la fábrica o aprovechar el problema para aprender y mejorar.

Así, lo primero que debemos hacer es transformar la enseñanza, y para hacerlo con la enseñanza formal debemos transformarnos nosotros, para que los logros de los docentes no sufran reveses en el momento de confrontarlos con los de la casa.

Aún cuando no se tienen los conocimientos específicos para todas las áreas, a partir del conocimiento y la creatividad surgen los estímulos.

En Maloka nada está abortado, pese a que no todo lo hacen, pero todo es bienvenido y hasta las mejores ideas vienen de personas como la señora de los tintos o el señor portero, porque esta falta de humildad hace que cuando estamos en ciertos sectores se nos olvide que hay opciones de vida que no estimulan la creatividad y el autoestima. A diferencia de estos, hay algunas personas como los asesores de expertos que saben mucho más que nosotros y que siempre nos apoyan. En la situación actual de Colombia y el mundo el ideal es no dejar de lado las iniciativas.

Ahora bien, en el caso de los competidores, son vistos más que como el enemigo, como aliados, y en lugar de mirarlos como el enemigo se aprende de ellos y si es posible se alían con ellos.

Otro aspecto que trata la doctora Nohora Elizabeth Hoyos es el de las nuevas formas de aprendizaje, mejores y peores prácticas, ya que los manuales de administración enseñaron búsqueda de nuevas mejores prácticas.

Con la comunidad académica se hacen cafés pedagógicos, seminarios, talleres, foros, grupos de investigación, investigación innovadora, material

innovador, el programa pequeños científicos, en general, los espacios que aprovecha Maloka.

Ahora bien, apoyada en una diapositiva que muestra cómo hoy en día las mujeres no quieren ser como sus madres, y conformarse con hacer corte y confección, pues la nuestra es una generación diferente, de la técnica, de la era espacial, de la electrónica y, por tanto, desean dedicarse a la ciencia. Sin embargo, otra variable importante en este punto es que esas mismas niñas que desean avanzar habitan en un país subdesarrollado.

Para la temporada de Halloween en Maloka, además de la típica celebración con disfraces, cinco universidades y centros de investigaciones fueron a mostrar experiencias sobre los animales “chupasangre”, y enfermedades que se contagian con una pulga, un zancudo, un pito, las sanguijuelas, que ahora sirven para curar enfermedades. Así conectan la realidad y el entorno para crear temporadas como la de las arañas, ya que el hilo de araña es las cosas más fascinantes de la naturaleza, donde los grandes textiles están inspirados, permitiendo ver cómo copiamos a la naturaleza y a nosotros mismos.

Estas articulaciones y propuestas, como el tema de robótica, muestran que Maloka es un espacio de la creatividad, como lo es su página de Internet, elegida como una de las mejores del mundo. Para ilustrar este aparte, se muestra el dibujo hecho por un niño hace tres años, ante la pregunta de cómo veía a Maloka en 10 años, el chico dibujó la próxima Maloka con sede en Marte. Para ellos, lo interesante es que hace tres años el ser humano no había llegado a Marte, ni el niño había leído ni visto ninguna noticia, y hoy en día el hombre ya ha llegado muy cerca de Marte y ya es posible comprar viajes espaciales.

Con esto quiere llegar al punto que estas personas soñadoras son las que van a construir el mundo, mejor y diferente, y a proyectar a Colombia en el mundo. Primero por su gente, que es la más creativa y talentosa; como se ha leído, somos el país más feliz del mundo, ya que una de las características de la creatividad es la capacidad de adaptación, y cuando la doctora Nohora Elizabeth Hoyos habla de transformar, el problema en aprendizaje es adaptación, entonces si decimos que somos felices es que tenemos demasiada capacidad de adaptación.

Lo anterior no es conformismo sino adaptación, que es diferente, y si se tiene la mejor gente, donde de 44 millones de habitantes son quinientos o ochocientos mil los que matan, los que roban, los que dan la mala imagen y de los que nos dejamos llevar por la apatía. Adicionalmente, con su biodiversidad, como los primeros en mariposas y reptiles, con una identidad cultural, porque se tienen connotaciones que no tienen otros pueblos, y lo estamos comprobando.

La pregunta es entonces por qué no se tienen las mismas condiciones sociales y económicas, es porque no hay oportunidades iguales para todos, para que cada uno construya lo que quiere.

En este momento la doctora Nohora Elizabeth Hoyos finaliza su intervención, no sin antes hacer una invitación a seguir construyendo a Maloka y al país, ya que ellos están aprendiendo de las personas, invitándolas a reflexionar sobre lo que hay que hacer.

Intervención Claudia Restrepo

Joven investigadora

Agradece en nombre de la Universidad del Rosario a la doctora Nohora Elizabeth Hoyos la participación en el conversatorio, y espera contar con ella en una próxima oportunidad.

Finalmente, la doctora Nohora Elizabeth Hoyos agradece la invitación y abre un pequeño espacio para la retroalimentación.

Agradecerle porque es una persona que ha aterrizado a todos aquellos asistentes al conversatorio, así como mostrarles la importancia que esto tiene en nuestro país, y cómo ellos como estudiantes de la FAEN tienen una gran responsabilidad social con Colombia, donde se recordó que no sólo hay que hacer sino ser unas mejores personas.

Pregunta 1. *¿Qué posibilidades hay de que los estudiantes de la universidad hagan sus prácticas en Maloka?*

Respuesta: hay todas las posibilidades, más que, como lo cuenta ella, casi el 80% de Maloka son estudiantes, de quienes además aprenden.

Hay dos grupos: uno de ellos se llama la Escuela de Guías, que es trascendental pues de los jóvenes depende el futuro y el presente, haciendo convocatorias al año y donde Maloka se adapta a los tiempos de la Universidad, ya que hay oportunidades donde lo que más les interesa es estimular el compromiso, la sensibilidad con el tema, compromiso son la educación, cómo es el papel de ella, indicando de esta forma que el compromiso en la ciencia y la tecnología depende de principios y valores.

Estos muchachos están un semestre o dos y a veces se quedan trabajando en Maloka, porque es una posibilidad de hacer carrera y lograr promoción. En este momento la coordinadora pedagógica de la viajera es alguien que empezó cuando estaba terminando su carrera de psicología, ya hace cinco años. Más que por las oportunidades que haya, es por el concepto de la Escuela de Guías, cambiando el concepto de que son personas que están por la temporada, y que por el contrario lo que se pretende es cumplir con aquello que comentaba.

Segundo, tienen el programa de pasantías con las diferentes facultades, y tercero la opción de las tesis, ya que les interesa hacer investigación, por ejemplo en temas que estimulen la creatividad, como nuevos modelos de gestión administrativa, los cuales les gustaría que se sistematizaran y docu-

mentaran, de tal forma que muestren que están haciendo un sistema de administración diferente, y que pese a que se han equivocado ha servido para mejorar.

Todas estas líneas de trabajo les interesan en razón de la formación de líderes. Maloka tiene cuatro públicos objetivos, los jóvenes, los docentes, las familias y los líderes; estos últimos son los primeros, pues quien maneje una comunidad, por más que ésta quiera ir a otro lado, es quien toma la decisión de los fracasos, y si esta persona debe estar formada con responsabilidad social, y ser honesto y transparente.

Este trabajo de formación lo vienen realizando de la mano de la Universidad del Rosario. Existen todas las posibilidades para hacer las cosas, ella nunca dudo de que pudieran hacer Maloka.

Hoy en día ya van a ser 23 mil metros cuadrados y la única pregunta fuera de esto que no puede contestar es ¿dónde está la plata? Para esto, primero buscan con quién compartir el sueño, luego a aprender e investigar, crear un equipo de trabajo que se sepa que va a hacer un proyecto, luego buscan alianzas estratégicas como la Universidad del Rosario, con la que vienen trabajando en un equipo de trabajo; están aprendiendo e investigando sobre creatividad y tienen esa alianza estratégica y están buscando un patrocinador.

Hay gente que piensa que sin plata no puede hacer nada, pero el sistema de Maloka funciona no tanto en un 100% pero si en un 70%, que es un buen porcentaje, y luego hacen un mini ciclo, que es aprender, evaluar, mejorar y cerrar el ciclo donde no pierdan el entusiasmo. Y si se dice que es paciencia como la ciencia de esperar la paz, de la capacidad de esperar a que la semilla se reproduzca, pues nunca el que siembra es igual al que cosecha, ya que el que siembra piensa en el surco, en la semilla, pero no en empujarla a que florezca.

Lo anterior es una forma de mostrar al mundo que están apasionados por lo que hacen, y esperan que salga bien, pues de esta forma los miembros del equipo van a ser honestos, transparentes, constantes, y van a trabajar los dos primeros valores corporativos que no están en la administración, que son el amor y la valentía.

Nuevamente agradece la invitación, pero antes de terminar rescata que una de las capacidades que debe tener el líder es tomar lo mejor para cada cual, y de esta forma resumir, recoger lo mejor y proyectar lo mejor, esperando que sigan soñando en grande.

