



# Mercados Empresas y Empresarios 1990 -2000

Mercade

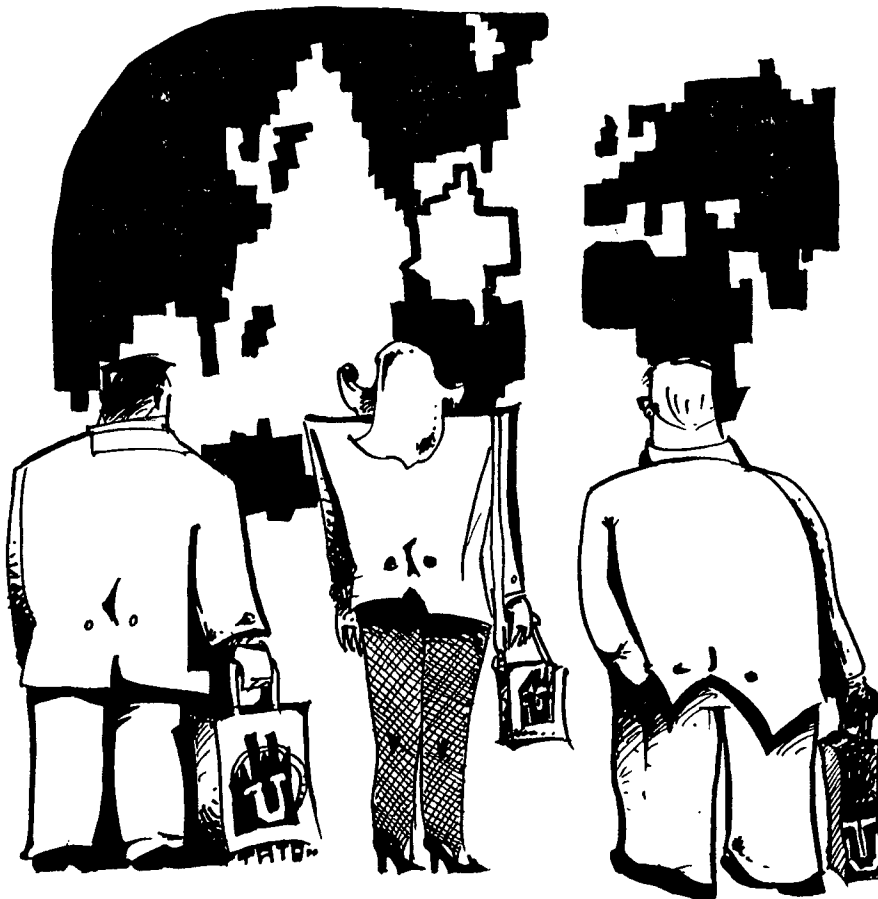
*Roberto Rosero Hinestroza \**

**I**magínese por un momento que usted está viviendo en 1989 y que está leyendo un artículo que pronostica que entre 1989 y 1992 se producirán los siguientes cambios:

- Desaparición de la Unión Soviética.
- Declaración de ilegalidad para el partido comunista en Rusia.
- Unión de las dos Alemanias.
- Racionamiento por un año en la mayoría de las ciudades colombianas a razón de 6 horas diarias... todos los días.
- Desarme nuclear.
- Café Colombiano a 50 centavos de dólar la libra.

Lo más probable es que usted abandone la lectura por considerar seriamente que el articulista era un desquiciado mental y la revista un panfleto sin ninguna base real.

Sin embargo, todo lo descrito sucedió y se perdió en el pasado, tanto que no será fácil recordar si la integración alemana se realizó en 1990 o en 1991, o en cual mes dejó de existir el partido comunista en Rusia, o cuando comenzó el racionamiento energético.



## Los nuevos tiempos

La década de los 90 se caracteriza a nivel mundial por un aumento claro de la importancia del ser humano y su mayor participación en todos los ordenes. Esto explica el aumento de los sistemas

de capacitación integral, con pensamiento sistémico en las empresas de mayor visión, y explica también la mayor conciencia ecológica y de finalidad de especie que caracteriza a la juventud actual.

