

TESTIMONIO EMPRESARIAL

De Lima & Cía.

Ernesto De Lima

Cali

Cuando los directivos del ICESI me formularon la petición de comentar ante este Congreso mis experiencias como empresario, no vacilé en aceptar tan gentil invitación, por considerar que quienes hemos tenido la fortuna de ser exitosos en los negocios que fundamos, estamos en la obligación de transmitir nuestras experiencias a las personas que por formación académica y capacidad intelectual pueden asimilar y aprovechar estas ideas. Quiero, eso sí, ser muy claro que advertí sobre mis limitaciones como orador, por lo que de antemano les ofrezco disculpas si esta presentación resulta deshilvanada y poco interesante.

Primero que todo quiero aclarar que, contrario a lo que mucha gente piensa, fui yo y no mi padre, quien constituyó a comienzos de 1953 la firma DeLima & Cía., aunque él me ayudó muchísimo abriéndome las puertas de las empresas dirigidas por sus amigos, pues en aquel entonces yo sólo tenía 20 años de edad y por ende no tenía acceso a la clase dirigente empresarial.

A principios de 1952 y después de haber trabajado por espacio de año y medio como asistente de la persona que dirigía la agencia general de una importante aseguradora norteamericana, car-

go en el cual devengaba un salario de \$200 mensuales, me decidí a independizarme, abriendo en Cali una pequeña oficina en la cual me colaboraban una secretaria y un mensajero.

Mi corta experiencia en el campo asegurador me había permitido formularme una serie de interrogantes sobre la manera como se promovía la venta de seguros en Colombia, que no era otra que la de colocar pólizas entre la clientela "cautiva" de amistades o la de brindar a los posibles clientes atenciones sociales "rociadas" de licor, pues el sentido común me hacía pensar que debía existir una forma más profesional de hacerlo.

Debo advertir que en aquel entonces no existía la figura del corredor de seguros y los agentes se limitaban a "vender" pólizas y a cobrar primas, pero no intervenían para nada en el análisis de los riesgos, ni en la redacción de los documentos que expedían las aseguradoras, ni mucho menos en el proceso de definir las tarifas que se aplicaban a los seguros de sus clientes.

Era la época del agente-empleado, quien cumplía una labor bien meritoria, cual era la de promover la venta de diferentes seguros ofrecidos por la com-

pañía a la cual estuviere vinculado, pero quien, al menos ante los ojos del cliente, no era un asesor de seguros, sino más bien un buen amigo a quien se le quería ayudar.

Después de haber trabajado por espacio de 38 años, puedo decir con cierto orgullo que ese esfuerzo no ha sido en vano, pues DeLima & Cía es en la actualidad el mayor corredor de seguros de América Latina, no sólo por nuestras diez oficinas y cerca de 500 empleados, sino también por el volumen de operaciones. Esto no obstante ser Colombia el sexto país en orden de importancia de la región, en cuanto a cifras económicas.

¿A qué factor puede entonces atribuirse lo que podría llamarse una exitosa experiencia empresarial?

En mi concepto, la clave de ese relativo éxito reside en cuatro factores básicos para que prospere cualquier iniciativa empresarial, a saber:

1) Considerar que siempre es posible mejorar lo que existe, manteniendo permanentemente una actitud positiva hacia el cambio y la innovación. Además, siempre he sostenido que hoy en día no es necesario inventar nada nuevo y todo lo que se requiere de nosotros es "abrir las ventanas" para mirar lo que está ocurriendo en aquellos países de economías más avanzadas, a fin de copiar lo bueno, pero teniendo siempre la precaución de descartar lo que haya probado ser inconveniente.

2) Considerar que no hay obstáculo, por insalvable que parezca, que no pueda ser franqueado con persistencia, obstinación y buenos modales.

3) Aceptar que todo ser humano tiene limitaciones y por lo tanto, si uno desea crear empresas realmente importantes, debe asociarse con personas que no sólo ayuden a "jalar el coche", sino que además contribuyan de manera significativa a proyectar la imagen de la firma y al mismo tiempo a perpetuar su existencia. Esto es especialmente cierto en el caso de las empresas del sector de

servicios, en donde las personas son el equivalente a los equipos de las compañías industriales.

