

EL INSTITUTO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS Y EL MERCADO COMUN LATINOAMERICANO

POR LUIS YÁÑEZ PÉREZ

I

LA revista *International Management Digest*, de abril de 1960, informaba que el Mercado Común Europeo terminará su primera etapa de integración en 1964-66 en lugar del período primeramente señalado, o sea el de 1970-72. El aceleramiento de la integración de los seis países europeos empieza en julio de 1960, cuando las naciones que integran la Comunidad Económica Europea se proponen reducir, entre ellos, sus tarifas en un 20% (en lugar de 10% originalmente planeado), y empezar ya a moverse hacia una tarifa común exterior, contra extraños, en lugar de esperar hasta diciembre de 1961.

Esto quiere decir que un verdadero Mercado Común Europeo estará presente antes del tiempo anticipado. Que el mundo exterior puede esperar discriminaciones comerciales de los seis países que integran el Mercado Común Europeo como resultado de las facilidades que se otorgan entre ellos.

Los grandes avances del Mercado Común Europeo, su clara finalidad de la creación de una total y real integración europea, y no solamente de la unión aduanera, hacen pensar en la necesidad de que se robustezca la integración de la Zona de Libre Comercio Latinoamericano, tomando las medidas que faciliten la integración y complementación de las economías latinoamericanas.

No puede dudarse que uno de los factores más importantes en el éxito que debe tener la Zona de Libre Comercio Latinoamericano es conocer, mejorar, unificar las condiciones, los métodos y los sistemas de producción, que forman la estructura industrial de cada uno de los países latinoamericanos, precisamente aquellos que ya han firmado el Convenio de Montevideo.

El éxito o el fracaso individual de los países que integran la Zona de Libre Comercio de América Latina dependerá en parte del conocimiento que ellos tengan de la forma en que funcionan y están organizadas las principales industrias, que se van desarrollando a ritmos diferentes, dentro de la economía de cada uno de esos países. Recordemos que el fracaso individual puede llevar también al fracaso colectivo o cuando menos, detener el ritmo de integración necesaria para alcanzar, en un futuro cercano, los objetivos del mercado común.

Uno de los medios más adecuados y que con más éxito puede aplicarse es la creación de un Instituto Latinoamericano de Administración de Negocios,¹ que México puede pre-

sentar a la consideración de los países miembros de la Asociación Latinoamericana de Comercio.

El Instituto Latinoamericano de Administración de Negocios podría ser una reproducción, tan fiel como las condiciones históricas, políticas y económicas latinoamericanas lo permitieran, del Instituto Europeo de Administración de Negocios de Fontainebleau, Francia.

II

El Institut Européen D'Administration des Affaires (INSEAD)² ha sido recientemente creado a iniciativa de la Cámara de Comercio de París, y con el apoyo de grandes empresas europeas, para preparar en su tarea a los futuros directores de empresas de Europa. El Instituto está bajo el patrocinio de la Agencia Europea de Productividad, de la Cámara de Comercio Internacional, de la Liga Europea de Cooperación Economía y de altas personalidades europeas.

La base de este nuevo Instituto es esencialmente europea y su desenvolvimiento está ligado a la integración económica de Europa. Esta característica inspira los programas de enseñanza, así como la selección de los alumnos, la composición del cuerpo de instructores, y la selección de los idiomas utilizados. Los organismos y las empresas que asesoran su funcionamiento son igualmente escogidas entre los diversos países europeos.

El Instituto está destinado a servir empresas europeas. Por eso, de ellas proviene el apoyo financiero, los profesores, el contenido de las cátedras y el realismo de la enseñanza.

La importancia de una estrecha colaboración con las empresas europeas es considerada como factor esencial para el éxito del Instituto.

Los servicios de investigación de INSEAD están orientados hacia el estudio de los problemas que se crean a las empresas por la integración europea. Su centro de documentación también está a la disposición de las empresas.

Al formar cada año una nueva promoción de hombres de negocios jóvenes, penetrados de un espíritu de buena camaradería europea y de un buen entendimiento de la vida de la empresa moderna, el Instituto Europeo de Administración de Negocios responde a una necesidad real y actual de las empresas comerciales, industriales y bancarias de Europa.

