

**PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO  
SEMINARIO SOBRE DESARROLLO EMPRESARIAL  
HACIA UNA POLITICA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

Rodrigo Varela V., Ph.D  
Asesor Técnico Principal  
Proyecto HON/86/003  
ONUDI-CDI

## 1. INTRODUCCION

Al revisar esta mañana las relaciones que existen entre desarrollo socio-económico y espíritu empresarial, se vio claramente como el factor básico del desarrollo de una región o de un país es la existencia de empresarios creativo, honestos, innovadores, visionarios, capacitados para superar las limitaciones propias del país y con una gran motivación hacia la satisfacción de sus metas personales.

Pero este tipo de empresario no se da en el vacío o por decreto, se da, surge nace y crece cuando existe una cultura y un sistema educativo, un ambiente y un Gobierno dispuesto a fecundarlo y a nutrirlo y a permitirle su crecimiento.

Por eso la gran incógnita que existe es sobre ¿qué acciones debemos tomar para poder producir esa cultura, ese ambiente, ese sistema educativo y esa forma de Gobierno? Veamos algunas sugerencias.

## 2. CAMBIOS CONCEPTUALES

Es necesario que por todos los medios y conductos transmitamos y propugnemos por varios cambios básicos para producir la modificación cultural necesaria.

- a. Tenemos que alejarnos del concepto del Estado Beneficiencia, y de pensar que solo el Estado tiene la responsabilidad del desarrollo y del empleo, aceptando que parte de la responsabilidad de lograr uno y otro debe regresar a los ciudadanos. Todos aquellos que tengan capacidad de defenderse por sí mismos, deben ser estimulados y apoyados para hacerlo, y el Estado debe facilitar a estos ciudadanos su acción productiva, pues entre mayor sea el número de quienes consigan su propio sustento y lo den a otros, más fácil será para el gobierno resolver el problema de los que no se logren beneficiar de esta opción. El Gobierno, entonces, tendrá una nueva misión: eliminar los obstáculos que tradicionalmente ha presentado al empresario en su labor creadora y, de esa manera, estimulará el desarrollo por incentivos y no la pobreza por subsidios.

2

- b. Tenemos que revisar nuestra política de prolongar la vida a grandes empresas que están en decaimiento por obsolescencia técnica, mediante subsidios, préstamos o adquisiciones por parte del Estado, sustituyéndolos por desarrollos positivos y reales que, efectivamente, nos den ventajas competitivas en el largo plazo y no quedarnos en soluciones temporales. Es básico que el estado entienda que entre más escasos son los recursos, más importante es su correcta utilización y que, por lo tanto, los recursos estatales deben ser asignados a aquellas áreas que maximicen el valor agregado.
- c. Tenemos que desarrollar una verdadera política de personal que no se quede en salarios, prestaciones, cesantías, vivienda. Leyes laborales, etc, sino que busque realmente el desarrollo de la capacidad intelectual del personal, el desarrollo de sus ideas, inquietudes, iniciativas, ambiciones, motivaciones y logros. Tenemos que desarrollar nuevas teorías administrativas que partan de la base de que la capacidad humana es el activo más importante y más rentable en la comunidad del futuro. Tenemos que alejarnos de la concepción del administrador que tenía como función el lograr que la gente hiciera lo que tenía que hacer y llegar a la concepción del líder empresarial que logre que la gente, además, haga lo que no se le había dicho que hiciera, buscando que el personal sea activo, productivo, propenso al mejoramiento, que piense, que participe, que aporte ideas.
- d. Tenemos que crear en la comunidad la conciencia de que producir con eficiencia económica no es un delito y que uno de nuestros objetivos tiene que ser el crecimiento y desarrollo de los sistemas positivos, como única fuente de desarrollo socio-económico positivo.
- e. Tenemos que convencernos, que empleos que solo sirven para solucionar índices de desempleo y necesidades vitales de los beneficiarios, son paliativos y no solución al problema. Tenemos que generar empleos que respondan a necesidades reales, que sean significativos en términos humanos, pues de no ser así, esos beneficiarios perderán su propia estima y el concepto de su valor como personas. Empleos intrascendentes y no productivos son el punto de partida de tragedias humanas, de ilusiones perdidas, de resentimientos y de acciones vengativas.
- f. Se tiene que hacer claridad sobre las acciones que se hacen por razones de bienestar social y político y no incluirlas o disfrazarlas como acciones reales de desarrollo económico, pues ya Latinoamérica debe entender que solo con acciones sociales y políticas no se logra el desarrollo. Que dichos programas de beneficencia se deben mantener por la noción de caridad pública, pero que no se deben centrar allí todos los recursos y esfuerzos, pues no es allí donde se produce crecimiento económico.