Sinceramente considero que si yo me hubiera obstinado en mantener el 100% de la propiedad accionaria de la empresa que fundé, podría haberlo logrado, pero a expensas de la propia firma, pues estoy seguro que sin la valiosa contribución de los 38 socios con que cuenta en la actualidad DeLima & Cía., el volumen de sus negocios, así como su radio de acción, serían sustancialmente menores. Además, la política que hemos adoptado de vincular a profesionales jóvenes para llenar las vacantes que se presentan o para desempeñar los nuevos cargos que se crean, le garantiza a la firma su permanencia en el tiempo.

Por eso, cada año, cuando nuestro Comité Ejecutivo se reúne para analizar los candidatos a socios que han sido sometidos a su consideración por las diferentes oficinas, no puedo dejar de pensar que, no obstante ser esta una manera de disminuir la participación porcentual de los socios existentes, esta reducción se compensa con creces por la contribución de cada nuevo socio al engrandecimiento de la empresa.

4) Finalmente, considero que todo empresario tiene que cumplir una función social en su respectiva comunidad, devolviéndole a ésta una parte de lo que ella le ha dado, no sólo mediante aportes económicos a cualquiera de las entidades encargadas de ayudar a las clases más desprotegidas, así como a la construcción de obras de beneficio público y a la protección del medio ambiente, sino dedicando parte de su tiempo a actividades de beneficio comunitario.

Pero sobre todo, los empresarios tenemos la obligación de generar empleo, pues en mi concepto, en los países subdesarrollados o en vía de desarrollo, como lo es Colombia, el desempleo no es compatible con el sistema democrático, pues nuestros gobiernos no cuentan con los recursos necesarios para otorgar el seguro de desempleo que opera en los países industrializados, el

cual de todas maneras se presta para cometer abusos y termina convirtiéndose en una vena rota para el respectivo fisco.

Por el contrario, el empleo productivo no sólo les permite a las personas vincularse activamente al desarrollo económico de su región y su país, sino que además les ofrece la satisfacción de ganarse el sustento de sus familias con el sudor de su frente.

Cabría entonces preguntarse qué debemos hacer para eliminar el desempleo en un plazo relativamente corto, pues la verdad es que la paciencia de nuestros pueblos se está agotando. Sencillamente, mirando un poco hacia afuera para asimilar las experiencias de los países del Sureste Asiático, que no es otra cosa que considerar el mundo como nuestro mercado potencial. Esta premisa, presentada de manera demasiado simplista, les ha permitido a esas naciones convertirse en un plazo de 25 a 30 años, en importantes exportadores de bienes y servicios, logrando solucionar no sólo los agudos problemas del desempleo que afrontaban, sino también la tradicional escasez de divisas, mal común de los países en desarrollo. Conviene recordar que hace sólo tres décadas, Taiwán y Corea tenían ingresos per cápita inferiores a los nuestros, e inclusive, este último país se encontraba devastado por la guerra fratricida librada en su territorio.

La actual coyuntura internacional es muy favorable para América Latina, pues la devaluación del dólar frente a las monedas de los demás países industrializados, más el notorio incremento en los niveles de remuneración de sus trabajadores, nos han colocado en condiciones de competir favorablemente, en especial con aquellos bienes que tienen un gran componente de mano de obra.

Para corroborar lo anterior, quisiera citar el ejemplo de una pequeña empresa de confecciones, a la cual fui invitado a vincularme como socio por varios amigos y que se constituyó en Cali hace

menos de dos años con el objeto de confeccionar ropa para varias casas norteamericanas que venían adquiriendo en Taiwan y Corea dichos productos, pero que debido a los factores antes enunciados, han vuelto nuevamente sus ojos a América Latina. Pues bien, dicha empresa cuenta hoy con aproximadamente 300 trabajadores y no ha podido aceptar más pedidos por no tener la suficiente capacidad de producción. Al comenzar actividades solamente se realizaba una labor de "maquila", pues todo el material textil, así como el hilo y los botones que se utilizaban eran importados, o sea que sólo se exportaba el valor correspondiente a la mano de obra y el material de empaque. Sin embargo, con el correr del tiempo se logró demostrar a buena parte de las empresas para las cuales se viene produciendo, que los textiles nacionales son de excelente calidad y es así como hoy en día muchas de las prendas se están confeccionando con materiales colombianos.

Estoy seguro que muchos empresarios latinoamericanos pueden contar historias parecidas a la anterior, lo que permite aseverar que Colombia tiene un gran futuro si se decide a volcar su economía hacia el exterior.