¹ Llamó mi atención sobre tema tan interesante el señor Nils Hansell, economista del IBM de Nueva York, en su reciente visita a México.

² La sección II es una traducción libre del folleto *Institut Européen D'Administration des Affaires*, Palais de Fontainebleau, Janvier 1960.

La enseñanza del INSEAD está dirigida a graduados de universidades, de escuelas de ingeniería y de escuelas de enseñanza superior en el campo económico y comercial, y en casos excepcionales, a estudiantes de un nivel equivalente.

Para el segundo año de sus actividades el Instituto prevé aceptar de 80 a 90 participantes con una limitación determinada para cada país, con el objeto de evitar demasiada preponderancia de estudiantes de una sola nacionalidad.

A pesar de que la edad no es un límite riguroso que se impone a la persona para ser aceptada por el Instituto, la edad media se sitúa entre los 21 y los 28 años de edad.

La admisión de candidatos se propone a un Comité de Admisión después de haber pasado el examen del Comité de Pre-selección establecido en cada país. Las recomendaciones del Comité de Pre-selección son preparadas por medio de entrevistas individuales con los estudiantes.

La estructura del programa refleja los dos objetivos que se propone el Instituto:

- a. Formar hombres de negocios capaces de adaptarse rápidamente a la vida de una empresa. Los cursos del INSEAD cubren esencialmente los diversos sectores de las actividades de las empresas: ventas, producción, finanzas, técnicas cuantitativas (contabilidad, estadística), relaciones humanas, y política de administración.
- b. La preparación de su misión europea. Dentro de la esencia del programa de cada curso, como eje central, están los problemas que presentan la diversidad de métodos y de costumbres de los diversos países europeos, y el que los participantes se ejerciten a reflexionar, sobre casos precisos, en términos de integración europea.

Un curso especial, enmarcado por problemas económicos y sociales, hace especialmente conocer a los participantes la estructura de las instituciones europeas y los problemas generales de la economía europea.

El principal método de enseñanza es el método de casos. (Aquí el INSEAD recibe asistencia técnica de la Harvard Graduate School of Business Administration.)

Para asegurar las discusiones de los casos, frecuentemente se hace un llamamiento a los hombres de negocios para que expongan sus experiencias. Para completar esta tarea, los contactos son organizados con las empresas. Las visitas a las fábricas son previstas; y los informes, individuales y de grupo, son establecidos sobre los problemas que plantean la adaptación de estas empresas al mercado común.

Una de las características del Instituto es el trabajo en grupo. En efecto, después de un estudio individual de los casos propuestos, de discusiones por pequeños grupos, se hace una discusión general, dirigida por un profesor. Por otro lado, los informes escritos son preparados por estos grupos. El objeto de estos trabajos es el desarrollar, entre los participantes, el sentido del trabajo en equipo y el hábito de colaborar con sus compañeros venidos de otros países europeos.

Finalmente, un viaje de estudio a diferentes lugares, permite a los participantes visitar las empresas industriales de Europa, así como la sede de las principales instituciones europeas.

La enseñanza se imparte en uno u otro de los siguientes idiomas: alemán, inglés o francés. Los participantes deben conocer perfectamente uno de estos idiomas, conocer bien una segunda lengua y comprender la tercera.

Los cursos del INSEAD duran un año completo. Empiezan el 15 de septiembre y terminan el 15 de junio, después de un período de exámenes de una semana.

El costo de enseñanza a cargo de los participantes se ha fijado en 7,000 francos franceses. Este costo comprende, además del costo de los estudios, el alojamiento en el local del INSEAD, así como los alimentos.

Con el propósito de que consideraciones financieras no presenten impedimento para los candidatos de valía, que deseen seguir los cursos del Instituto, se ha constituido un Fondo de Préstamos que permite a los participantes reembolsar sus gastos de estudio dentro de los cinco años siguientes a la terminación de sus estudios en el Instituto.

Una idea del programa de asignaturas que forman el curriculum del INSEAD se presenta en los siguientes párrafos.