Conversatorio IX

Arturo Calle¹

Intervención del doctor Rodrigo Vélez

Docente e investigador de la Facultad de Administración
Se cierra esta serie de conversatorio del 2004, en la que han pasado empresarios de distintos campos de la actividad económica, con años de experiencia dedicados a la vida empresarial en organizaciones de distintos tamaños.

Hoy nos acompaña Arturo Calle, reconocido empresario, líder de una empresa realmente prestigiosa en nuestra localidad y país.

El conversatorio tiene como fin generar un espacio para conversar con los invitados, sin tratarse de una conferencia magistral sino de un intercambio de conocimientos, experiencias; y también es espacio para hacer preguntas de la línea de investigación, de cada una de las asignaturas.

A continuación se da la palabra al estudiante Jonathan Gómez, estudiante del Consejo de Estudiantes, y quien además hace parte del grupo REA, Red de Apoyo Extra académico, quien tendrá el honor de presentar a Arturo Calle.

Intervención de Jonathan Gómez

Estudiante de administración de empresas

Como lo indicaba el doctor Rodrigo Vélez, Jonathan Gómez es estudiante de la Facultad de Administración de Empresas y pertenece al Consejo de Estudiantes.

Se da una introducción en la que se agradece al doctor Arturo Calle por su presencia, quien compartirá con los estudiantes su experiencia de vida, en la que con 44 años de estar en el mercado de ropa masculina es una de las empresas más reconocidas en Latinoamérica.

¹ 4 de mayo de 2004.

Intervención de Arturo Calle

Arturo Calle abre el conversatorio pidiendo disculpas por haber llegado un poco tarde, ya que acostumbra a ser puntual, pues se encontraba en unos exámenes tras haber recibido dos cirugías de corazón. Comenta cómo a pesar de que su cuerpo exterior no muestra señales, por dentro está un poco golpeado.

Aclara que no le gusta el estiramiento, le gusta estar distensionado, proponiéndole a los estudiantes que hagan de cuenta que se conocen hace ochocientos años, así ellos estén demasiado jóvenes. Quiere hacer del conversatorio una reunión con la sencillez del caso. Él es Arturo Calle, un colombiano más dedicado a trabajar por el país. Invita a los estudiantes a que le hagan preguntas. Pide que se apaguen los celulares, tal como él lo hizo, además de indicar que si ha sacado parte de su tiempo para dedicarlo a estas charlas en las universidades, cosa que no hace con frecuencia debido a sus múltiples ocupaciones, solicita a los participantes del conversatorio que no empiecen en media o una hora a sentirse cansados y empiecen a desfilar, ya que para Arturo Calle eso se llama mala educación, claro que no sabe como será este aspecto en las universidades hoy en día, pero en ese aspecto es un poco drástico.

Arturo Calle pregunta al auditorio qué quieren que les cuente, que desean escuchar de él: cómo comenzó, quién fue cuando niño, quién es hoy en día, cuál es su labor social, la labor empresarial, cuál es el amor a un país, cuál es el sentido de pertenencia, qué es el dinero, cómo se debe manejar, cómo se debe besar, cómo gastando dinero no se hace dinero.

Después de esta introducción, Arturo Calle cuenta que desde que nació era un niño demasiado inquieto, demasiado avisado, mono de cabello largo. Hoy en día crítica el cabello largo, pese a que él lo tuvo muy largo de niño, de pelo crespo, paísa.

Arturo Calle nace en una finca campestre a unos quince minutos del centro de Medellín, esto hace muchos años, cuando aún las ciudades eran tan pequeñas que los pueblos a los alrededores tenían casas campestres muy agradables.

Le gustó el dinero desde muy pequeño para guardarlo y no estar pidiendo. Se las arreglaba desde muy niño vendiendo todas las flores y fruta que producían en la finca, se iba a la plaza de mercado, como decir Corabastos o la antigua plaza España, y llevaba y vendía. Las mamás de sus compañeros de estudio les decían “hola mono, usted como es de avisado acá vendiendo mandarinas, y le iban a comprar”.

Hoy en día muchos de sus compañeros ocupan puestos importantes, dicen en Antioquia que las personas que se destacan son las importantes, pero para Arturo Calle esto es simplemente que cada persona cumple un deber, una misión, ya que para él todas las personas que venimos al mundo somos importantes, por eso Dios nos creó, para darnos esa importancia.

Toda la vida le gustó el trabajo y el dinero, quería progresar y no pasar desapercibido. No quería ser un ser más que viene al mundo a comer, a deambular, tenía otras metas importantes en las que tenía muy claro que no quería ser empleado.

Recuerda cómo la familia le decía a su mamá: “mire de la Calle, o ese muchacho va a ser un gran hombre, una persona destacada en una actividad, o pídale a nuestro señor que no vaya a coger el camino errado, porque si lo hace va a ser un malvado, un bandido de tiempo completo, ya que ese muchacho sólo tenía dos definiciones o la muy buena o la muy mala”.

Afortunadamente, dice Arturo Calle, y gracias a Dios fueron personas muy educadas, que tenían una religión, buenos principios, y quienes les enseñaron el valor de la honestidad.

Respecto al estudio, le gustaba asistir y estar en el colegio, pero lo que detestaba era que le pusieran tareas. Arturo Calle tiene un concepto y es que a la universidad se va a estudiar y a aprender, ya que ahí están quienes le deben de enseñar, así como identificar que es lo que uno no sabe y lo que debe aprender.

Pese a lo anterior, a él no le gustaba estudiar en la casa, ya que como era tan inquieto prefería irse a jugar, a hacer otras actividades. Se preguntaba cómo si se paga por ocho horas de estudio tenían que ponerle tareas para hacer en la casa, ya que para él todo se debe hacer en la universidad, en el colegio.

Los tiempos han cambiado y Arturo Calle, a pesar de que ve que es un tema que no debe tratar en las universidades, ve como hoy en día esta situación sigue siendo en la casa un vía crucis con los hijos, sólo cuando son un poco mayores entienden y organizan mejor el estudio en la casa, los sistemas, pero los niños cuando están de siete, ocho, nueve o diez años necesitan mucho la dirección de un profesor en su estudio, donde además sus padres también complementan este trabajo, sólo que no les pagan.

Continuando con el conversatorio, Arturo Calle cuenta que siendo un poco más adulto se va a trabajar después de terminar estudios de ingeniería industrial, y trabaja en una fábrica de nombre PROPALPA, que hoy ya no existe. Era mecánico y era feliz untado de grasa, a tal punto que, como lo afirma, le sabía a arequipe.

Arturo Calle se sentía el joven más importante con su equipo de herramientas, de maquinaria, desbaratando máquinas, poniéndolas nuevamente a producir. La mayoría de los otros mecánicos era gente adulta, Arturo era el menor, entonces se sentía, según él, “un rey”.

Estuvo trabajando allí dos años y medio, pero su deseo fue siempre ser independiente. Tiempo después, tal vez demasiado joven, se casa en Bogotá, ya que de Medellín se trasladó a la capital y se vino a trabajar unos días con el que era su suegro, el señor Héctor Correa, ya fallecido, co-

menzando en un almacén en la Estación de la Sabana, pasando al mes a ser el administrador.

Para la época, ya tenía una reserva económica que le permitió al poco tiempo, cuando su suegro vendió la mayoría de sus almacenes, comprar uno junto con su familia, pero como no quería tener socios vende su parte y con sus ahorros comienza a buscar un almacén.

Encontró un almacén muy pequeño donde él había trabajado en San Victorino. Era un almacén de un área de aproximadamente ocho metros cuadrados, sin servicios higiénicos, en el que dependían del almacén del lado, donde les prestaban estos servicios, y quienes además eran los dueños del local; tenía una sola empleada y le compraba a las fábricas productoras de confecciones en el país. El almacén tenía parte de sus vitrinas sobre la calle, adheridas a los muros, pues en esa época en el país no existían tantos ladrones, lo que permitía que las vitrinas se pudieran adherir exteriormente, entrándolas en la noche y sacándolas en el día, pues nadie les robaba, porque la gente tenía su trabajo y no necesitaba recurrir a la deshonestidad.

Como Arturo Calle no quería estancarse y quedarse pequeño toda la vida, empezó a hacer sus ahorros. Inicialmente, el almacén con el que comenzó costo diez y siete mil pesos, de los cuales tenía trece mil pesos ahorrados de sus dos años y medio en PROPALPA; cuenta que para ahorrar ese dinero era un joven que no gastaba un peso, era el muchacho más amarrado, según él, “que había mandado mi Dios al planeta”.

Al ahorrar todo lo que ganó pudo llegar a Bogotá y adquirir este almacén con los trece mil quinientos pesos que tenía. Para que los asistentes al conversatorio entendieran un poco la proporción del dinero, Arturo Calle aclara que con diez mil pesos se compraba un automóvil, lo cual le permitió adquirir el almacén, porque el dinero tenía otras proporciones.

