



Forum Empresarial

ISSN: 1541-8561

forum@uprrp.edu

Centro de Investigaciones Comerciales e

Iniciativas Académicas

Puerto Rico

Valera Villegas, Rodrigo

Hacia una universidad con espíritu empresarial

Forum Empresarial, vol. 10, núm. 1, mayo, 2005, pp. 70-84

Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas

San Juan, Puerto Rico

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63110104>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Resumen

El Programa de Desarrollo Empresarial de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras coordinó, en conjunto con el Concilio Internacional para pequeñas Empresas, la Cumbre Empresarial 2003 celebrada en la Universidad Metropolitana, Río Piedras, Puerto Rico. La misma tuvo como tema el Empresarismo: Estrategia de Desarrollo para el Caribe y América Latina. El orador invitado fue el Dr. Rodrigo Varela, quien presentó la conferencia: Hacia una universidad con espíritu empresarial.

Abstract

The Program of Entrepreneurship Development of the University of Puerto Rico at Río Piedras Campus coordinated, along with the International Council for Small Firms, the Entrepreneurship Summit that took place at the Metropolitan University, Río Piedras, Puerto Rico. The topic of the activity was Entrepreneurship: Strategy for Development of the Caribbean and Latin America. The guest speaker was Dr. Rodrigo Varela, who presented the conference: Toward an University with Entrepreneurship Spirit.

*Dr. Rodrigo Valera Villegas**

Hacia una universidad con espíritu empresarial**

Introducción

La economía del siglo XXI está basada, más que la de cualquier otro siglo, en el conocimiento y por ello el tener ciencia, tecnología, información, ingeniería, administración y personal bien capacitado es tan importante para el desarrollo económico y social de una nación como lo fue en siglos anteriores la existencia de recursos naturales y la cantidad de mano de obra. Es claro hoy que la competitividad entre las empresas es la regla actual y que cada día esa competitividad está más basada en tecnologías intensivas en conocimiento.

Pero, ¿dónde se crea el conocimiento que da sustento al desarrollo? En los países desarrollados ello ocurre en las universidades, los centros de investigación apoyados por el gobierno y en los organismos de investigación y desarrollo al interior de las empresas. En el caso latinoamericano casi las únicas opciones existentes y viables en el corto plazo son: las universidades y los pocos centros de investigación gubernamentales, pues la mayoría de las empresas no cuenta con unidades de investigación y desarrollo, ni con el personal adiestrado para estas labores.

*Director del Instituto de Desarrollo del Espíritu Empresarial, Universidad de Icesi, Colombia.

**Conferencia presentada en la Cumbre Empresarial 2003, celebrada en la Universidad Metropolitana, Río Piedras, Puerto Rico, 2 de mayo de 2003.

Recibido: junio de 2003; Aceptado: 5 de mayo de 2004

En 1998 el US Council of Competitiveness (Hagen 2003, p.3) indicó: “La nación que estimule y promueva una infraestructura de vínculos entre las empresas, las universidades y el gobierno logrará ventajas competitivas a través de procesos de difusión de información y de la utilización rápida de los nuevos productos.”

En el 2002 el HM Treasury en el Reino Unido indicó: “En una economía global impulsada por el conocimiento, el desarrollo de invenciones y de innovaciones son acciones vitales para la competitividad de largo plazo del Reino Unido. Esto requiere un círculo virtuoso de innovación que vaya desde lo mejor en ciencia, ingeniería y tecnología en los laboratorios universitarios y científicos, hasta la explotación exitosa de nuevas ideas, nueva ciencia y nueva tecnología en los negocios” (Hagen 2003, p.2).

En 1991, Stephen Byers, Secretario de Estado para el Comercio y la Industria del Reino Unido indicó: “Las empresas y los nuevos negocios empresariales son las máquinas de crecimiento en la economía moderna”(Hiscocks, 2003, p.8).

Por años se ha oído hablar del papel de las universidades en los desarrollos acelerados ocurridos en California (Silicon Valley) o en Boston (Ruta 128); y en los últimos años se habla ya del modelo Oxford, del Modelo Cambridge, del Modelo Babson, del Modelo Warwick y de muchas otras instituciones que son ejemplos de este concepto de *Universidad con Espíritu Empresarial*.