3

- g. Se tiene que aceptar que a menos que se comprenda que la tecnología y la información científica son recursos vitales del desarrollo y se toman las acciones necesarias para adquirirlas, no será posible producir un nivel de desarrollo apropiado a las necesidades.
- h. Se tiene que cambiar la idea de que la única vía de desarrollo personal es el mantener un puesto en una organización. Se tiene que lograr que la sociedad haga conciencia de que el desarrollo personal va más allá de mantener un puesto, y que el éxito personal tiene medidas diferentes al título del cargo y al salario. Existen otros medidores del éxito profesional: logro, autorealización, control, independiencia, responsabilidad social, generación de empleo, número de personas que derivan su sustento de la acción del profesional, contribución económica al país, producción intelectual, ayuda dada a otros, etc.
- i. Se tiene que desarrollar el valor de la autosuficiencia, para evitar que se dependa en forma exclusiva de un empleo, y obtener la flexibilidad mental suficiente que permita en una forma racional analizar y lograr otras alternativas de desarrollo personal y económico.
- j. Tenemos que revisar detalladamente la conveniencia de continuar en un esquema de desarrollo basado en la sustitución de importaciones. Es hora de pensar en modelos orientados a la exportación como los del Sureste Asiático, que han permitido a esos países reducir notablemente la inflación, el desempleo y proveer bienestar social y económico a sus ciudadanos. Igualmente tenemos que revisar la concepción de basar el desarrollo en grandes complejos industriales, generalmente importados de algún país o región, y debemos buscar desarrollos regionales o complejos que efectivamente sean la base de desarrollos regionales.
- k. Se tiene que imbuir en la cultura la noción profunda de independencia, autónoma y de autoresponsabilidad en los resultados, pues no se puede continuar en Latinoamérica dedicados a buscar culpables y no soluciones.

### 3. CAMBIOS EN EL SISTEMA EDUCATIVO

El sector educativo es indudablemente el elemento básico de toda transformación cultural y por ello es absolutamente necesario que se transforme y que tenga en su consideración algunos de los siguientes cambios:

- a. Tenemos que reforzar nuestras políticas educativas para lograr que uno de nuestros activos básicos sea la preparación intelectual, el conocimiento científico y tecnológico, a fin de entrar al ámbito empresarial moderno que es intensivo en cerebro, inteligencia, conocimiento, adaptación, innovación, creatividad como dice Peter Drucker: "La productividad del conocimiento ha llegado a ser la clave de la productividad, de la fortaleza competitiva y del

4

éxito económico. El conocimiento ha llegado a convertirse en la industrial básica, la industria que ofrece a la economía los recursos centrales y esenciales para la producción”.

Esto exige que nuestros sistemas educativos sean mucho más exigentes en la calidad académica, que la investigación y el desarrollo tecnológico reciban apoyo decidido de todos los sectores del país, que prescindamos del criterio de que, dedicados 100% a vender materias primas y productos agrícolas, vamos a salir del subdesarrollo.

- b. Se tiene que cambiar la gestión curricular que diseña planes de estudio en función única y exclusivamente de los posibles puestos que el egresado va a desempeñar y olvida todas las otras formas de trabajo; y recordar que el sistema educativo tiene una función formadora, que es un elemento de generación de valores, que es un paso en el desarrollo del hombre.

El currículo debe ser evaluado no por su contenido o por su adecuación a un perfil laboral, sino por la capacidad que el estudiante obtiene para pensar con creatividad o para aprender a aprender.

- c. Se debe cambiar la idea que a veces se aplica de que el proceso educativo consiste en almacenar en el cerebro de los estudiantes un conjunto de informaciones, procedimientos, teorías, algorismos, etc., lo cual produce un estudiante completamente programado, estático y corto de ideas. Se debe aplicar los nuevos procesos educativos que permiten a los estudiantes ser creativos, imaginativos, investigar nuevas soluciones y procedimientos, inventar, ser adversos al síndrome de “la única solución”, capaces de cuestionar, de adaptarse a nuevas circunstancias, dinámicos y comprensivos de las características dinámicas del ambiente. Los estudiantes deben ser retados a desarrollar todo su talento haciéndoles partícipes de problemas reales.
- d. Se tiene que cambiar la idea de que el profesional es una pieza del sistema sin posiciones, ideas o metas personales ; que él es sólo una persona bien comportada que está de acuerdo con todo para proteger su puesto. Se necesita que nuestros profesionales sean líderes, hombres y mujeres de visión, con sus propias ideas y convicciones, con responsabilidad social, personas que se sentirán satisfechas cuando la gente alrededor de ellos produce ideas creativas, cuando ellos guían sus energías en los que ellos consideran que debe hacerse, aunque puede ser algo diferente a lo que establece el manual de descripción de cargos. Personas que trabajan y no que mantengan un puesto.
- e. Se necesita que los estudiantes tengan una explosión práctica al mundo de los negocios, al ámbito empresarial. Ellos deben experimentar lo que

5

realmente es: producción, mercadeo, finanzas, personal, etc. Ellos deben tener la oportunidad de conocer profesionales que trabajan en los múltiples campos del ejercicio profesional.