Ahorró para poder comprar otro almacén en la Avenida Jiménez con Caracas sin recurrir al crédito, al que llamó DANTE; en esta época le pareció importante, pues antes había conocido a un gran conferencista de mercadeo que le dijo “oiga mono, póngale este nombre que es muy importante”, y como estaba joven y sin experiencia le pareció bellissimo.

De ahí pasó a montar un tercer almacén con el mismo nombre; la empresa fue creciendo lentamente con recursos propios. Compró un local comercial para este tercer almacén y después vino un cuarto, uno muy cerca del otro, lo que implicaba que no podía poner dos almacenes DANTE, entonces una persona vinculada a la publicidad le dijo que utilizara su nombre, “Arturo Calle”, ya que los nombres de marcas y mercados importantes en el mundo llevan un nombre propio y no un nombre comercial que se busque. Es así como le aconseja ponerle su nombre, además de su propia letra manuscrita, lo cual hizo.

Ya después del cuarto almacén, comprando a los proveedores, en esa época las marcas que había en el comercio le compraban a terceros que vendían, pero no existían marcas propias como las que existen hoy en día, donde las grandes cadenas de almacenes tienen sus propias plantas, sus propias marcas y distribuyen lo que producen.

En aquella época no existían muchas fábricas de confecciones con sus propias marcas, sino que fabricaban para distribuirle al comercio.

Ya con cuatro almacenes, empieza a comprar materia prima y a buscar empresas maquiladoras que le confeccionen los productos que vende, entregándoles la materia prima. La empresa empieza a crecer, pero se dan cuenta de que ya no pueden seguir con maquiladoras, pues el control de calidad se les salía de las manos, pues al tener varias empresas maquiladoras, como era el caso de las camisas, por más bien hechas que fueran no iban a ser iguales la una a la otra, en cuanto confección, tallas, terminados, etc.

Viendo lo anterior, Arturo Calle ve la necesidad de montar sus propias fábricas. Inicialmente monta la primera fábrica de vestidos, más o menos de unos cuatro mil metros, que hoy en día ya es tradicional y tiene 16 mil metros. Después pasan a todo lo que es ropa deportiva, ropa casual e informal, etc., en la ciudad de Pereira, y otra fábrica de cuatro mil metros, hoy en día de 16 mil metros.

Después ven la necesidad del calzado, ya que en Colombia era difícil adquirir calzado de una calidad buena, aceptable. Las fábricas de calzado habían ido acabando y otras que quedaban tenían sus propios almacenes y fuentes de distribución, por lo que Arturo Calle monta su propia fábrica.

En la actualidad, los almacenes donde comenzaron, que tenían ocho metros, ahora se ampliaron a almacenes de setenta, ochenta, noventa y cien metros, empezando a producir variedad de productos, colecciones, colores; tenían tantas líneas en la empresa que los espacios que tenían no permitían comercializarlos, por lo que demandó tener unas superficies como las que tiene actualmente la empresa, las cuales, a nivel mundial, son superficies demasiado grandes bajo un mismo techo de una misma marca, con un producto masculino 100% diversificado en cuanto a lo sport, informal, formal, deportivo, clásico, etc. Arturo Calle resalta que a nivel mundial es muy difícil encontrar este concepto bajo un mismo techo.

Este concepto ha hecho que la marca adquiera prestigio, importancia, y que la gente busque la marca y los almacenes, porque saben que todo lo encuentran ahí.

En la actualidad hay 44 almacenes, más los tres que se están inaugurando en diez días aproximadamente.

De ocho metros pasan a tener mínimo unos ochenta mil metros. Aquí es importante, independiente de la marca o de quien sea el dueño de los alma-

cenas, que se vea un crecimiento grande, donde se tienen aproximadamente unos cuatro mil quinientos empleados en temporada fría, y en alta temporada más de cinco mil empleados, entre las fábricas, bodegas y almacenes.

Arturo Calle, en el aspecto laboral, no utiliza el salario mínimo en su empresa. Él considera que los empresarios no sólo deben pagar impuestos sino compartir con sus empleados salarios más humanos, acordes con el costo de vida que tienen nuestros países. Entonces, y refiriéndose a las personas que tienen cargos inferiores, de aseo, mensajería, tienen un sueldo de 25% por encima del mínimo o un 30%, y en adelante acorde con su categoría.

Tienen subsidios de vivienda para el personal que tiene cuatro o cinco años en la compañía; además de fiestas como las de noviembre y diciembre, que se hace para los niños hijos del personal de la empresa de todo el país, con premios, comida en abundancia, juegos y espectáculos.

La parte humana la manejan con toda la sencillez del caso, no existen rangos ni categorías, existe humildad, pues para Arturo Calle todos los seres humanos son iguales, desde el embolador en adelante. Su oficina está siempre abierta, cualquier empleado puede entrar, recalcando nuevamente que le gusta la sencillez, así como compartir con sus empleados, con la sociedad.

La empresa Arturo Calle destina un porcentaje muy alto a la labor social, así como a entidades sin ánimo de lucro. Cuenta esto porque para él todo empresario o ser humano debe tener un concepto o sentido social, y pregunta cuál es la felicidad de la vida para los asistentes, pues para él es poder compartir con todo aquel que no tiene nada y que todo lo necesita.

Para Arturo Calle no se deben hacer obras de caridad, es más, para él estas frases no deben existir y menos hacerlo porque se debe. Se debe estar en todo momento con aquel que lo necesita, esa es la filosofía de su empresa, sin que sean admirados, y vivir con la satisfacción del deber cumplido.

A grandes rasgos, la empresa Arturo Calle es la marca con mayor volumen en venta del país, la que más vende ropa masculina. Los quieren los colombianos, los quieren por tener precios justos; el negocio no es obtener utilidades fuera de lo normal. Considera que en un pueblo pobre se deben tener utilidades bajas para que la gente pueda llegar con dignidad y adquirir productos de categoría, donde las personas se puedan sentir bien vestidas.

En este momento del conversatorio Arturo Calle se dirige a los asistentes recordando otros aspectos de la empresa, que enumera a continuación:

Primero, se deben fijar unas metas y preguntarse qué se quiere ser en la vida, es decir, si se quiere ser una persona que se destaque o una persona que pase por este mundo simplemente comiendo, durmiendo, teniendo relaciones sexuales, un matrimonio que como hoy en día se casan y al año se separan, o quiere ser una persona que estudie para ayudar, para ser empresa, para tener lo necesario, una microempresa y salir adelante.

Como conclusión, en la vida uno se debe fijar unas metas, ya que para Arturo Calle uno debe ser ambicioso. Se debe aprender a querer el dinero, como él lo dice, a besarlo ya que el que quiere el dinero, y lo besa, es gente que progresa y sale adelante, y a quien no le importe el dinero es gente que jamás va a salir adelante en su vida, y por ende a progresar.

“Si se quiere el dinero y se lo besa es porque se quiere ser alguien y progresar, si no se hace nunca se podrá salir adelante”. Gastando dinero jamás se va a hacer dinero. ¿Cómo es posible que un empresario como Arturo Calle quiera vender si a la gente y a sus clientes les está diciendo que no gasten dinero, más si el mundo evoluciona gastando dinero?

Respecto a lo anterior, la respuesta es porque si se gastan los primeros pesos cómo pretenden capitalizar. Se deben hacer las bases del edificio para construirlo, y para ello se necesita el material, y si no se tiene no se puede hacer el edificio. Entonces, primero se ahorra para de esta forma no gastar dinero, capitalizar y salir adelante, únicamente se lo gasta decentemente; de esta manera se capitaliza y cuando se tenga el dinero para hacer las bases del edificio se construye, y así se empieza a gastar, invertir, desarrollar en labor social, manejar bien el flujo de caja y la liquidez de la empresa. Pero gastando dinero, como lo indica Arturo Calle, cuando se recibe el sueldo y se lo gasta entre otros en sitios como Andrés Carne de Res –sitio al que él va–, o comprando una camisa Tommy, cuando hay otras que por el 80% le venden una igual, así no se puede hacer dinero, ser empresario, salir adelante.

Si en las épocas difíciles no se hizo un ahorro, hay que preguntarse que nos espera. Hay que aprender y tener el concepto del ahorro, capitalizar.

Lo anterior es muy duro, más en el caso colombiano o de los seres humanos, ya que nos gusta más ser pobres que personas destacadas, que tengan una comodidad, una proyección. Arturo Calle señala a los participantes que él tuvo menos que cualquiera de los que están presentes en el conversatorio.

Gastaba en ropa muy linda para salir los fines de semana y que lo vieran las muchachas del barrio. De ahí salía, doblaba la camisa que se la había puesto una media hora, le ponía los alfileres y la ponía en el estante que en esa época se llamaba escaparate, lo que hoy en día son closet. Entre semana se ponía una ropa que les entregaba la fábrica, la cual era dotación para su trabajo en la empresa, y tenía las dos mudas para los fines de semana.