Como se aprecia en estas visiones, durante este siglo se le asigna a la universidad socialmente, y en forma explícita, una nueva responsabilidad: ser fuente directa del proceso económico a través de la creación de nuevas empresas, nuevas tecnologías, nuevos productos, nuevos empresarios, nuevas formas administrativas, nuevas formas de capacitación de personal, nuevas formas de generación de valor agregado y de conocimiento; y claramente se indica que las habilidades, la creatividad y las capacidades de investigación desarrolladas en las universidades son el mayor factor en los procesos para crear empleos e impulsar la prosperidad regional y nacional.

Frente a este mundo altamente competitivo la universidad tiene que desempeñar muchos papeles entre ellos: equipar la fuerza laboral con las habilidades apropiadas y relevantes; estimular la innovación; apoyar las mejoras en productividad; enriquecer la calidad de

vida de la sociedad; generar conocimiento; generar tecnología; brindar a los individuos la posibilidad de desarrollar su potencial personal y profesional; definir la cultura regional.

Estos hechos exigen de las universidades una serie de cambios en su concepción, en su operación y en sus criterios de evaluación, que las deben obligar a rediseñarse para poder ser las catalizadoras que den inicio y velocidad al proceso de transformación social y económica que nuestros países y nuestros conciudadanos demandan.

En muchos países, desde hace años, tanto por las razones anteriormente expuestas, como por las exigencias presupuestales y las demandas estudiantiles y profesionales, se ha iniciado el desarrollo de lo que llamaremos *Universidad con Espíritu Empresarial* que en inglés se denomina como “Enterprising or Entrepreneurial University”.

Intentar precisar el concepto de *Universidad con Espíritu Empresarial* es difícil, especialmente cuando se habla de la universidad tradicional. Hay dos concepciones que no son excluyentes entre sí: la una plantea que una *Universidad con Espíritu Empresarial* es aquella en la cual sus alumnos, sus profesores, sus programas, sus directivos y su administración están, por un lado, imbuidos, motivados, comprometidos y orientados y, por el otro, son y operan con la premisa cultural del espíritu empresarial; donde los conceptos de creación de riqueza, de valor, de bienestar, de generación de empleos y de creación de empresas son los ejes directores de la política académica (Adaptada por el autor del folleto, “The Enterprising University”, British Council, 2003). La otra concepción plantea que es una universidad que decide que todos sus activos: bienes, servicios, instalaciones, conocimiento y experiencia, entre otros, son funciones potenciales de ingreso y como tales pueden y deben ser comercializadas (Adaptada por el autor del folleto “Enterprising University”, British Council, 2003).

Sea la una o la otra, se trata de la combinación de ambas, el mensaje es simple y directo: las universidades para lograr cumplir su misión social y poder financiar su propio mejoramiento, requieren una orientación mucho mayor hacia el mercado, y asimismo operar y administrar sus recursos en forma más empresarial. Igualmente, surge la preocupación de aquellos que piensan que una universidad orientada de esta forma perderá su razón de ser y su autonomía y

que se tornará básico hacer todo aquello que tiene sabor y valor empresarial y el conocimiento por el conocimiento en sí, independiente de su valor, se verá desmejorado.

En enero de 2003, el Secretario de Estado para Educación de Inglaterra presentó al parlamento el documento “The Future of Higher Education” en éste plantea un esquema de desarrollo para la universidad inglesa en el cual se da un balance interesante entre la excelencia en la investigación, la docencia y la participación poblacional, con los recursos disponibles y con la relación universidad-empresa. Algunas de las aseveraciones de dicho estudio son:

- Nuestra capacidad nacional para dirigir el proceso de cambio depende en forma crítica de nuestra universidad, nuestro éxito en el futuro depende en forma crítica de nuestras universidades, nuestro éxito en el futuro depende de movilizar más efectivamente la imaginación, la creatividad. Las habilidades y el talento de todos nuestros ciudadanos; y depende de cómo usemos el conocimiento para construir la fortaleza económica y la armonía social.
- Tenemos que progresar en la integración del conocimiento con la creación de riqueza. Ello depende de otorgar a las universidades las libertades y los recursos para competir en el escenario mundial, de brindar estabilidad financiera a nuestros investigadores, de convertir ideas en negocios exitosos, de incrementar la cobertura universitaria, de apoyar más y de mejor manera a nuestros estudiantes.