- f. Se tiene que dar a nuestra gente una perspectiva de largo plazo no solo en sus decisiones organizacionales, sino también en sus actividades personales. Gente culturalmente informada, con una participación responsable en su sociedad, informada y preocupada con los problemas de su país y de su gente.
- g. Se tiene que cambiar el concepto de que el egresado de los programas educativos no debe correr riesgos y que en ese sentido deben buscar una posición estable y ojalá de por vida. Es necesario proveer al profesional de la capacidad de tomar riesgos medidos y de tener una noción dinámica de su desarrollo.
- h. Se tiene que entender que el egresado de nuestros programas educativos no es solo una persona capacitada técnicamente sino también que debe tener formación intelectual, espiritual y moral y unas características especiales de comportamiento que lo hagan en realidad un ser completo.
- i. El proceso de desarrollo empresarial debe cubrir todas las etapas del proceso educativo, pues lo básico es tener hombre de empresa, de iniciativa para que el desarrollo real se de en todos los puntos.

#### 4. CAMBIOS EN EL GOBIERNO

- a. El Gobierno debe entender que su función es facilitar y no entorpecer la acción empresarial de sus ciudadanos.
- b. Que debe incentivar y no subsidiar.
- c. Que debe actuar, igual que cualquier otro ente que administra recursos, con una noción de productividad y que sea esa productividad social, política, económica o combinada, ella debe estar claramente definida y evaluada. Latinoamérica no se puede dar el lujo de seguir justificando errores y desperdicio de recursos solo bajo el concepto de acción social.
- d. El gobierno no puede seguir siendo el solucionador de los problemas de desempleo, y menos a través del crecimiento burocrático y el entravamiento de todas las actividades económicas.

#### 5. ACCIONES EN EL SECTOR EDUCATIVO

A continuación se indican algunas de las acciones que se pueden acometer en el sector educativo:

#### A. SECTOR UNIVERSITARIO

- a. anular algunos mitos, que nos han permitido coger el camino empresarial, pues de tanto mencionarlos hemos llegado a creer que son verdad y nos han dado una excusa genial para inmovilizarnos.
  - La situación económica política y social de Honduras no permite crear empresas.
  - Para crear empresas se necesita ser millones.
  - Mi profesión no es para formar empresas.
  - Mi status profesional y social se rebaja al ser empresario.
  - Para formar empresas es necesario ser un inventor o trabajar en tecnología de avanzada.
  - Yo no tengo suerte para los negocios.
  - El empleo es seguro, los negocios no lo son.
- b. Estudiar ventajas y riesgos que el evento empresarial representa en lo personal, profesional y económico.
- c. Dedicar tiempo a la formulación y análisis de posibles empresas y oportunidades que se dan en el país.
- d. Usar los colegios profesionales como organismos de acopio de ideas y proyectos empresariales, vinculados o no a las profesiones, y de personas interesadas en llevar a cabo proyectos tanto como inversionistas y/o como operadores. Esto implica básicamente la creación de un CLIB DE EMPRESARIOS en el que se expongan ideas y proyectos, se establezcan canales de comercialización, se dé asesoría a los más novatos, se junten inversionistas con hombres de ideas, etc. Esta acción más que las bolsas de empleo pueden, hacer de los colegios profesionales algo dinámico, algo con vida, algo con contribución real a los afiliados.
- e. Buscar con entidades financieras gubernamentales la apertura de líneas de crédito especiales para profesionales, sujetas a condiciones especiales, que faciliten el acceso al crédito de los profesionales con proyectos de empresas factibles.