El caso de Chile se encarga de validar esta tesis, pues hasta hace pocos años sus exportaciones eran inferiores a las nuestras y según entiendo, en 1990 esperan recibir aproximadamente 9.000 millones de dólares por sus ventas al exterior, entre los cuales las frutas frescas sobrepasan los mil millones, cifra significativamente superior a las exportaciones que Colombia espera realizar este año.

Sin embargo, para lograr el tan anhelado progreso social se hace necesario que previamente exista paz y tranquilidad en el país, pues con asesinatos, secuestros, boletos y extorsiones no lograremos que los inversionistas nacionales, ni mucho menos los extranjeros, establezcan las empresas que el país reclama con urgencia para poder ofrecer empleo a los miles de desocupados

que hoy deambulan por las calles de nuestras ciudades.

La experiencia de los últimos años nos indica que no es posible proporcionar bienestar social a las clases desposeídas, como equivocadamente piensan algunos políticos de corte populista y ciertos obstinados líderes sindicales, mediante la expedición de leyes demagógicas como la que instituyó la retroactividad de las cesantías, la cual se ha constituido en una carga tan pesada para las empresas, que hoy se considera uno de los principales escollos para el desarrollo del país. ¿Será conveniente para los asalariados colombianos que se mantenga una situación en la cual no se crean con la celeridad necesaria, oportunidades de empleo para aquellas personas que ingresan cada día a la fuerza laboral, ni para aquellos que por una u otra razón pierden su trabajo? ¿Será lógico que un trabajador con 15 años de antigüedad le cueste a un empresario cualquiera sustancialmente más que uno recién ingresado? ¿No conducirá esto a una política de rotación de personal como mecanismo de defensa de los empresarios que a su vez se traduce en inestabilidad para el trabajador, produciéndose un efecto contrario al que se buscaba con la aludida ley? Pregunto, por tanto, si no sería más conveniente para los obreros colombianos que se crearan en el país las condiciones adecuadas para el pleno empleo.

Además, por considerarse ingredientes básicos para el desarrollo económico, el gobierno nacional deberá preocuparse de crear la infraestructura vial y portuaria que permita a los empresarios colombianos competir con sus productos en los mercados del exterior, pues nuestras carreteras y ferrocarriles dejan mucho que desear y nuestros puertos fueron clasificados entre los más ineficientes y costosos del mundo, en un reciente estudio realizado por el BID.

Como si esto fuera poco, los fletes marítimos y aéreos que imperan en Colombia son tan altos, que enviar una tonelada de carga desde Cartagena a Puerto Limón, en Costa Rica, cuesta

cientos de dólares, mientras que el flete desde el Puerto de Osaka en Japón, hasta Costa Rica, es de sólo 40 dólares.

Lo mismo puede decirse de los fletes aéreos, pues cuesta menos enviar un contenedor con mercancías o frutas desde Santiago de Chile a Europa o EE.UU. que desde Colombia hacia esos mismos lugares. Ese fenómeno dificulta enormemente la labor exportadora de los empresarios colombianos y por tanto, si queremos exportar en grande, el gobierno deberá aplicar los correctivos necesarios a tan anómala situación.

Otro tema que quisiera tratar, tiene que ver con el llamado centralismo, tema del cual oímos hablar mucho en las épocas pre-electorales, pero que desafortunadamente se archiva una vez culmina este proceso democrático. ¿Por qué no podemos políticos y empresarios adquirir un verdadero compromiso con la patria para erradicar este mal que ha llevado al país a un proceso de concentración alrededor de su capital y de 3 ó 4 ciudades más, a expensas de las demás regiones de provincia? ¿No sería más deseable lograr un desarrollo homogéneo del país, evitando de esta manera las migraciones campesinas hacia las ciudades, en donde generalmente no encuentran qué hacer y terminan engrosando los llamados cinturones de miseria?

Sin lugar a dudas, este fenómeno afecta en mayor o menor grado a todos los países de América Latina, en donde las ciudades capitales han acaparado la actividad económica, asfixiando a sus provincias.

Quisiera aprovechar esta oportunidad para expresar mi concepto sobre el tan debatido tema de la devaluación del peso colombiano. Bien es sabido que si un país no devalúa su moneda para compensar la diferencia entre su inflación interna y la imperante en los países con los cuales realiza su comercio exterior, en muy poco tiempo sus productos dejarán de ser competitivos y por el contrario, sus mercados se verán afectados por la importación, legal o ilegal, de toda

suerte de bienes, incluyendo aquellos que se denominan de carácter suntuario. Por ello, no creo que sea del caso discutir la validez del sistema de devaluación paulatina que en buena hora implantó el gobierno del doctor Carlos Lleras Restrepo.