(Traducción libre de párrafos de: “The Future of Higher Education, 2003, p. 2).

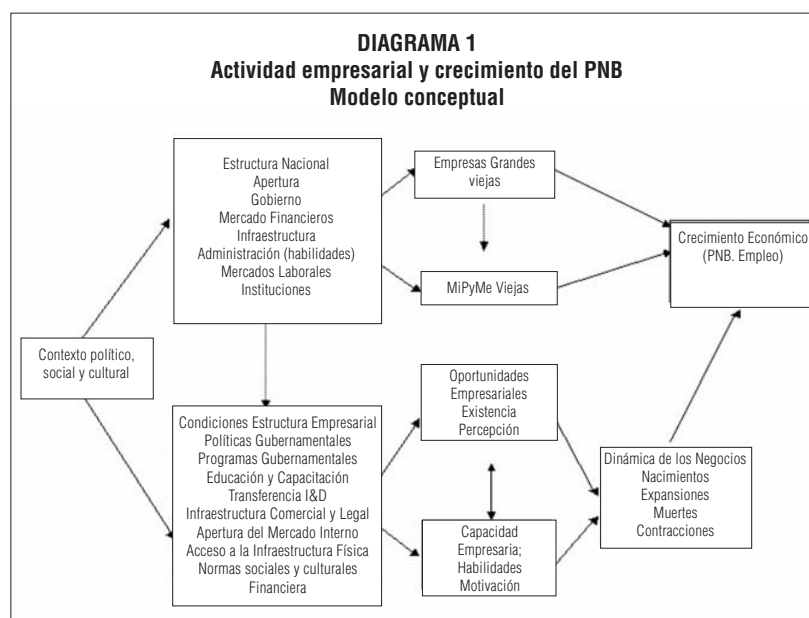
Este artículo se concentrará básicamente en las ideas de una *universidad con espíritu empresarial* orientada más a los procesos de formación de nuevos empresarios, y de nuevas empresas y también en establecer vínculos con el sector empresarial, más que en una *universidad con espíritu empresarial* que comercializa sus activos. Sin embargo, en algunos temas será necesario hacer referencia a dichas acciones.

La universidad latinoamericana con espíritu empresarial

Para entender mejor el papel de la *universidad con espíritu empresarial*, es fundamental visualizar un modelo de desarrollo económico y social que permita entender las relaciones que existen entre los indicadores de desarrollo y las actividades empresariales de un país o una región. El estudio “Global Entrepreneurship Monitor” (GEM), en sus diversas versiones ha demostrado este principio a través de mediciones cuantitativas y ha producido un nuevo modelo de desarrollo en función de las actividades interrelacionadas. En él se indica que el crecimiento de la economía de una región o nación es una función de dos actividades:

- aquellas asociadas con las empresas que han estado operando por largo plazo.
- aquellas asociadas con las nuevas empresas que están naciendo y desarrollándose.

El diagrama 1 presenta los principales bloques de este modelo. Si se mira dicho modelo cuidadosamente, se observa que la universi-



dad latinoamericana tiene un papel que desempeñar en el desarrollo económico y social de los países. Rápidamente se identifican dos grandes zonas de acción:

- a. El surgimiento de organizaciones competitivas.
- b. La preservación y el crecimiento de las organizaciones ya existentes.

La más tradicional está asociada con los procesos que la universidad debe realizar para lograr que las empresas existentes logren subsistir y crecer. Aquí, las universidades latinoamericanas, tienen que aceptar varios hechos entre los cuales están:

- a. La mayoría de las empresas latinoamericanas, (más del 96% en promedio) que contribuyen significativamente a todos los indicadores socioeconómicos de cada país son micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes).
- b. Las MiPymes son proveedores y clientes muy importantes de la gran empresa.
- c. La mayoría de las innovaciones se dan en las MiPymes.
- d. Las MiPymes y muchas de las empresas grandes son de carácter familiar.
- e. Hay muy poca investigación en América Latina sobre el papel, las características y las necesidades reales de las MiPymes.
- f. Las MiPymes son las grandes generadoras de empleo.
- g. La mayor parte de los egresados universitarios trabajan en las MiPymes.
- h. Las MiPymes necesitan capacitación de personal y asesoría en todas sus áreas empresariales, pero enmarcadas en su realidad.
- i. Las MiPymes necesitan tecnologías que las hagan competitivas y no muchas veces las puedan adquirir debido a sus costos en el mercado internacional y porque, muchas veces las escalas no son adecuadas.