En esa época entraba a los cines con una mogolla y una gaseosa a las once de la mañana y salía a las cinco de la tarde, con los ojos maltratados al estar todo un día en un recinto cerrado y salir al sol de las cinco de la tarde, pero para Arturo Calle esto valía la pena, porque en eso quería ser alguien y en eso gastaba su dinero.

Hay que tener el don de la paciencia, porque, según él, a todos nos llega la felicidad. La firma Arturo Calle ha tenido el don de la paciencia, crecien-

do durante 45 años, lenta y tranquilamente, sin atropellar, aspecto sobre el cual llama la atención, ya que hay gente que todo lo quiere hacer muy rápido y no le da tiempo al tiempo.

La firma Arturo Calle nunca ha pagado un peso de arriendo en la vida. Todo lo fue adquiriendo con capital que iba reinvertiendo de su utilidad, nunca ha tocado las puertas de un banco y menos comprado a crédito, ya que siempre ha ido progresando lentamente, paulatinamente, 45 años de empresa creciendo con el don de la paciencia, sin afán, sin atropellar.

Si la firma Arturo Calle hoy en día pagara arriendo y tuviera costos financieros no existiría. Cuenta acerca de cómo esta firma llegó a lo que es hoy en día y seguirá creciendo, todo gracias al don de la paciencia, sin el afán, sin la ambición del dinero, ya que éste está hecho por la tipografías –un papel, donde cada gobierno le da un valor, es por ello que en la vida no hay que atropellar por algo que está hecho por las tipografías y que para Arturo Calle no es importante; llevando las cosas con calma.

La empresa deberá seguir creciendo durante todos los días que, según él, Dios le dé al mundo, ya que empresa que se estanca y no crece se acaba. Este consejo se los da a los participantes del conversatorio, ya que cuando ellos piensen en crear empresa, hay que comenzar pequeños pero ir abriendo el negocio, irse expandiendo.

Respecto a cómo se comienza a ser empresario, se muestra como ejemplo a Arturo Calle como persona, además de indicar que hoy en día hay que pensar en el cooperativismo, donde se reúnan dos o tres, montar un negocio, ya sea pequeño o sencillo, donde los dos o tres trabajen así sea las 24 horas del día. Sobre este punto, dice Arturo Calle, se asegura que las sociedades no son buenas, pero esa unión de varios permite que una empresa comience sin costos de salarios, costos parafiscales, etc., puesto que si una empresa no tiene estos costos y todos trabajan por ella se puede salir más rápido adelante.

Ser empresario en Colombia no es tan difícil, lo que sucede es que a veces la juventud, y él lo entiende sin criticarlo, piensa en grande grande, sin pensar en pequeño para ir creciendo, queriendo comenzar más arriba, dejando de un lado el don de la paciencia y la humildad que da el empezar por abajo, ya que para Arturo Calle hay una dicha que no se ve al empezar por arriba y caer abajo, lo cual implica darse un golpe muy duro.

Cuenta cómo comenzar de abajo tiene una ventaja y es el de sentarse en el parque con un “chicharrón bien exquisito, viendo de piernas cruzadas ver pasar a la gente”, Es con todo esto que Arturo Calle muestra quién es él, quién es su empresa, quiénes son sus hijos y así trabajan. Es una empresa hermosa, digna a nivel mundial, pero una empresa sencilla, que es como debemos ser todos.

En este momento se cuestiona sobre qué más contar en el conversatorio. Empieza por indicar su naturaleza, es decir, que es una empresa que no es socia, es de una persona natural; siempre le ha gustado tener el mando de la empresa para que no haya conflictos. Para crecer, las sociedades son buenas e importantes, pero cuando crecen y son muy grandes empiezan a entrar muchas familias y empiezan conflictos, por los que muchas empresas importantes en Colombia han quebrado.

Hace un aparte para hablar de la honestidad. Para Arturo Calle uno no puede ser feliz a base de trampas, se debe ser transparente 100% en todo, eso es la felicidad, más si se es joven como los participantes del conversatorio, donde se busca la manera de hacer la trampa para adquirir dinero y hacer el mejor negocio. La mejor forma de ser humanos es la honradez, ya que la trampa y la deshonestidad no deben existir, y por el contrario se debe ser una persona transparente y correcta, y no olvidar compartir con el prójimo, ser buenos empresarios, pagar bien y tratar de no explotar a quien trabaja.

Sobre lo que se le escapó, y haciendo alusión a la sesión de preguntas y comentarios, cuenta que los colombianos somos los seres más tímidos para hablar en público. El consejo sobre esto es que hay que ser personas respetuosas, pero no tímidas, pues ellas sufren mucho, lo que les impide expresar todo lo bueno que piensan, sus cualidades, su capacidad de trabajo, el don de movimiento, de hacer, de la emoción.

Ve que cuando se presenta la oportunidad de participar se debe levantar la mano, ya que los colombianos, y en general los seres humanos, somos dados a ser bastante tímidos, lo que nos lleva a no desarrollar o hacer cosas.

Otro consejo es el no ser negativos; como ejemplo pone a la persona que dice que es muy difícil hacer determinada cosa, que es imposible. No hay que ser negativos, en la vida uno se va a encontrar con dificultades, hay que mirarlas de forma positiva, como algo lógico para el ser humano, para un país.

Muchas veces las dificultades uno las inventa o se las busca, otros dicen que se es de malas; Arturo Calle dice que no hay cosas buenas o malas que lo persigan, ya que sólo la persona es el de la buena o mala suerte. Como ejemplo pone el caso en que, a pesar de que está casado, un hombre tiene dos mujeres, y a una de ellas la deja embarazada, ante lo cual no hay que decir que tiene mala suerte, sino, por el contrario, cuestionarse sobre qué tan enamorado está de su esposa, que buscó en otras mujeres y por qué dejó a una de ellas embarazada. Para él no es estar de mala suerte, sino que esta misma persona consiguió este problema, se lo buscó.

Lo de buena y mala suerte no existe, lo mejor es trabajar y trabajar, y hacer lo que a uno más le guste, a tal punto que hay que ser un enamorado de lo que uno hace. Como anécdota les cuenta que Arturo Calle es un enamorado de todo lo que está en sus almacenes, como lo decía, al punto

que besa las cosas como las corbatas o las camisas, porque para él esto es una obra de arte, es el reflejo, no del dinero, sino del amor a las cosas, porque se tiene que aprender a querer todo lo que hay en el mundo.

Como ejemplo muestra la corbata que lleva consigo, que para él es la más divina del mundo y corta con su vestido de manera espectacular, porque hay que querer todo lo que nos rodea. A veces, en la mañana, si se levanta bien, se mira al espejo y se dice que a pesar de que tiene muchos años, amaneció muy bien y se besa, pues como no tiene en ese momento nadie que se lo diga y lo bese, lo hace él mismo.

Pero a veces cuando amanece muy bien, se dice que a pesar de que amaneció un poco más demacrado, tiene que aprender a quererse, a vivir bien, vestir bien, decentemente, conservarse en su aseo personal, lo cual es agradable. Hay que saberse expresar, así como sentarse en una mesa, lo cual le permite compartir con gente decente, a la misma altura, haya o no tenido la misma educación. Para Arturo Calle no hay mujeres feas, lo que pasa es que hay unas más arregladas que otras, lo cual también recae sobre los hombres, ya que la presentación personal, más refiriéndose a los jóvenes, ahora no es tan apreciada, pero piensa que dentro de unos años lo será.

Cuenta como es capaz de decir –refiriéndose a las niñas– que tiene 42, 43 años, y hasta dos años más, porque en la vida ha sido muy trajinado, pero la verdad es que tiene 65 años y ni una arruga; el secreto radica en que se quiere y trata de estar bien, se arregla, se peina bien, teniendo el corte acorde con su edad, pues si lo tuviera más largo se le notarían las canas; sin embargo, aclara que tiene cero cirugías y cero pelo teñido.

Así muestra por qué es importarte que el ser humano se valore, pues siempre se valora el dinero, tener el carro que se quiere, pero ellos no se quieren. Hay que aprender a quererse, que esto sea muy importante.

En este momento abre la sesión de preguntas y comentarios, aclarando nuevamente que lo hagan sin timidez.

Pregunta 1. *¿Por qué Arturo Calle se centró en el mercado de la ropa de hombre?*

Respuesta: Arturo Calle tiene todo lo necesario para la línea de hombre, desde lo *sport* en adelante, y se centra allí por una razón muy sencilla: “zapatero a tus zapatos”. Cuando se quiere cubrir una gama que no existe en ningún otro almacén, no se puede comenzar a meter en este mismo espacio líneas *júnior* y para dama, porque se va a empezar a saturar la tienda, entonces hay que especializarse.

La firma tiene todo lo que se quiera, lo único que falta, porque lo discontinuaron, pero que van a volver a tener, es una buena línea *sport* y de relojería, así como ampliar la gama de maletines y toda línea de maletas y

artículos de viaje, que también tuvieron antes pero no le dieron continuidad; sin embargo, ya están trabajando sobre este tema, para que sea una línea grande y permanente.