A nivel empresarial, el cambio no

\* Ingeniero, Master en Administración de Empresas. Actualmente: Profesor U.N., Consultor Gerencial, Presidente Diriventas Ha sido: Gerente General de la Corporación Financiera Popular, Subgerente General del Banco Central Hipotecario, Jefe de Negociación por Colombia ante el Banco Mundial.



# CUADRO No. 1

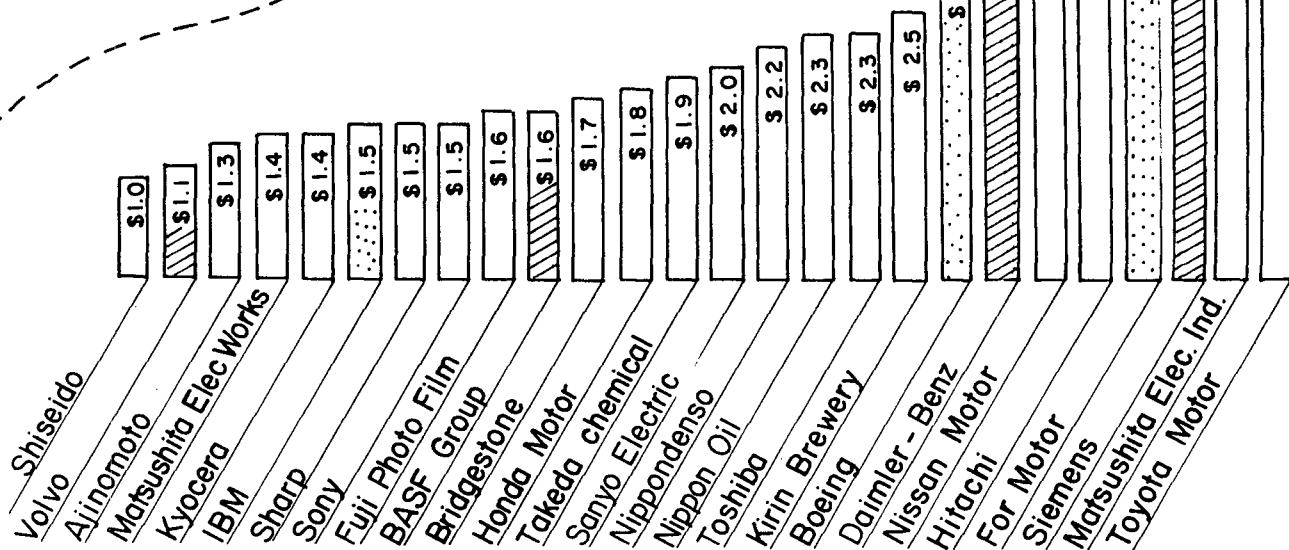
## EMPRESARIOS Y GERENTES 1990

EFFECTIVO DE INVERSION ( $E_1 \geq 1.000$  Millones U.S \$ )

Mercadeo

|            |  |
|------------|--|
| TOYOTA     | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Construir nuevas factorías alrededor del mundo</li> <li>* Diversificar mediante adquisiciones en electrónica, telecomunicaciones, información de fábrica e industria aereo espacial.</li> <li>* Comprar o crecer Jointventures en el sector automotriz preferiblemente en Europa</li> </ul> |
| MATSUSHITA | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Comprar compañías foráneas de Software primordialmente de información de oficina Fabricación automática.</li> <li>* Edificar nuevas factorías en el extranjero</li> </ul>   |
| HITACHI    | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Expandir producción alrededor del mundo</li> <li>* Comprar empresas extranjeras en computación y telecomunicaciones que tengan redes de distribución a nivel mundial.</li> </ul>  |
| TOSHIBA    | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Comprar empresas líderes en computadores, circuitos integrados, telecomunicaciones, cerámica y superconductores</li> <li>* Edificar nuevas plantas alrededor del mundo</li> </ul>   |
| NIPPON OIL | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Llegar a ser un primer productor mundial comprando reservas petrolíferas en cualquier parte del mundo</li> <li>* Comprar las Compañías extranjeras que tengan grandes reservas de petróleo.</li> </ul>  |

☐ JAPON  
☒ EUROPA  
☒ U. S.





predecible de entorno de negocios ha traído como consecuencia la introducción de sistemas tipo “visión” que complementan la planeación estratégica (antes Dogma y actualmente una buena guía).