La universidad empresarial debe formular soluciones muy específicas, como las siguientes:

- a. Adecuar sus currículos a la realidad empresarial latinoamericana y, muy especialmente, a las características de las MiPymes.
- b. Diseñar programas de capacitación para que los propietarios y empleados de estas empresas sean mejores empresarios.

- c. Realizar pasantías de estudiantes y de profesores en dichas MiPymes para que conozcan la realidad empresarial.
- d. Formular y ejecutar proyectos de investigación apropiados para conocer las características y dificultades de este tipo de empresa y proveer soluciones acordes a su realidad.
- e. Generar programas de asesoría a las MiPymes con sus profesores y estudiantes.
- f. Prestar servicios de desarrollo tecnológico a las MiPymes.
- g. Desarrollar tecnologías, equipos y procesos adecuados a las características de las MiPymes que les permitan ser competitivas.
- h. Generar cursos, investigaciones y asesorías sobre el tema de gestión de la empresa familiar.
- i. Adaptar y adecuar nuevas tecnologías (blandas y duras) para implementar en la MiPymes y capacitar a los directivos, empleados y obreros en el manejo de dichas tecnologías.
- j. Desarrollar nuevos productos, con potencial de mercado, con materia prima local.
- k. Formar asesores y consultores especializados en MiPymes que complementen las acciones que tradicionalmente la universidad ha venido realizando con la gran empresa vieja.

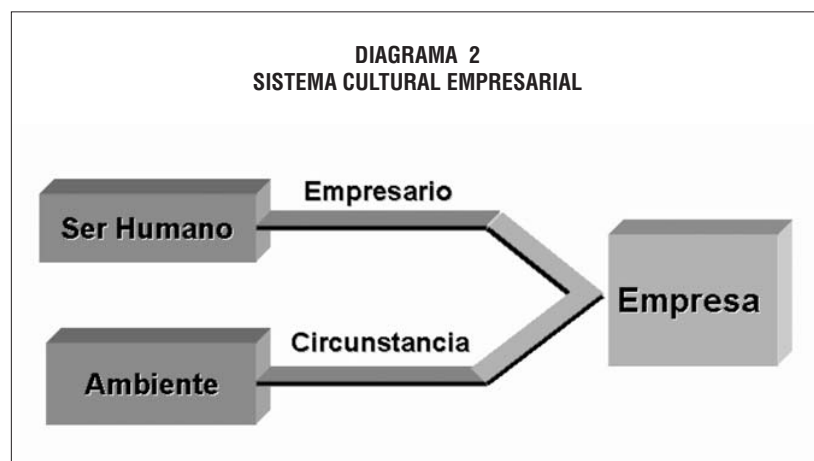
La solución más novedosa e interesante está asociada con los procesos que la universidad debe realizar para lograr el surgimiento de muchos y mejores nuevos empresarios, y por ende, muchas y mejores empresas nuevas. Para ello es fundamental la participación de la universidad en la creación de un sistema de cultura empresarial el cual, como lo indica la diagrama 2, tiene dos grandes ramas:

- a. La aparición de nuevos empresarios, o sea, personas que sepan cuándo, cómo, dónde, y con qué empezar nuevas empresas con potencial de crecimiento; personas capaces de llevar una carrera empresarial y de equilibrar sus objetivos personales con los objetivos de la sociedad, personas creativas e innovadoras capaces de enfrentar las variaciones del ambiente económico y social.