Otro aspecto por el que no han anexado otras líneas es debido a que comenzaron en la ciudad de Bogotá y se han ido desplazado a otras ciudades del país, pero con almacenes grandes, con importancia. Pone como ejemplo como él, siendo paisa, y entrando a Medellín, más conociendo su cultura, de ser una raza trabajadora, con un almacén que dice Arturo Calle se hubieran reído de él y aún lo estarían haciendo. Entonces llegan y montan cuatro almacenes o cinco el mismo día, en todos los centros comerciales que había en Medellín, ya que según él era la única forma de entrar con pompas y vanidades, a tal punto que entraron con un éxito impresionante desde el primer día.

Las únicas ciudades que hacen falta por cubrir en el país, para pensar después en otras líneas, pero en almacenes independientes a los que hay, son Santa Marta, en la que ya se está construyendo, así como en Villavicencio e Ibagué; sin embargo, la única ciudad donde no se está construyendo es Cúcuta, pero van a hacer presencia. De resto hacen presencia en todas las ciudades del país, que no sean pequeñas ciudades, porque para el área de los almacenes la inversión es tan grande que no les conviene estar en ciudades de unos doscientos mil habitantes, porque las cuentas matemáticas indican que darían pérdidas; los primeros quince días o el primer mes se vende, surtiendo la pequeña o mediana ciudad, acabándose los compradores, hasta que vuelvan a tener la necesidad de los productos, y Arturo Calle tiene la necesidad de vender todos los días.

Pregunta 2. *¿Cómo se está preparando Arturo Calle para el TLC?*

Respuesta: frente al Tratado de Libre Comercio no están preparados, menos para atropellar, y si es necesario exportar lo harán, ya que tienen la infraestructura y un área para construir el año entrante una fábrica de 18 mil metros más, destinada para la exportación.

Si ven que es atractivo lo hacen, si no siguen juiciosos. Respecto a que lleguen del mercado externo al de Colombia quiere contar como ante esto están preparados con áreas de almacenes que a nivel mundial es muy difícil encontrar. Con estas áreas tiene la defensa, si la competencia tiene un área de cien o doscientos metros donde puede tener mil prendas, Arturo Calle tiene cincuenta mil, con variedad.

Adicionalmente, se preparan con fábricas propias, y si tienen que bajar costos de confección, así como el nivel de utilidades, lo tendrán que hacer. Tendrán que esforzarse en no sacar de a cuatro o cinco colecciones, sino una a nivel mensual, tendrán un personal más de diseño y *merchandising*, desti-

nar un porcentaje más alto de publicidad para llegarle a la gente, y serán bienvenidos todos aquellos que vengan a hacerlo, porque son buenos alumnos.

Para Arturo Calle, el mundo es muy grande y abierto, no hay que tenerle miedo. Hay que tenerle miedo a la ineptitud, es decir, a aquellas personas que frente a esto corren y se esconden, en vez de ver la oportunidad que se puede llegar a presentar con lo que está pasando.

Respecto a las exportaciones, cuenta Arturo Calle que es muy difícil, ya que exportar no es nada fácil. Muchas empresas importantes se han quebrado, más si vemos que en este momento las empresas exportadoras están mal, especialmente en textiles y confecciones, por el dólar tan bajo. En la fábrica de confección de vestidos, cuenta Arturo Calle, se le vende un cupo a una empresa norteamericana y esto está dando pérdida, por lo cual, y según el comportamiento del dólar, la decisión está encaminada a no exportar, pues no lo pueden hacer a pérdidas, como lo están haciendo algunas empresas.

Sobre este punto Arturo Calle llama la atención a los participantes del conversatorio, para que si en el futuro alguno de ellos quiere exportar demandará, por ejemplo, contratar 50 mil prendas con un comprador de una gran cadena de almacenes de los Estados Unidos o Europa, pero se tiene que poner materia prima y confección, vendiendo paquete completo, lo que tiene un gran agravante, y es el caso donde si quien vendió la tela tiene el más mínimo agravante, el importador no recibirá las 50 mil prendas, y quien les vendió la tela no aceptará el defecto de la tela, devolviendo la plata, la confección y los insumos que se pusieron, por lo cual es difícilísimo encontrar esta situación. Entonces esto es para Arturo Calle un arma de doble filo.

Anteriormente, los americanos ponían la materia prima y buscaban en el mundo quién les ponía la mano de obra; sin embargo, se dieron cuenta de que por ahí no era el negocio, que era mejor dejar la responsabilidad a quien pusiera la materia prima, ya que bobos no son los gringos, y por ello están donde están, dejando el problema a quienes les venden el producto totalmente terminado.

A Arturo Calle si le preguntan si exportar es su panacea, su respuesta es no; confeccionarles sí, pero con la materia prima que sean otros los que incurran en los problemas que se presentan. Hace quince o veinte años la mayoría de las empresas exportadoras de confecciones en Colombia estaban en Pereira, todas se quebraron. Ahora bien, también es el caso de empresas exportadoras en Medellín, que están en este momento pasando por la misma situación, donde unas veces es por el dólar y otras por la materia prima, u otras porque no reciben si el día estipulado la carga no está en puerto y las utilidades son mínimas.

Arturo Calle goza más con los colombianos, a quienes quiere mucho, pero el día que deban estar abiertos lo estarán, sólo necesitan buscar gente

como con la que cuenta hoy en día, es decir, gente con transparencia, honestidad, amor y gusto. De resto, Arturo Calle por plata no deja que lo manipulen, ni a él ni a su empresa, porque él vende obras de arte no trapos.

Pregunta 3. *¿Cómo cree que Arturo Calle va a permanecer en el tiempo si hay estadísticas que indican que gracias a las futuras generaciones no prosperarán?*

Respuesta: en el caso de su empresa, Arturo Calle cuenta cómo sus hijos trabajan por amor, donde el gerente es médico y administrador de empresas, manejando tres idiomas, y son gente apasionada, que aman lo que es la empresa, la besan, y de igual forma les duele lo que pase con ella.

Ese es el trabajo que hay que hacer, y es el de enseñarles ese amor y pasión. Es gente que si tiene que trabajar día y noche lo hace; en el caso de sus hijos son personas que desde que nacieron han visto este ejemplo. En su caso son dos hijos, ya que el tercero está terminando administración de empresas en la Javeriana, y a diferencia de los dos mayores tiene lo que ellos no tienen, y es que los mayores aprendieron trabajando y en sus carreras, y éste tiene el don del gusto, el *feelling* del producto, el detalle. Cuenta Arturo Calle que es un muchacho que entra a un almacén y detecta todo aquello que él no detecta, ve el detalle, el gusto, la moda, qué es lo que utiliza el joven y el viejo, y para él va a ser un hombre muy exitoso.

Pese a lo anterior, Arturo Calle cree que no hay que decírselo, ni demostrárselo, pues al ser humano cuando se le sube mucho, si no se sabe manejar con humildad, se vuelve prepotente.

Ahora bien, hay que preparar también a los hijos y los nietos, puesto que las personas se tienen que ir, pero las empresas y los países no. Las cosas para Arturo Calle no se hicieron para la época sino, por el contrario, perduraron. También hay que inculcar a la gente humildad, a ser humanos, a pedir disculpas, a reconocer nuestros errores. Cuenta sobre este último punto una anécdota, en la que se encontraba en el puente aéreo con destino a Cali, hace aproximadamente diez o doce días; un día ocupado, además de no haber amanecido tan festivo y alegre. Cuando llegó a la revisión de sus maletas, la niña que lo atendía le dijo que abriera su maletín, ya que en éste llevaba una grabadora; sin embargo, ante esto Arturo Calle le replicó que lo abriera ella, porque para eso le están pagando; encontrando como reacción que esta persona le reprochó que era de mala educación que un señor hiciera eso.

Después de que terminó, Arturo Calle le dice que por qué si lo había pasado por la máquina tenían que abrirlo nuevamente para revisarlo, se sentía incómodo, pero al hacerlo se devolvió y le dijo a la señorita que, primero que todo, la felicitaba porque había hecho bien su trabajo; segundo, lo que ella hizo es para darles seguridad a aquellos que vienen a recibir un

servicio de seguridad, para que no haya droga o una bomba, y reconoce que él actuó como una persona poco culta y no como un señor, ya que los señores no actúan así, pidiéndole la gentileza de excusarlo, pues él es una persona poca culta y de esta forma no se desarrolla un país, y no se le ayuda a las personas a que desempeñen bien su trabajo.

Ante esta reacción, la señorita le dice que lo felicita y espera que ojalá todas las personas lo hicieran, ya que había reconocido el error que había hecho y, como lo indicaba, pocas personas después de darle este trato vienen con humildad a pedir excusas por algo que ellos están haciendo bien, y se sienten obligados a hacer, porque por ello les pagan. El mensaje es entonces que siempre se debe ser humilde y reconocer los errores.

Ya entonces Arturo Calle indica cómo prepara a la gente, con amor y no con dinero, así como con humildad, para que las empresas no se acaben y les vayan inculcando esto a las futuras generaciones.