Lo que sí considero que debe ventilarse y discutirse por la opinión pública nacional, es la conveniencia de mantener unos índices de inflación por encima del 24% anual, como los que vienen impediendo en el país en los últimos años, lo que ha llevado al peso colombiano a valer sólo el 3% de lo que valía hace 20 años. Esta exagerada inflación afecta primordialmente a las clases más desposeídas, que ven erosionarse el poder adquisitivo de sus salarios, sin tener el recurso de beneficiarse del mayor valor que adquieren los bienes raíces y otro tipo de inversiones que usualmente poseen las personas de mayores ingresos.

Muchos economistas argumentan que si se frena la inflación se corre el riesgo de producir una recesión, con graves consecuencias para la economía del país. Aclarando que no soy economista, me permito discrepar de dicha tesis, pues los ejemplos de Chile y México se encargan de demostrar lo contrario. Lo que sí se requiere, es una política de austeridad fiscal, lo cual conlleva sacrificios políticos que los gobernantes de la mayoría de los países del mundo no están usualmente dispuestos a realizar. Sin embargo, no puedo dejar de preguntarme si los colombianos no quedaríamos eternamente agradecidos con el gobierno que se decidiera a aplicar la política de moneda sana, otrora bandera del partido liberal, que tuvo tan excelentes resultados en la administración Lleras Restrepo, pues en 1970, al finalizar dicho gobierno, Colombia tenía una inflación de sólo un 8% y por tanto la devaluación de nuestra moneda podía hacerse acorde con dicho guarismo, e inclusive un poco por debajo del mismo, al tener en cuenta la inflación en los países a donde exportábamos en ese entonces.

Obviamente que para lograr tan deseable propósito sería necesario que el próximo gobierno se comprometiera a erradicar el déficit fiscal que constituye el principal factor de la inflación en nuestro medio y a continuar la política de privatización que con algo de timidez se inició recientemente.

En mi concepto, el Gobierno debería vender a los particulares la mayoría de las empresas estatales, pero sobre todo aquellas que, además de operar a pérdida, prestan un servicio deficiente, pues de esta manera no sólo se lograría poner coto al déficit fiscal, sino que se obtendría que cumplieran el propósito para el cual fueron concebidas, a menor costo y con mayor eficiencia, pues todos sabemos que los Estados no son los más eficaces empresarios.

Cabe mencionar nuevamente el caso de Chile, país que logró privatizar la mayoría de sus empresas estatales, eliminando así su déficit fiscal y al mismo tiempo proporcionando a los usuarios mejores servicios y productos, casi siempre a menor costo. Más recientemente el presidente de México, Carlos Salinas de Gortari, puso en marcha en su país un programa de privatización de muchas de las numerosas empresas estatales, logrando vencer la férrea oposición inicial de sus sindicatos, al vencerlos de que para los trabajadores es preferible estar al servicio de una empresa próspera y eficiente, que por su sólo crecimiento y desarrollo puede ofrecer nuevas oportunidades a sus asalariados, que pasar sus vidas laborando en entidades estatales que terminan siendo liquidadas, no sólo por sus abultadas pérdidas, sino principalmente por su incapacidad para continuar cumpliendo su objeto social en forma eficiente y a costos razonables.

Vale la pena resaltar que para subsistir y progresar, toda empresa debe realizar utilidades, pues de lo contrario su existencia se vería seriamente amenazada. Esto es especialmente válido en el sector privado, pero aún en el sector público, en donde no obstante la capacidad del Estado para asumir pérdidas

es infinitamente mayor, tarde o temprano las entidades deficitarias tienden a desaparecer. El caso de los Ferrocarriles Nacionales de Colombia puede citarse como un buen ejemplo de lo anterior.