Los empresarios son seres humanos y, por lo tanto, el proceso de producción de empresarios exige, una serie de procesos formativos, educativos y de capacitación. Lo que hace que surja una gran oportu-

nidad y una gran responsabilidad para el sector educativo, especialmente, para el sector universitario.

b. El desarrollo de unas circunstancias favorables al proceso. Estableciendo un paralelo con el proceso agrícola no es sólo tener buena semilla, sino que se necesita tener terreno bien abonado. Por ello es fundamental que exista una serie de entidades de apoyo que faciliten al empresario su labor, por ejemplo: mecanismos de incubación, parques tecnológicos, zonas francas, programas de asesoría pre y poscreación, grupos profesionales especializados, líneas de financiación, fondos de garantías, fondos de capital de riesgo, fondos de capital semilla, grupos de inversionistas y de ángeles, trámites sencillos, incentivos fiscales y políticas laborales adecuadas entre otros.



Estas circunstancias se deben dar en un entorno apropiado que tanto el sector público como el privado deben desarrollar. La formulación de políticas nacionales en lo macro y en lo micro, el marco legal, la infraestructura y las condiciones de acción del empresario son factores fundamentales.

Este desarrollo de un sistema de cultura empresarial gira alrededor de los empresarios, definidos como esos seres humanos capacitados para actuar independientemente y en formas innovadoras, recursos, con capacidad de logro y realización, dispuestos a correr

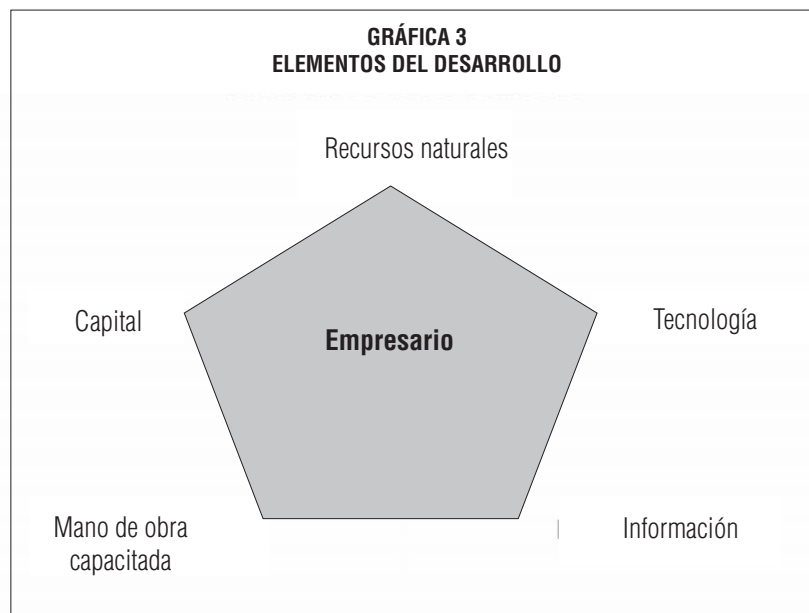
riesgos moderados, que crean nuevas fuentes de riqueza y de empleo. Estos que actuarán bajo un marco ético y con un concepto de responsabilidad social intenso, dispuestos a alterar su negocio cada vez que las condiciones ambientales lo exijan. Estarán determinados a definir y aprovechar todas las nuevas oportunidades que el mercado ofrezca y se mostrarán interesados en participar en un proceso de capacitación, actualización, aprendizaje y mejoramiento continuo.

Estos seres humanos son los líderes empresariales, seres optimistas, con una gran motivación al logro que es la fuerza que los lleva al éxito. El proceso empresarial es para ellos un viaje y no ven cada objetivo como un destino final, sino como etapas cambiantes de ese viaje. Cada objetivo alcanzado les brinda satisfacción y orgullo. El empresario se compromete afectiva y racionalmente con sus metas, lucha por ellas, no se retira, no se resigna, no cede un paso. Sólo da marcha atrás para volver a impulsarse en la búsqueda de nuevos objetivos.

El líder empresarial, nuestro foco de acción, debe ser ese hombre o esa mujer en la búsqueda de oportunidades y del aprovechamiento de ellas, independientemente de los recursos que están actualmente a su disposición. Es ese buscador de recursos, ser capaz de visualizar ideas, de difundir visiones y con éstas de atraer personas para trabajar en ellas y volverlas realidad. Es una persona con necesidad urgente de innovar e implantar sus ideas.