Pregunta 4. *¿Qué papel cumple la esposa, en el caso de la construcción de Arturo Calle?*

Respuesta: para Arturo Calle la esposa es de la casa, ya que en la empresa es mala administradora, ya que es buena administradora en el hogar, pero en la parte empresarial no. Su esposa no se mete en los asuntos de la empresa, es una compradora que cuando va a comprar a los almacenes lleva su tarjeta de crédito.

Arturo Calle es una persona que no lleva los asuntos de la empresa a la casa. Cuenta cómo cuando llega a la casa se olvida de todo, se tratan los temas de la casa, sin tratarse los temas de dinero, ni de empresa. Su esposa es más dedicada a la labor social, a las amigas, a crear las hierbas que le recetan los médicos, manejando en general los aspectos del hogar.

En la empresa es mala empresaria. Arturo Calle le dice que necesita ser más administradora, pues cuando él muera ella va a tener una parte de la empresa y debe estar enterada de lo que pasa. Es muy dada a la parte social, lo que hace muy bien.

Pregunta 5. *¿Qué factores de éxito se deben tener, aparte de capitalizar?*

Respuesta: para Arturo Calle se debe ser constante, querer lo que uno quiere, llegar a ser una persona importante en la vida, independientemente del trabajo, como es el caso de un embolador, pero exitoso.

La honestidad, el don de la paciencia y fijarse una meta en la vida, es decir, qué se quiere ser en la vida y eso es lo que se debe ser, y no estar picando en todas partes, como la persona que tiene un cargo importante, que desarrolla bien, y llega otra persona ofreciéndole un trabajo diferente

por un millón de pesos más de lo que gana y arranca para allá. Para Arturo Calle esto es un error muy grande, pues así las personas se dejan llevar por el dinero y se empiezan a desubicar de manera aterradora.

Como lo había indicado, Arturo Calle cree que el éxito está en amar todas las cosas que uno haga, sí se hace eso es el éxito. Pone el ejemplo de la persona que le gusta montar la pizzería porque le huele rico, compra un horno que hay de diez o doce millones de pesos, aprende a hacer la masa, un rodillo por donde pasa la masa y se empieza por una pizzería.

Pregunta cuánto nos hemos gastado, diez, doce millones en la vida. Si se suma la plata que se ha recibido desde niños al dinero que se ha gastado hasta hoy, más o menos de diez a quince millones o veinte millones de pesos, y resulta que con ese dinero, si se ha ahorrado toda la vida, se es un empresario sin deberle nada a nadie. Como ejemplo pone el caso de *Crepes and Waffles*, o la mayoría de empresas en Colombia y el mundo, así como *Pan pa' ya* y lo que es hoy en día.

Ejemplos hay millones, cómo aquellos negocios de empanadas que permanecen llenos, o el de los chorizos que le va bien; lo importante es tener el sentido de querer, de ahorrar, de capitalizar. Arturo Calle conoce mucha gente que tiene un horno para pizzas y resulta que el jardín de la casa y le vende a todo el barrio, pero hay otros que prefieren irse a todas las fiestas y reuniones de los colegios y llevan los hornos de gas y venden el pedazo por dos mil.

También hay que empezar con utilidades bajas para acreditar el negocio, ya que esto no se logra con precios altos. Hay que llegar al mercado que se conoce, como es el caso de la firma Arturo Calle, que de tener precios altos sería la milésima parte de lo que es hoy en día, pero la firma vende calidad con precios justos, consejo que da para todas aquellas personas que comienzan a tener el concepto.

Para Arturo Calle, el que invierte un peso para ganar cien está errado, ya que se lo gana una vez pero no dos.

Otra cosa: hay que ser prácticos y sencillos en la vida. El ser práctico es la mayor matemática, es la mejor carrera del ser humano, ser práctico y sencillo; se llega mejor con sencillez, sin dar tanta vuelta para llegar al mismo sitio.

Pregunta 6. *En las líneas de investigación de la universidad quieren saber si Arturo Calle aplica gobierno y empresa, en el sentido de gobernabilidad.*

Respuesta: respecto al tema de gobernabilidad, Arturo Calle cree que no se puede cambiar ese amor, ese cariño, afecto, y no ser demasiado vertical en la parte administrativa.

En su empresa hay una dictadura en el manejo de corrección impresionante. Se trabaja con rectitud y mucho amor, ya que si en la empresa hay

una persona que no funciona se le dice que vaya al día siguiente por su liquidación. Como conclusión, en la empresa hay un amor pero también un respeto y una seriedad impresionantes por las personas, desde la cabeza –el gerente– hasta todos los aspectos. Se le puede dar todo el amor al ser humano, pero el respeto no se le puede dar, para que lo pisoteen y comiencen a ver en la persona alguien de quien se pueden aprovechar.

Ahora bien, respecto a sus hijos, de la puerta hacia adentro no son absolutamente nada para Arturo Calle, pero de la puerta hacia afuera son sus hijos y hacia adentro son unas personas dedicadas al progreso y al éxito de una empresa.

De otro lado, por encima de Arturo Calle está la empresa, por lo que todo lo que esté en bien es lo que se hace, independiente de las personas. En su empresa no se compra un metro de tela sin que haya un consenso de las personas que manejan el campo de diseño, de la producción, de la confección, ya que nadie tiene una independencia para hacer lo que le provoca, ya que se hace todo no con una dictadura, pero sí con una seriedad impresionante, ya que se debe ser una persona seria, donde prevalezca el respeto, más si se habla de la parte administrativa.

Pregunta 7. *¿Qué opina de la reforma tributaria que se viene planteando en el Congreso de la República?*

Respuesta: pese a su simpatía por el doctor Álvaro Uribe, dice él, va a contestar a la pregunta con respeto.

Para Arturo Calle el peor error, en su concepto, son los impuestos altos, ya que no se puede desarrollar un país cuando lo que genera un empresario, independiente de quién sea, se va en impuestos, lo cual implica que la empresa se quede sin liquidez para desarrollarse, y se convierta en una empresa vieja sin opciones para renovar su capital, sus activos, su maquinaria, etc.

En Colombia, los impuestos son exageradamente altos, lo cual Arturo Calle no comparte, ya que trabaja mucho para pagar impuestos, puesto que, a pesar de que es una obligación, son infamemente altos. De igual forma, el IVA en Colombia, de acuerdo con la capacidad de compra, es bastante alto; el impuesto de renta, que bordea el 40% de lo que se produce, es alto, y de esta forma no se pueden desarrollar ni las nuevas, ni la pequeña, ni la mediana empresa, pues los impuestos los lleva a tales estados.

Ahora bien, el error en Colombia radica en que en el país se pueden evadir entre el 30% y el 40% de los impuestos, especialmente del IVA. Si el Estado colombiano, con normas serias, fuertes, pudiera corregir esto, se pueden bajar los impuestos y disminuir la evasión. Si lo anterior continúa seguiremos siendo un país no atrasado, pero no progresista, ya que el empresario se gana un dinero, lo reinvierte en su empresa, dando empleo,

producir impuesto del IVA, pero el Estado no le da alas para que se pueda desarrollar.

El error más grande de un Estado es dejar que su parte empresaria y su país no se desarrollen empresarialmente como se debe, y en Colombia no habrá suficiente empleo si no hay grandes empresas que desarrollen empleo.

Pregunta 8. *¿Cuál es la opinión que Arturo Calle tiene frente a sus competidores, y qué ha aprendido y desaprendido de ellos en cuarenta años?*

Respuesta: Arturo Calle no tiene “competidores” sino colegas. Para Arturo Calle son colegas que desarrollan y hacen bien su labor empresarial; unos más otros menos, de acuerdo con su capacidad, su deseo de progreso, etc.

Lo que ha aprendido es que si quiere progresar, ellos también tienen mucho deseo de alcanzarlo, por lo que debe cargar, según él, “el carro con doble ración de combustible, para que ellos no lo alcancen y les falte ese poco de combustible que él si echó”. De otro lado, los admira porque contribuyen a desarrollar un país.

Considera que la suya es la primera empresa, pero no se siente como el primero, como para decir que ya todo está hecho, creado, y sentarse en los laureles; siempre hay que estar luchando en la carrera, y para Arturo Calle la vida es un diario vivir y una competencia permanente, donde todos los que están en ella son unos ganadores.

Pregunta 9. *Pese a estar de acuerdo con que los impuestos altos no permiten el desarrollo de las empresas, ¿cómo cree que se garantice una reinversión de las ganancias en el negocio?*

Respuesta: todo lo que el ser humano invierte, siempre algo le queda o gana en algo. Por ejemplo, un empresario invierte en ampliar la fábrica, en traer nueva maquinaria, nuevos espacios: el comerciante –a quien le quedó más– invierte en tener nuevos almacenes, donde da más desarrollo, genera más empleados; el que vende vehículos monta una sucursal distinta; el panadero ve cómo su panadería está regular y si le quedaron buenas utilidades piensa en arreglarla o montar una aparte de la que tiene; el agricultor dice que si anteriormente estaba cultivando plátano puede en la finca del lado para hacer nuevos cultivos.