Para nuestro país, la internacionalización de la economía, la pérdida de control de los precios del café, la infortunada simultaneidad de situaciones coyunturales de guerrilla, narcotráfico y racionamiento de energía produjeron un efecto de descorazonamiento y desestímulo mucho más grave que la disminución de la actividad económica. Realmente, el resultado en cifras de crecimiento económico muestra que con excepción del sector agrícola, nuestra situación general es positiva y podremos seguir entre los primeros puestos entre los países latinoamericanos.

En la década de los 80, nuestro crecimiento económico fue del 36.9%, seguidos de Paraguay con el 32.1% y Chile con el 27.5%. Argentina, Perú y Venezuela tuvieron índices negativos de 13.5%, 5.1% y 3.8% respectivamente (años 80 a 89).

### Actitud vital

A partir de 1980, se comenzaron a conocer una serie de investigaciones y teorías sobre la realidad futura y la actitud presente. Las teorías de éxito y desarrollo de estados de plenitud formularon la hipótesis de que si usted es positivo y optimista, su entorno y su vida, mediante la acción consecuente con sus visiones, será a medio plazo como ellas, o sea, de triunfo y felicidad.

Posteriormente, la aplicación de técnicas de Neurolingüística dio una base más científica a la teoría de éxito. Luego, la contribución de pequeños cortometrajes como “paradigma” y “el poder de la visión” realizados en Estados Unidos, popularizaron la demostración de los principios.

Finalmente, la popularización de las teorías tipo espejo de científicos como Kuhn, Bohm, Prigogine, Pribram, etc. añadieron elementos experimentales que

probaban algunas de las nuevas teorías.

En conclusión, los postulados pueden resumirse en una escala progresiva, que podría sintetizarse así:

1. Si usted cree realmente en algo y actúa consecuentemente con esa creencia (paradigma), su mente amplificará las informaciones que se ajustan a su creencia y bloqueará, filtrará, las que le son contrarias.
2. Su actuación persistente y de acuerdo con sus creencias hace que usted “cree” un entorno consecuente con sus visiones internas (lo que incluye los sistemas de comprobación de diseño).
3. A menos que usted cambie sus creencias a nivel profundo, “su mundo” externo no variará, pero si lo hará el mundo real, dejándolo atrás.
4. Cuando “su mundo” cambie, usted deberá “arrancar” prácticamente de “0”.

En pocas palabras, si usted es pesimista, si solo ve lo negativo, tarde o temprano su medio ambiente será ese; negativo y hostil. Las investigaciones de las empresas y líderes de éxito muestran como factor común una visión positiva de sí mismo y una imagen concreta de triunfo en el futuro. El cambio real de creencias y actuaciones requiere un trabajo integral de tipo mente (niveles físico, emocional e intelectual) para

---

**Si usted cree  
realmente en algo y  
actúa consecuentemente con esa creencia  
(paradigma), su mente  
amplificará las informaciones que se ajustan a su creencia y  
bloqueará, filtrará, las  
que le son  
contrarias**

---

aceptar y vivir nuevos paradigmas. Los seminarios gerenciales tipo “predisposiciones vitales” son una forma para realizar, sin traumas, esta labor a nivel de ejecutivos que deben manejar un entorno cambiante y que requieren elevar su productividad y la de sus subordinados.