Se sabe que el empresario es la fuerza impulsora de las empresas nuevas, de la riqueza nueva y de los empleos nuevos. Estos últimos solo son estables en la medida en que el empresario sea capaz de proyectar competitivamente su organización en el futuro. Pero las personas necesitan ser educadas para comenzar negocios en forma exitosa, y por ello el nivel de actitud empresarial de una comunidad depende del volumen de los recursos humanos que hayan sido imbuidos del espíritu empresarial.

El diagrama 3 nos muestra cómo ese empresario es capaz de integrar los cinco recursos de producción; mano de obra capacitada, capital, recursos naturales, tecnología e información para producir una innovación o un invento que se materializa en una empresa. La *Universidad con espíritu empresarial* debe acometer al 100% estos dos propósitos y para ello debe adecuar varios aspectos de su estructura y funcionamiento.



Una universidad empresarial, en el aspecto estructural, debe tener:

a. *Un Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial*, que se encargue de la creación de la cultura empresarial de: cambio de patrón de comportamiento (“mindset”) de profesores, alumnos y administradores; la creación de un currículo empresarial; la generación de concursos que estimulen la creatividad, la innovación, la invención y la generación de oportunidades de negocios; la organización de concursos de planes de negocios; proveer asesoría en los procesos de formulación de planes de negocio, en otros términos, que implemente un esquema educativo orientado a la formación de la cultura empresarial.

b. *Un Centro de Generación de Negocios*, que permita que las nuevas empresas cumplan los procesos de “spin-out” o “spin-off” o “start-out”, y puedan iniciarse y despegar. Este centro puede incluir procesos de preincubación, de incubación y, aún, de parques científicos y tecnológicos. En esta acción, la universidad se puede asociar con otras universidades, con entidades de desarrollo, con empresas de capital de riesgo y con entidades financieras, entre otras.

c. *Un Centro de Comercialización de los derechos de propiedad intelectual*, que apoye todo el proceso asociado al logro de patentes, licencias, derechos de autor, franquicias, derechos para adaptar y transformar tecnologías, explotación de inventos, innovaciones y resultados de investigación. Es necesario recordar que los activos más valiosos de la universidad son los derechos de propiedad intelectual (IPR).

d. *Un Centro de Extensión*, que se encargue de comercializar los desarrollos y las capacidades de la universidad ante todo el sector empresarial, especialmente en todo lo referente a asesoría y consultoría.

En el área de investigación, la formación y el apoyo a los proyectos orientados a:

a. Obtener nuevas tecnologías que den origen al “spin-out” de nuevas empresas basadas en nuevas tecnologías.

b. Generar patentes que puedan ser luego comercializadas a través de otras organizaciones.

c. Generar derechos de autor a través de publicaciones en distintos medios

d. Adaptar y transferir tecnologías que sean aplicables al sector empresarial.

En las actividades de docencia el desarrollo de proyectos que permita:

a. La aparición de nuevos programas formales, adaptados a las realidades empresariales de cada región.

b. El desarrollo de nuevas metodologías para agilizar los procesos de formación y capacitación y para llegar a nuevos mercados.

c. La formulación de nuevos programas no formales, bien sean abiertos o a la medida de una organización.

d. La producción de materiales académicos nuevos que permitan renovar las actividades docentes.

En las actividades de extensión, el desarrollo de un conjunto de actividades que permitan:

- a. La identificación de las necesidades del sector empresarial y de las unidades académicas capacitadas para resolver dichos problemas.
- b. La contratación de servicios de los laboratorios, empresas piloto y equipos de investigación por y para las empresas de la región.
- c. El mercadeo de las capacidades profesionales y académicas de los profesores en la solución de los problemas empresariales.
- d. El mercadeo de todas las tecnologías y de todas las innovaciones desarrolladas al interior de la universidad.