El ser humano hoy en día no guarda el dinero debajo del colchón, hoy todo se invierte, como el constructor que quiere seguir ampliando su negocio, entre otros.

Ahora bien, hay tanta concentración de riqueza con los impuestos altos, que hay menos gente que se puede desarrollar, comenzar y ser exitosa. A mayores impuestos mayor concentración de riqueza, en cambio, a menores

impuestos mayor cantidad de gente que se puede desarrollar, encontrar nuevas actividades, etc.

Lo que se acaba de decir es muy grave, ya que gracias a los impuestos se está concentrando la riqueza en unos muy pocos grupos económicos. Se habla de las mil o quinientas empresas más importantes del país, donde un país con una extensión tan grande, con aproximadamente 45 cinco millones de habitantes, sólo tenga mil empresas, eso no es nada, deberían haber cientos de miles de empresas de esta naturaleza.

La concentración de riqueza que empieza a existir hoy en día se debe a que estas empresas lograron desarrollarse para ser demasiado productivas, en épocas donde los impuestos eran menos, donde no había un impuesto de la renta del 75%, etc. Logrando crear un capital con base en muchos años de trabajo, del don de la paciencia en 40, 50, 70 años. Hoy en día son grandes empresas con esta concentración, porque los impuestos fueron mejores y las dejaron expandir.

Pero en este momento, con los impuestos, es demasiado difícil. Como conclusión, Arturo Calle cree que hay mayor concentración de riqueza con impuestos altos que con impuestos bajos, ya que a los seres humanos les gusta tener dinero para hacer cosas.

Pregunta 10. *¿Por qué los administradores de los almacenes no son profesionales?*

Respuesta: respecto a este punto, Arturo Calle comenta que cuando uno no ama el dinero no quiere progresar, y por ende quiere trabajar menos, entonces por esto no les llama la atención ir a trabajar a Arturo Calle, donde económicamente les va muy bien pero les toca trabajar bastante.

Arturo Calle señala cómo a él le ha tocado trabajar 50 años pese a su edad y sus problemas de salud. Respecto a los profesionales, un profesional, con dos o tres años de haberse graduado, llega a Arturo Calle y se da cuenta de que los sueldos son de un millón o más, entonces se entrena, se le da una inducción de 4 a 6 meses, y después de trabajar no aguanta, ya que hay que llegar a las 8 ó 9 de la mañana y salir a las 8 de la noche, trabajar los sábados, y el profesional viene de una comodidad, de un hogar donde todo lo encuentra, de ir a Andrés Carnes de Res, ponerse la camisa de marca, a veces con ayuda para tener el carro, y uno de joven con estas comodidades no se amolda a este tipo de trabajo.

Pese a lo anterior, el profesional es mal matemático. La razón es que si se recibe un millón doscientos no se tiene que ir a trabajar los sábados, y entre semana se trabaja de ocho a doce y de dos a seis, mas si no, se tiene que trabajar los sábados. Arturo Calle se amoldaría a este trabajo, pero si no tiene que ir a trabajar los sábados toda la vida va a hacer un vaciado, porque toda la vida no le va a alcanzar.

El buen matemático debe decir que está joven, no tiene carro ni casa, y durante cinco o seis años va a trabajar ganando tres o cinco millones, y en la temporada diez o doce se va a poder ir y vivir con un millón, millón y medio, porque pudo ahorrar 20, 25 o 30 millones en el año, en cinco o seis años puede comprar vivienda y carro propio, que es gratificante; pero hay personas que prefieren seguir pagando arriendo y andando en un carro viejo o en bus, olvidando que todo requiere esfuerzo.

Para el caso de sus administradores, todos tienen su apartamento, su carro, es gente que cuando nació no conoció en su cuna estas comodidades. Arturo Calle cuenta que el que algo quiere algo le ha de costar, es decir, si a la persona se le paga bien y tiene que trabajar cinco, seis años, hace unos pesos, le pagan por aprender, sale después y se independiza, a los 30 o 32 años tiene el resto de la vida para capitalizar, para ser empresario, ir de vez en cuando a Andrés Carne de Res, pero lentamente, ya que como lo dijo anteriormente hay que tenerle amor al dinero y sacrificarse por él.

A Arturo Calle le da tristeza no encontrar profesionales para administrar los almacenes. Aunque recuerda el caso de un señor de Pereira, que siendo administrador de empresas y sin conseguir empleo se aguantó, perdió el apartamento, el carro, viviendo casi de la caridad; recibió una inducción de seis meses, se aguantó, estando hoy en la empresa, comprando su carro, estando en Pereira, manejando una zona de cuatro o cinco almacenes, viviendo con un buen sueldo que le permite tener su apartamento, porque fue capaz de aguantarse una inducción de seis meses y querer nuevamente superarse, pese a que todo lo perdió, lo volvió a encontrar porque lo quería.

En este momento del conversatorio Arturo Calle llama la atención a los participantes para que le hagan más preguntas, ya que quedan de cinco a diez minutos.

Pregunta 11. *¿Cómo hace Arturo Calle para separar el tiempo dedicado a su empresa y el que le dedica a su familia?*

Respuesta: en la actualidad Arturo Calle no trabaja los fines de semana, porque trabajó muchos años para estar donde está.

Cuenta que siempre llevaba su almuerzo, a tal punto que hoy en día aún se lo mandan de la casa porque le da mucha pereza salir a almorzar. Los fines de semana y los puentes no los trabaja, sacando unas tres vacaciones al año; le ha tocado mermar su ritmo porque los médicos le han dicho que destina mucho tiempo a su trabajo, manejando altos niveles de estrés.

Es por ello que Arturo Calle trabaja cuatro o cinco días en la semana y saca muchas vacaciones, porque a su edad no sólo trabaja por amor sino para descansar, porque ha sido muy trajinado.

Pregunta 12. *¿Cuáles son las características que Arturo Calle exige a los trabajadores de su empresa?*

Respuesta: ellos no les exigen nada. Cuando, por ejemplo, se necesita alguien para el diseño, se les hacen pruebas, análisis por parte del área de recursos humanos, incluyéndolo a él y a su hijo, si se requiere la persona que se está buscando, y después de pasar por muchos filtros se escoge la persona más indicada.

Quienes tienen que ver con el área de recursos humanos son las directoras, más si lo que se busca son vendedores, personal extra y personal sabatino, quienes trabajan los fines de semana. Otros que tienen que ver con cargos importantes, directivos de la empresa, se entrevistan las personas, después de que pasan todos los filtros pasan por el señor Carlos Arturo, quien es el gerente, y luego por Arturo Calle, dando el cargo si es la persona indicada.

Ellos son muy sencillos ya que buscan lo más prácticos, más sí, como lo dice Arturo Calle, en la vida se aprende a ser muy psicólogo. Cree que no se ha equivocado en más de una o dos veces, porque con sólo sentarse y conversar con la persona y hacerle unas pocas preguntas sabe si es la persona indicada o no. Si algo sabe es que debe aprender psicología y diplomacia.

Pese a lo anterior, pasa por todos estos filtros, ya que tienen todos los departamentos que requiere una gran empresa como la suya. Tienen departamento jurídico, de recursos humanos, de seguridad, de *merchandising*, de diseño, de contabilidad, de análisis, entre otros.

Pregunta 13. *¿Qué reflexión dejan dos operaciones de corazón respecto a las relaciones humanas, de los aciertos y desaciertos?*

Respuesta: después de estar tan cerca de la muerte, uno no se debe comprometer a cambiar su vida, a pensar en el prójimo, esto es algo que desde que se nace se tiene que aprender, a ser bueno, aprender a compartir, a entregar, a amar y a hacer sencillo y un colombiano o un ser más que llegó a este mundo.

Lo que pasó con o sin la cirugía no debe cambiar nada, ya que la muerte nos llega a todos y nos debemos llevar algo. Para él las personas se mueren de algo como de cáncer, de la cirugía, de un infarto, independiente de la edad, ya que no se debe pensar en ser bueno cuando se tiene Jesucristo al lado; por el contrario, en toda la vida se debe llevar una línea de conducta entre normal y buena, y así lleguen todas las enfermedades ser el mismo.

Las enfermedades no son enfermedades sino situaciones por las que tiene que pasar el ser humano, porque de algo se va a morir, y no esperar hasta el momento en que lo van a operar para cambiar su vida.

Pregunta 14. *En un artículo escribieron que Arturo Calle en su oficina tiene una manilla de Colombia que le da a todo mundo, ¿qué tan importarte es reflejar la identidad de país entre la gente?*

Respuesta: para Arturo Calle se debe tener un sentido de pertenencia, ya que nacimos en un país que se llama Colombia y hay que quererlo, su gente, su territorio, no ensuciar, ayudar a mantenerla limpia, conservar la fachada de la casa, conservar las cosas.

Hay que mantener un país, amarlo, tener arraigo a las cosas, donde nos dieron país, unos padres, un novio que más adelante será esposo, los hijos, el empleo, el carro, las vías, por lo cual hay que amar este país.