- f. Tal vez una de las opciones más interesantes que el momento actual nos brinda, es la limitación en recursos de moneda extranjera para las importaciones y el alto costo de estas. Las universidades podían acometer un trabajo investigativo de recopilar información de volumen, precio y especificaciones y posibles compradores de productos de prohibida importación, para que de allí los profesionales y los estudiantes seleccionen ideas a explorar.
- g. Se necesita entender mejor la ingeniería, Ella no es solo ciencia y tecnología, ella tiene que trabajar con los aspectos económicos y sociales, pues su objetivo no es solo encontrar una solución a un problema sino que es encontrar la mejor solución a un problema social, usando los recursos con el mejor criterio económico. Se debe recordar que ciencia y tecnología no son un conjunto aislado de conocimientos y experiencias; ellas son parte del fenómeno cultural y socio-económico que afecta la comunidad no solo en el nivel nacional, sino también en el nivel internacional. Por lo tanto, la formación y entrenamiento de ingenieros debe incluir formación básica en la economía, administración y en los aspectos socio-políticos. Solo con estos conocimientos básicos el ingeniero será capaz de entender el ambiente global en el cual si práctica profesional tiene lugar. Igualmente tenemos que entender mejor las ciencias sociales y económicas y entender que sin tecnología ellas no pueden ser productivas.
- h. Hay que aceptar que se está hoy inmerso y se va a estar en los próximos años totalmente imbuído por una sociedad informática, por lo tanto todos los estudiantes universitarios tienen que ser capaces de usar la información disponible. Las universidades tienen que llegar rápido a poder utilizar masivamente las Bases de información y de datos internacionales. Este aspecto debe traer a las universidades un cambio profundo en los procesos de: investigación bibliográfica, usos del computador y de las comunicaciones, entrenamiento en lenguas extranjeras, etc.
- i. Los profesores tienen que hacer muchas cosas, pues desafortunadamente se ha encontrado en otros países, que los profesionales que más han sufrido el proceso de lejanía del procesos de desarrollo socio económico son los profesores, y en ese sentido creo que son necesarias las siguientes acciones:
- Revisar detalladamente los currículos e involucrar en ellos la opción empresarial como un camino paralelo a la opción empleo.
  - Revisar los métodos de enseñanza y dejar al estudiante algún campo para la innovación, la identificación de oportunidades, etc.

8

- Promocionar en el estudiante el papel que juega la pequeña y mediana empresa, y no dedicar todo el esfuerzo al análisis de industrias monstruosamente grandes, que crean en el estudiante una dependencia y reverencia hacia lo gigantesco y un desdén por lo pequeño y mediano.
- Tratar de que los trabajos que en los diversos cursos y muy especialmente en los proyectos de grado hace el estudiante estén orientados a la constitución de una empresa.
- Dar en todas las profesiones una visión aplicada al mundo económico, y social. No se trata de introducir un curso de Micro o Macroeconomía y mucho menos uno de sociología o política, se trata de que como profesores de trate de mirar los problemas con un enfoque global y no solo de los elementos técnicos específicos a nuestra profesión.
- Presentar a los estudiantes, desde el comienzo de sus carreras, las posibles orientaciones profesionales que pueden seguir, incluyendo en ellas, claro está, el camino empresarial, y colocar al estudiante en algunos casos como gerente de su propia empresa y no ponerlo siempre en el papel del empleado.
- Reforzar las virtudes y valores positivos.
- Investigar la vida y logros profesionales, de los profesionales de la región que son empresarios, e invitar a esos colegas a que le presenten a los estudiantes su acción, pues este esquema de modelos y puntos de referencia es básico en el proceso de desarrollo del Espíritu Empresarial es factible.
- Promover en el estudiante el deseo de actualización

Esta labor que es la de mayor alcance y la de más largo plazo requiere un proceso de introducción del concepto al Ministerio de Educación, para que sea formalmente incluida en los currículos de primaria y secundaria, y requiere la formación de profesores hondureños que reciban un entrenamiento en estos conceptos de forma tal que lo puedan difundir en su gestión docente.

### c. PROFESIONALES

Existe en Honduras, un buen número de profesionales egresados de las universidades e ir motivación y conocimientos para iniciar un proceso empresarial que l

universidades e ir empresarial que l

Indudablemente este grupo de profesionales capacitados tiene relaciones, experi empresarial del país.

relaciones, experi



Estos profesionales requieren un entrenamiento muy especial en el cual el proceso básico

## 6. ACCIONES EN EL AMBIENTE EMPRESARIAL

Uno de los requisitos básicos para que el espíritu empresarial florezca y dé frutos, es la e  
una misión y una profesión destacada hay una mayor propensión a que nuevas personas

En América Latina, en general, desafortunadamente ha existido un fenómeno contrar  
siempre un modelo que irradia la noción de algo que deba ser imitado.