### Los nuevos mercados

El cambio radical de los países pertenecientes a la URSS, su inestabilidad económica y los problemas radicales y políticos que están surgiendo hicieron menos atractiva la inversión extranjera que lo que habían pronosticado los análisis a principios de 1991. Este factor es positivo para América Latina, especialmente para México, Colombia, Chile y Venezuela.

Para nosotros hay 4 formas de dar consistentemente el salto tecnológico, requisito indispensable para garantizar el mercadeo exitoso y consistente de la mayoría de los nuevos productos-servicios.

En primer lugar, la mayoría de las P.M.I. Colombianas utilizaron los créditos para realizar únicamente una modernización de su maquinaria de producción. Esta medida, cuando se está en un mercado aislado es satisfactoria para la mayoría de empresas, pero es insuficiente cuando un mercado (y sobre todo deseos y gustos de los consumidores) se abre.

Por esta razón en la mayoría de los casos es necesario dar otros pasos cuyo orden depende del tipo de industria y de competencia.

La reestructuración, o sea la adecuación de la organización, es un excelente complemento de una modernización y en la mayoría de los casos es indispensable. La remodelación, o sea el cambio del modelo de trabajo (compartir entre varios una bodega, crear comercializadoras por sector, contratar sectorialmente los estudios de mercado, etc.) es un paso normal entre oferentes de tamaño mediano que desean penetrar en



mercados muy grandes y/o competidores grandes y agresivos.

La reconversión industrial es más una forma integral de diseñar y operar una empresa en función de lo que va a querer el cliente potencial. Este paso requiere indispensablemente un criterio de mercadeo integral y en su ejecución es indispensable el trabajo conjunto con el gobierno sobre todo para garantizar tiempos de entrega y afrontar los problemas de defensa de productores foráneos que si tienen programas conjuntos de promoción de exportaciones y/o financiación de compradores. El libro "Organizaciones M" es una muestra excelente de como trabajaron armónicamente gobierno-sector privado en los años 70 y 80 para atacar nuevos mercados.

### Sectores y empresas

El cuadro No. 1 (Efectivo de Inversión), extractado de los informes de Fortune, muestra claramente el efectivo de inversión (efectivo total menos efectivo de alta exigibilidad) de las 26 mayores empresas del mundo al comenzar la década de los 90 y los planes estratégicos a emprender por ellas en esta década.

Los volúmenes de efectivo de la mayoría de empresas estudiadas son superiores al presupuesto de inversión de muchos de los países latinoamericanos. 19 de las 26 empresas son Japonesas, 3 americanas y únicamente 4 europeas, lo que muestra otro aspecto del poder mundial, en el cual Japón, USA, y la antigua República Federal Alemana son los nuevos "inversionistas" del año 2000.

Quizá lo más interesante es ver como grupos como Toyota, Matsushita, Hitachi, Toshiba etc., tienen en forma prioritaria dentro de sus planes, dos puntos comunes. El primero de ellos es el establecimiento de factorías fuera del Japón (Excelente oportunidad para Colombia por la capacidad y nivel de trabajo de sus ejecutivos y estabilidad polí-

tica-económica del país) y el segundo es claramente la orientación hacia la información como centro de poder y negocios para el próximo milenio.

Para productos sin barreras naturales, la capacidad emprendedora de los empresarios colombianos es una ventaja comparativa real. Como asesor y conferencista he tenido el placer de trabajar en los 7 principales países latinoamericanos con ejecutivos de varias nacionalidades y, al hacerlo, he confirmado con satisfacción la real ventaja que nuestros directivos tienen. Sin embargo, hay que estudiar bien los sectores, por ejemplo, al comparar el costo de la energía eléctrica venezolana (casi la mitad de la nuestra) y la calidad de su materia prima para las acerías, sería muy difícil competir, aún en el mercado colombiano, con hierro y acero en lingotes o barras, pero si es nuestro "negocio" el trabajar en muchas empresas Metal-Mecánicas con algunas materias primas venezolanas y mucho valor agregado Colombiano.