Ahora, refiriéndose a la manilla de Colombia, cuenta que es lo mínimo que podemos llevar, ya que no pesa ni un gramo, y es como algo de gratitud a un país donde sus habitantes, su tierra y su gobierno han hecho tanto por cada uno de los que hacemos parte de él y por lo que él se siente contento.

Pregunta 15. *¿Por qué escogió el vestir como oportunidad de negocio?*

Respuesta: cuando llegó a Bogotá, como lo indicó al inicio de este conversatorio, se vinculó con un almacén –una organización– del cual el dueño era su suegro, el señor Héctor Correa, y pese a que a Arturo Calle le gustaban mucho los negocios, todavía no tenía definida cuál era su línea, porque era demasiado niño para encausar todo esto.

Inicialmente quiso montar un restaurante en la ciudad de Medellín, pero esto no se pudo llevar a cabo; después quiso ser un transportador, pero no le daban permiso de conducción porque era muy niño, pese a que tenía esa plata. En su casa le dijeron que era muy niño y que debía cambiar estos planes, y que así fuera conductor no querían que se dedicara a ser transportador, más conociendo las incomodidades de las carreteras en esa época, y que no se iba a relacionar muy bien; los antepasados decían “dime con quién andas y te diré quién eres”.

En su casa le aconsejaron que esa no era la parte social donde debía estar. Una persona debe ser sencilla y humilde, pero también debe escoger bien las cosas y ver cómo éstas se relacionan –cada cosa en su lugar.

Es así como llega a la ciudad de Bogotá, y con Héctor Correa comienza trabajando en un almacén que no era de él, y al mes lo ascendieron a administrador. Al poco tiempo Héctor Correa vendió sus almacenes y su familia compró uno, del que Arturo Calle fue socio. Pero sabiendo que quiere ser independiente, entonces vende su parte y empieza su carrera.

Pregunta 16. *Muchas personas, pese a no tener la oportunidad de estudiar, de asistir a una universidad, crean grandes industrias y em-*

presas. La pregunta es si ¿es necesario nacer con un don que permita vender o negociar, o esto se puede aprender en la vida?

Respuesta: en el mundo se ha visto que los grandes empresarios, en su gran mayoría, no han hecho una carrera, pero son personas que han tenido una meta, han querido superarse, son organizados, y han tomado la carrera de la vida, dedicándose a crear empresa y han crecido de manera lenta, paulatina, con el transcurrir de los años.

Para ser empresarios no se necesita ser profesionales, lo que se requiere es el don de la inteligencia, que Dios nos ha dado a todas las personas, la corrección, el don de la paciencia y la prudencia, ya que hay personas que quieren ser empresarios y atropellan a tal punto que se dan contra las rocas demasiado rápido.

Nuevamente, Arturo Calle se dirige al auditorio preguntándoles qué falta por saber, y toca el punto del por qué no tiene almacenes en otros países, si le han pedido la marca como franquicia.

Ante este cuestionamiento Arturo Calle les cuenta que no entregan la marca como franquicia porque no les gusta que manipulen mal su producto, y porque les gusta que todo lo que ellos tengan como marca y producto sean ellos quienes lo hagan, que no sean otros quienes monten el almacén, se les dé la concesión, vendan el producto, etc., porque no les gusta ese manejo.

Arturo Calle comenta que en la historia de Colombia nunca había existido una marca de la que se tengan doscientas solicitudes en el mundo entero pidiendo la franquicia. Para mucha gente del exterior, grandes empresarios que vienen a Colombia, es una empresa de mostrar a nivel mundial en cualquier país del mundo.

Sin embargo, y pese a que les solicitan la marca en el mundo entero, no han querido dar la franquicia antes de montarla en la totalidad del país, y ver que se pueda entregar la marca Arturo Calle; el día que esto se haga es porque son personas que quieren hacer una gran inversión con local propio, con el diseño de Arturo Calle, con su *merchandising*, con su dirección y con el pedido, que les consignen un porcentaje antes de que se despache la mercancía y antes de que esté en puerto.

La razón de lo anterior es porque él no fía, ya que ellos compran todo de contado o anticipado. Entonces no es justo. Arturo Calle se considera como el mejor pagador, pero también el mejor vendedor, ya que se disgusta cuando no se paga.

Pregunta 17 *¿Las materias primas de Arturo Calle de dónde salen?*

Respuesta: de las materias primas una parte se compra en el país y el resto en muchas partes del mundo, con mucha dificultad por el control de la calidad.

Trabajan con Italia, India, Indonesia, Corea, Taiwán, Estados Unidos, México, Perú, Chile, Brasil y algo con el Ecuador y el resto en el país. Tratan de tener lo mejor. Aunque no falta el producto que falle y, como lo indica Arturo Calle, más por culpa de los proveedores, por buscar que el precio de la materia prima sea barato.

Aceptan reclamos cuando se envía una materia prima mala, que se ve con el uso, allí se acepta el reclamo; se cambia pero no si la causa es maltrato de la prenda, porque en este caso no es honesto que se trate mal un producto y después se pida uno nuevo.

Algunas veces cuenta cómo tienen los abogados que ir a la Superintendencia de Industria y Comercio porque han sido demandados; allí prueban, ganan y no hay que reemplazar el producto.

Habla del caso de una señora en Estados Unidos, quien compraba vestidos de fiesta, los utilizaba en las noches e iba al día siguiente y quieren devolver el vestido.

Otro ejemplo es producir tres mil camisas con el mismo diseño y color, y recibir dos reclamos por ellas, donde se entiende que hubo un maltrato, pues de no serlo hubieran sido cientos de reclamos de este producto.

Pregunta 18. *Hace poco se hablaba de cómo la tasa de cambio y el comportamiento del dólar afectaban las exportaciones, y en este momento, que el dólar está muy barato, ¿cómo aprovechan esta situación en la compra de las materias primas?*

Respuesta: para desgracia de los exportadores muy grave la situación, pero para el caso de Arturo Calle, que es importador, es bueno que el dólar esté barato, pues ellos trasladan el beneficio al consumidor, porque la materia prima vale menos, beneficiándose los compradores.

Ahora bien, en lo que se beneficia la compañía es que en el mes de vender quinientas mil prendas, doscientas o cien mil, en su lugar se venden un millón.

Pregunta 19. *¿Son altamente diversificados los proveedores de materia prima?*

Respuesta: Arturo Calle compra directamente la materia prima; además de escoger lo mejor en el país que lo requiera, tratando de no tener varios proveedores del mismo producto, sino, por el contrario, escoger aquel que mejor sepa hacer su producto, para no tener tanta diversificación en los proveedores.

En este momento Arturo Calle cierra el conversatorio, esperando que estén bien y abriendo las puertas de su empresa para ellos, y dejando el mensaje de fijarse una meta y de ser importantes, no por orgullo propio, sino porque no se vino a este mundo sólo a pasar desapercibido, ya que para ello

se está en la universidad, y hay que sacar adelante la carrera, utilizando el don de la paciencia y ser independientes, más cuando hoy en día se está pagando tan mal a los profesionales.

Hay que buscar al amigo o a la amiga y ver qué negocio poner, qué hay que hacer, como es el caso de las artesanías finas, pues en Colombia hay artesanía barata, o también en materia de alimentos o de confección, aunque allí el costo de las materias primas dificulta las cosas, y acreditar una marca no es fácil.

Sin embargo, no hay que irse por la línea de menor resistencia, no se debe ser facilista, pero hay formas de ser un empresario pequeño y después ir cambiando a otro tipo de empresa, como es el caso de alimentos, hortalizas, frutas; es increíble ver cómo se pierden porque el campesino no las puede sacar o porque no se tiene una cantidad para llevarlas a un supermercado. Y es que, como lo indica Arturo Calle, no hay quien se le ocurra poner su carro, su camión o medio de transporte e irle a comprar al campesino para después en un local pequeño comenzar a venderla. Ejemplo de una cadena de frutas y hortalizas que empezó vendiendo en una bicicleta.

Arturo Calle es agricultor de plátano en el Quindío y ve lo mal que le pagan, ya que lo vende a dos o cuatrocientos pesos el kilo, y en el supermercado se encuentran a mil doscientos, mil trescientos. Entonces, si se compra a doscientos o trescientos pesos en la fuente y se monta un local pequeño de frutas y verduras, comprando directamente al agricultor, y se vende no a mil trescientos como lo hace el agricultor sino a seiscientos o setecientos, a los seis meses va a sobrar la clientela.

Con lo anterior, Arturo Calle muestra lo sencillo que es montar un negocio, por ejemplo el de cítricos, en el que cuando uno va a ver la producción se está perdiendo, pero si se va directamente al productor, al campesino, y se le compra, se empaca y se empieza a ir a los centros repartiendo volantes en las esquinas, en los edificios, a los amigos, se logra un negocio.

Finalmente, agradece y afirma que por él seguiría todo el día montando negocios.



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