Lo importante es que el margen de utilidades que obtenga una empresa cualquiera no sea exagerado, como puede ocurrir en el caso de los monopolios o de los oligopolios, pero esa situación puede corregirse mediante un proceso de apertura económica que permita la importación de productos que, no obstante ser fabricados en el país, se expandan a precios muy por encima de lo que podrían venderse los importados. Claro está que en tal caso las reglas de juego deberían ser iguales, pues no es lógico que como ocurrió en el pasado, se autorice la importación de ciertos bienes sin aplicarles mayor gravamen arancelario, mientras que a los fabricantes nacionales se les obliga a pagar onerosos aranceles para la importación de sus materias primas. Muchos de ustedes habrán oído por la radio el debate sobre la liberación para importar cerveza dispuesta recientemente por el gobierno nacional, mientras al mismo tiempo se decretaba un aumento en el impuesto de aduana que debe pagar la malta, ingrediente básico de dicho producto. Esto no obstante ser el precio de la cerveza colombiana uno de los más bajos del mundo, pues su precio de venta al público en las tiendas populares es de \$100, aproximadamente 20 centavos de dólar, cifra de la cual, según entiendo, más del 75% corresponde a impuestos de diversa índole.

En esta época en la que el mundo comunista, bajo el liderato de Mijail Gorbachov, está abriendo sus puertas al

sistema de libre empresa, y las dos superpotencias mundiales se han comprometido a no continuar la absurda carrera armamentista en que estaban empeñadas para dedicar al menos parte de esos recursos a la inversión productiva, los latinoamericanos debemos aunar esfuerzos para acabar con el flagelo del desempleo, lo cual sólo se logra creando las condiciones apropiadas para el desarrollo económico y social.

Todos sabemos que la pobreza se derrota trabajando más y no menos, como parecen haberlo creído nuestros congresistas y líderes sindicales, al institucionalizar tantos días festivos que los colombianos tenemos el dudoso privilegio de encabezar conjuntamente con el Uruguay, la lista de países con mayor número de días feriados.

Los dirigentes políticos y empresariales de América Latina no podemos ser pesimistas ni vacilantes en los momentos en que nuestra patria más nos necesita. Los invito, por lo tanto, a que reflexionemos sobre la manera como cada uno de nosotros puede contribuir a la creación de un entorno más próspero y grato, para que ningún compatriota carezca de una vivienda digna, ni padezca los rigores del hambre, pues sólo entonces podremos disfrutar con tranquilidad los rendimientos generados por las empresas que con tanto esfuerzo hemos creado.

Personalmente estoy convencido de que si los ciudadanos de bien no propiciamos por las vías pacíficas y democráticas los cambios de lo que funciona mal en nuestros respectivos países, estaremos dejando el campo libre para que los enemigos del sistema lo hagan, a su manera.

Las características empresariales y su desarrollo educacional

Rodrigo Varela V.

Ph.D. Director Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial,
ICESI - Cali, Colombia

1. INTRODUCCION

Los últimos años de la Década Perdida de América Latina han mostrado una tendencia significativa y favorable a la modificación de los patrones educacionales, y una frase acuñada en el nacimiento del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial del ICESI: "Eduquemos para el trabajo y no sólo para el empleo", ha sido la filosofía que ha guiado mucha de la acción tanto del ICESI, como de muchas otras instituciones latinoamericanas que la han acogido como elemento orientador de sus transformaciones.

Esta variación del foco educativo, que desafortunadamente todavía no es compartida por la totalidad de las universidades e instituciones universitarias del Continente, y que de pronto no hemos logrado que permee al resto del sistema educativo, es la base para producir los cambios estructurales que la cultura latinoamericana requiere para poder enfrentar efectivamente los retos del desarrollo y la solución real de las necesidades más apremiantes de nuestros pueblos.

Ya no existen dudas sobre si se debe o no enseñar espíritu empresarial, ni si

son formables o no las características empresariales, pero quedan todavía dudas significativas sobre cuál debe ser el proceso educacional que se debe seguir para poder producir esa mentalidad, o espíritu empresarial, o sea, esa fuerza vital, esa capacidad de realización, ese deseo de superación y progreso, esa habilidad creadora e innovadora, esa facilidad de administración de recursos, ese coraje para enfrentar situaciones inciertas, esa actividad mental que los orienta positivamente al éxito, esa aceptación del cambio, esa convicción de confianza en sus facultades, esa capacidad para integrar muchos hechos y circunstancias para tomar decisiones con información incompleta.

Con el propósito de proponer un esquema lógico para América Latina, se planteó esta investigación que parte de varios elementos centrales como son:

- a) Características del Empresario
- b) El proceso Empresarial
- c) Esquemas Educativos

y que busca únicamente motivar entre ustedes el deseo de identificar sus propios caminos, adaptados a las realidades de sus instituciones, de sus estudiantes y de su medio ambiente o cultura empresarial. No podemos en Educa-