Curso sobre Ventas. Tiene por objeto dar solución a los problemas comerciales planteados por el desenvolvimiento de un amplio mercado unificado de Europa. Desde luego, un hecho toma conciencia en los participantes: el rol primordial de la función de las ventas y los diferentes aspectos de los problemas comerciales dentro de los diversos países de Europa. Después de un examen de los informes que existen de las diversas formas de distribución y de las características de los productos y de las necesidades, la enseñanza se orienta hacia las técnicas de venta (estudios de mercados, formación de representantes, formación de vendedores, publicidad, etc.).

Se abordan luego los problemas de política comercial de los diversos países europeos (políticas de producción, de marcas, de precios y de distribución).

La parte más importante de este curso se consagra a la estrategia comercial y a los problemas que presenta el mercado común y el desarrollo de los cambios en la economía mundial (ventas al exterior de un país, ventas al "échelon" europeo, ventas al exterior del mercado común).

Curso sobre Producción. A los participantes se les hace reflexionar sobre la evolución industrial de Europa. Después de haberse mostrado la influencia de la naturaleza del producto fabricado sobre los problemas de producción, el curso debe permitir a los participantes familiarizarse con las principales técnicas de las diversas industrias continuas o discontinuas.

En seguida se examinan los principales aspectos de la vida de la fábrica y su inclinación hacia la organización y el rol de sus diferentes servicios (aprovisionamiento, fabricación, control, métodos, estudios e investigaciones, etc.). Estos servicios son estudiados particularmente desde el ángulo de los problemas que presenta el mercado común a ciertas industrias.

El énfasis, de este curso, se hace sobre el carácter evolutivo de la industria, y los participantes son entrenados a reflexionar sobre los problemas planteados por el progreso técnico y la integración económica.

Curso sobre Finanzas. Este curso da conciencia de los problemas de financiamiento y de las diversas formas que pueden revestir las necesidades financieras a corto o largo plazo. Los participantes son adiestrados en el uso de los métodos de análisis financieros, tanto para determinar las necesidades de una empresa como para evaluar su situación financiera general. Ellos son iniciados en la contabilidad financiera y se les dan indicaciones sobre las diferencias de presentación del balance en los diversos países europeos.

Se examinan las incidencias financieras de concentración industrial, notablemente dentro del "échelon" europeo y se

estudian los diversos mercados financieros de Europa y sus perspectivas de ampliación hacia el mercado unificado de capitales dentro de la Europa del mañana.

Técnicas Cuantitativas. La administración de los negocios recurre cada vez más al estudio de los métodos científicos y utiliza las técnicas cuantitativas con fines de obtener una decisión.

En primer lugar, los participantes adquieren conciencia de la importancia de los elementos de cálculo, especialmente de las estadísticas dentro de los negocios. Se estudian después los principios de la estadística y las posibilidades de su uso en la práctica de los negocios. Las principales fuentes de estadísticas europeas les son indicadas. Después de un estudio de los principios de la contabilidad industrial, se enseña a utilizar los elementos de cálculo como fines de decisión (problemas de selección, problemas de rentabilidad, política de precios, operaciones de investigación, presupuestos).

Relaciones Humanas. Este curso hace resaltar la importancia de las motivaciones personales y de su satisfacción para el desenvolvimiento de un buen clima social dentro de la empresa. Los casos muestran la variedad de factores que influyen en el comportamiento humano y desenvuelven la observación y el juicio de los participantes al mismo tiempo que su sentido de autoridad. Se analizan los principios directores susceptibles de estimular el espíritu de equipo y permitir obtener una buena adaptación de las personas a sus empleos, los medios y las formas de un sano progreso, así como la coordinación y dirección de sus esfuerzos.

Este curso, por otro lado, ofrece a los participantes los medios de adquirir las nociones sobre las técnicas de administración del personal y de los problemas sindicales dentro de los diversos países europeos. Se ilustra de manera particularmente viva los diferentes aspectos psicológicos entre los habitantes de las diversas regiones de Europa, a través del estudio de los problemas que crean, dentro de una empresa, el empleo de elementos extranjeros y la organización de filiales o sucursales en diversos países.