Conclusiones y recomendaciones

- a. Es absolutamente necesario cambiar el rol de una universidad enfocada al aspecto académico hacia una universidad integrada a la vida económica de las regiones, y esto requiere que se hable de una *Universidad con espíritu empresarial*.
- b. Las universidades del siglo XXI deben ser capaces de satisfacer las necesidades de la economía regional y nacional, desarrollar competencias de alto nivel para el trabajo, aumentar su cobertura, ya que en la mayoría de los países latinoamericanos es muy baja, ofrecer programas más flexibles, apoyar a los estudiantes más pobres, incrementar la calidad y los resultados de su investigación, aumentar el número de "spin-outs", licencias, franquicias, patentes y apoyo empresarial, jugar un papel más activo en la creación de empleos y en los procesos de prosperidad y, por último, proveer fuerza de trabajo más y mejor adiestrada.
- c. Se necesitan currículos empresariales y universidades empresariales. Hay que terminar con la segmentación entre profesores con orientación académica y profesores con orientación empresarial. La academia tiene que producir los elementos que permitan transformar la empresa.
- d. Así mismo las universidades deben contar en su funcionamiento interno con todas las virtudes del Espíritu Empresarial (Entrepreneurship).
- e. La responsabilidad de producir la mejor base intelectual, que es el mejor activo que tiene cualquier país y que consiste en un activo difícil de comprar, o sea, que la universidad tiene que desarrollar

y proveer los conocimientos que la sociedad requiere para su desarrollo.

f. Sin duda las universidades deben educar a los líderes, los generadores de nuevo conocimiento y de nueva tecnología, los que son capaces de cambiar las estructuras sociales, económicas y políticas.

g. Ofrecer resultados concretos a la región debe ser tarea de las universidades para que pueda ser vista como una entidad útil. Por ello tiene que estar relacionada con el sector productivo, el sector gobierno y con la sociedad en que opera.

h. Las universidades tienen un rol en el proceso de estimulación y apoyo; en el establecimiento y crecimiento de nuevas compañías y, en trabajar con las compañías existentes, tanto en la aplicación de las últimas tecnologías y de las tecnologías ya probadas, como en el desarrollo de su fuerza laboral en los niveles técnicos y profesionales.

i. Las universidades tienen que ser los organismos de transformación del conocimiento, productores de innovaciones, y divulgadores de la cultura.

j. Las universidades tienen que trabajar también en la formación de los nuevos funcionarios públicos que un ambiente empresarial requiere.

Por ello volvemos a invitar a los universitarios latinoamericanos a que asuman el reto de impulsar, desde la universidad, un cambio significativo en nuestras instituciones educativas, de forma tal que seamos capaces de producir, en el largo plazo, todos los empresarios exitosos que nuestros países demandan y de crear una Cultura Empresarial que llegue a todos nuestros conciudadanos, de modo que seamos parte de la solución y ayudemos a encontrar la ruta del éxito, del progreso, de la superación y del bienestar que nuestras comunidades están buscando desde hace mucho tiempo.

RODRIGO VALERA VILLEGAS

Bibliografía

- “The future of higher education”. UK Government White Paper, Dept. of Education Skills, London 2003.
- “Higher Education – Business Interaction survey “UNICO, Nottingham University Business School 2003.
- Hagen S. “A perspective on enterprise policy in UK Universities”. British Council Seminar, 2003.
- Hiscocks, P., New Ventures in Cambridge, British Council Seminar, 2003.
- Varela V. Rodrigo, “La Cultura Empresarial como Estrategia de Desarrollo para América Latina”, Universidad Autónoma de Barcelona, Marzo 2003.
- GEM 2002, Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report, London 2003.
- “Investing Innovation: A strategy for science engineering and technology”. HM Treasury July 2002.
- Kirby D.A. “Creating Entrepreneurial universities a consideration”. University of Surrey, December 2002.
- Varela V., Rodrigo. “Entrepreneurial Leaders Education at University ICESI. AACSB 2001 Annual Meeting, New York, April 2001.
- Varela V. Rodrigo, “Educación Empresarial: el reto del Nuevo Siglo” XV Congreso Chileno de Educación en Ingeniería, Talca, Octubre 2001.
- Clark B.R. “Creating entrepreneurial universities: Organizational Pathways to transformation” Pergamon Press, New York, 2001.
- Varela V. Rodrigo., “Innovación Empresarial: Un nuevo enfoque de desarrollo”. Pearson Educación de Colombia. Bogotá, Octubre 2000.
- Varela V., Rodrigo. “Que Papel tiene el Sistema Educativo en el Desarrollo de Líderes Empresariales. Interacción. Universidad Icesi. Cali, Abril - Septiembre 1998.
- Varela R., “Universidad + Educación Empresarial = Líderes Empresariales”. Proceeding 25th ISBC, Sao Paulo, October 1998.