El ambiente empresarial tiene muchas otras facetas y a continuación se proponen acciones

### a. Imagen

Con el propósito de mejorar la imagen comunitaria del empresario con respor

- Crear distinciones al mérito empresarial y muy específicamente otorguen por méritos al m  
empresaria

- Establecer un concurso a nivel universitario para premiar al la participación de estu  
empresari

- Establecer una "feria de empresarios", igual que existen las "feri  
estímulos a

- Diseñar campañas publicitarias que resalten la importancia del sec

- Generar campañas educativas masivas sobre el sector empresarial y la

### b. Información Técnico-económica

Uno de los elementos básicos de todo proceso empresarial es la existencia  
las siguientes acciones :

- Creación de un Banco de Proyectos en el cual existan ideas, planes de r

- Establecimiento de un Sistema Nacional Automatizado de Info  
Sistema unificado permitirá la

para permitir un mayor volumen de información para el empresario.

- Creación de una Bolsa de oportunidades, en la cual periódicamente se p

- Creación de un "Banco de Consultores" que puedan en cualquier mor

c. Sistemas de Apoyo

<p>_____ Es necesario establecer esquemas institucionales de apoyo a la labor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir significativamente las etapas y procesos administrativos usados en otros países.</li> <li>- Establecer estímulos fiscales para la creación de nuevas</li> <li>- Establecimiento de líneas de financiación específicas para nuevas</li> <li>- Creación por el sector privado de un fondo de capital semilla que</li> <li>- Creación de un esquema de avales, en la forma de un fondo de</li> <li>- Creación de un "Banco de Inversionistas" constituido por empresario una lista de negocio.</li> <li>- Creación de un "Programa de Desarrollo Industrial", que de apoyo</li> <li>- Creación en las universidades de "incubadores" que permitan a los recursos en</li> <li>- Creación de Conexiones en Mercadeo. Los organismos privados y necesidad de evitar acciones comercio exterior, es</li> </ul>	<p>de creación</p> <p>que</p> <p>emp</p> <p>emp</p> <p>apo</p> <p>gara</p> <p>emp personas c</p> <p>téc</p> <p>estu elementos que tie</p> <p>púb de monop básico en €</p>
--	---

7. ACCIONES PARA LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS YA ESTABLECIDOS

<p>_____ El marco legal vigente en Honduras no permite establecer diferencias artesanal con abandono de los otros sectores, sino también a que no se</p> <p>Es absolutamente necesario establecer estrategias diferenciadas para</p> <p>En el caso de la pequeña y mediana empresa es necesario iniciar las</p>	<p>entre la pequeña i pueda medir el im</p> <p>la industria artesa</p> <p>siguientes accion</p>
---	---

## 7.1. DESARROLLO DE INSTITUCIONES ESPECIFICAMENTE ORIENTADAS AL SECTOR DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.

Específicamente es fundamental establecer :

- a. Líneas de Crédito de Fomento especiales para las pequeñas y \_\_\_\_\_ me

Estas líneas deben cubrir tanto las zonas de activos fijos, como de c  
través del CDI, en la medida en que provean el sector al  
los recursos requeridos. Este es

b. Programas de Asistencia Integral diseñados para las pequeñas y meq

Estos programas, que deben ir en coordinación con los programas de f  
este tamaño.

En Honduras se ha venido pensando que es posible tener con  
son totalmente diferentes a los de las

Es necesario en este caso proveer un entrenamiento en Asistencia Inte

c. Programas de Capacitación

Actualmente en Honduras, una parte de la capacitación de los peq

Es absolutamente necesario entender que las características del peq  
de capacitación para peque

1. Determinación de necesidades.
2. Elaboración de textos adecuados a las necesidades.
3. Formación de instructores.
4. Realización de los cursos.

d. Creación de un Ente Gremial : Existen hoy en Honduras un gran núm  
Pareciera que la pequeña y mediana industria fuerte y act  
carece de un ente gremial ANDI-Pequeña y Micro Empresa", pues esto genera una mayor con  
gremial para cada uno de los

e. Mecanismos de Apoyo Gubernamental.

Es necesario hacer un estudio detallado de los apoyos, estímulos y barr  
gubernamentales que faciliten la  
constituya para el sector de pequeña y  
mediana industria.

8. CONCLUSIONES

12

a. Es absolutamente necesario para el desarrollo socio-económico continuados de

continuado  
nuevos empresari

b. El sector educativo tiene que enfrentar el reto del desarrollo en la creación de un ambiente  
financiación para facilitar los recursos financieros que las nuevas semilla.

empresaria  
empresarial que fi  
empresas l  
e.

f. Es fundamental que en todo plan de desarrollo económico se incluyan

en forma d  
g. Exis