Política de Administración. Habiendo analizado los diversos aspectos de la empresa, los participantes comprenden así la importancia de la unidad de la empresa y de la cohesión de sus funciones. Este curso se integra de informes dactilográficos donde los participantes analizan las situaciones comprendidas en casos de armonía de una empresa, obteniendo así sus conclusiones. Al principio los problemas son relativamente simples, después los participantes examinan una situación en cada uno de sus diversos aspectos y miden la importancia relativa de éstos. Posteriormente, los participantes desenvuelven las principales soluciones posibles, así como sus consecuencias, ejercitando de esta manera las decisiones que ellos preconizaran. Este curso desarrolla el sentido de observación, la decisión, así como la imaginación, la reflexión y orientación sobre los problemas que pueda tener una empresa. El curso resalta principalmente la conciencia sobre las modificaciones de la estructura que implica la integración de Europa para las empresas.

Cuadro económico-social e instituciones europeas. La empresa está estrechamente ligada a la comunidad local, nacional y europea. Por ello, importa comprender la importancia del interés común y de conocer las leyes económicas, las reglamentaciones fiscales y sociales y las principales instituciones que operan en Europa. Este curso se imparte por diversos especialistas en campos muy variados, en particular: nociones de economía general, liberalismo y estatismo, moneda, bolsa de valores, cambios internacionales; leyes fiscales y cambios sociales dentro de los diversos países. Instituciones eu-

ropeas: Comunidad Europea del Carbón y del Acero, Mercado Común Euratom, OEEC, OTAN, Consejo de Europa.

III

Establecer un Instituto Latinoamericano de Administración de Negocios similar al de reciente creación en Fontainebleau y teniendo la misma finalidad, la de fortalecer el desarrollo del mercado común, es una iniciativa que merece ser discutida, principalmente, por los industriales y hombres de negocios mexicanos.

Para que el Instituto pueda tener vida se requiere que de alguno de los siete países que forman la Zona de Libre Comercio Latinoamericano, nazca la iniciativa de crear, mancomunadamente, el Instituto Latinoamericano de Administración de Negocios.

México podría presentar ya sea al Comité Ejecutivo Permanente del Instituto Latinoamericano de Libre Comercio o a su Secretario Ejecutivo, una proposición técnicamente formulada y fundada, sobre la conveniencia de que se establezca un Instituto Latinoamericano de Administración de Negocios con el objeto de preparar a los futuros dirigentes de las empresas industriales latinoamericanas.

Para la creación de esta propuesta, podrían las Cámaras Industriales, las Cámaras de Comercio, la Asociación de Banqueros de México, y si se quiere representantes oficiales (digamos Banco de México, S. A.), nombrar una comisión que estudiara la conveniencia o inconveniencia del establecimiento del Instituto que aquí se propone. Si los resultados de esta comisión, que tendría que tener precisamente un enfoque de iniciativa privada, fuesen favorables, se debería nombrar un representante de la iniciativa privada que visitara al Instituto de Fontainebleau y la Universidad de Harvard con el objeto de recabar toda la información necesaria, cambiando puntos de vista con los principales organismos europeos que colaboren en las tareas del INSEAD, así como con un grupo de las principales empresas europeas que tengan en su personal gentes que hayan asistido al primer curso del INSEAD.

La iniciativa privada una vez informada por su representante, podría formular una proposición que debería ser discutida por el grupo mexicano respectivo, quien a su vez, después de las modificaciones necesarias podría hacer la propuesta al Comité Ejecutivo Permanente de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio.

La persona o comisión que estudiara las posibilidades de crear el Instituto Latinoamericano de Administración de Negocios debería conocer qué universidades e institutos latinoamericanos y qué organismos estarían dispuestos a colaborar con la propuesta mexicana, así como formular la primera lista de personas que podrían ser invitadas a dar clases, seminarios y conferencias en el Instituto Latinoamericano.

En una segunda etapa, tal vez fuese provechoso formular una lista de las principales industrias que de los países miembros de la Zona de Libre Comercio Latinoamericano, convendría que los estudiantes conocieran en su viaje anual de estudios durante su asistencia a los cursos del Instituto.

Si México pudiese proponer la creación de un Instituto de Administración de Negocios Latinoamericano, con todos los puntos que sobre el mismo debían estar resueltos, incluyendo presupuestos y forma de financiar estos presupuestos, no solamente le daría la posibilidad de que dicho Instituto se estableciera en nuestro país, sino que cabría la satisfacción de haber contribuido, mejorando los elementos humanos cualitativos en la administración de negocios, a crear un mejor factor humano para el desarrollo económico.