### Empresarios

Recordemos que algunos de los temas empresariales de éxito en Colombia durante los últimos 6 años son los mismos que estuvieron lanzándose como primicia en U.S.A. y posteriormente en Europa cinco años antes de su lanzamiento en Colombia.

- Círculos de Calidad
- En busca de la excelencia.
- Organizaciones M.
- Calidad Total
- Apertura Económica
- Mercadeo Global

Al analizar un poco más profundamente los temas mencionados puede claramente observarse que hay dos conceptos de fondo expresados en forma independiente en cada uno de los temas. En primer lugar un cambio interno que permita a un ser humano hacerse responsable de su propio destino y

poder así trabajar consistente y automotivadamente en grupo (Principio Básico de Círculos de Calidad, en busca de la Excelencia y Calidad Total) y un segundo concepto, la necesidad de abrirnos a un nuevo mercado, el mundo (Principio Básico de Organizaciones M, Mercadeo Global y Apertura Económica).

Estos dos puntos son simultáneamente causa y efecto, son inseparables y no pueden existir independientemente. No se puede triunfar en el mercado mundial sin ser realmente bueno, y esto se basa integralmente en desarrollar (realmente colaborar facilitando un entorno de motivación, aprendizaje y desarrollo) a los seres humanos que son nuestra empresa. Por un momento recordemos como estaban Japón y Alemania en 1945 y como están hoy. Los analistas de desarrollo al estudiar como pasaron estos dos países de la derrota total al primer lugar industrial y empresarial hallaron un porque común. La visión de volver a ser lo que fueron y el trabajo individual y grupal para realizar visión.

### Inversionistas

El cuadro No. 2 (Los Inversionistas) muestra la evolución del pensamiento central de la mayoría de nuestros inversionistas. En el período 1960-1972 la inversión futura se constituía básicamente por el trabajo y desarrollo de la inversión actual que tenía el inversionista.

De 1972 a 1982, y como consecuencia del período de bonanza por el aumento de capacidad crediticia, debida entre otras causas a la abundancia de dólares en los países Arabes (Sobreprecio del petróleo) muchos de nuestros inversionistas colombianos dedicaron su atención primordialmente al aprovechamiento del aumento de su capacidad de inversión con fondos prestados por los bancos y en muchos casos se descuidó la inversión actual. Fue para muchas empresas una época tipo fiebre de oro.

1982 a 1992 fue una década con reacciones muy variables. Inicialmente



**CUADRO No. 2**  
**LOS INVERSIONISTAS**

| ETAPA  | ENFASIS DE LA INVERSION  |
|--|--|
| <div style="text-align: center;"> <br/>1972         </div>                       | <div style="text-align: center;"> <br/><b>EQUILIBRIO</b><br/>(MERCADO LOCAL DEL NEGOCIO)         </div>                  |
| <div style="text-align: center;">           A           <br/>1982         </div> | <div style="text-align: center;"> <br/><b>FIEBRE DE ORO</b><br/>(OTROS SECTORES DE NEGOCIO)         </div>               |
| <div style="text-align: center;">           A           <br/>1992         </div> | <div style="text-align: center;"> <br/><b>VUELTA DE MI NEGOCIO</b><br/>(PRODUCTIVIDAD ... CALIDAD)         </div>        |
| <div style="text-align: center;"> </div>   | <div style="text-align: center;"> <br/><b>EQUILIBRIO</b><br/>(CALIDAD TOTAL<br/>DESARROLLO INTERNACIONAL)         </div> |

muchos de los proyectos de la década anterior fallaron y la banca sufrió, sobre todo en 1982, el impacto de una cartera incobrable. Varios bancos se quebraron, la mayoría cambio de dueño o fueron intervenidos. Los grandes grupos modificaron su poder, posteriormente, el espíritu empresarial se impuso y a nivel nacional hubo una actitud tipo "Vuelta a mi negocio" que para muchas empresas (bancos, textiles, empresas de cemento, etc.) significó el resurgir con mayor estabilidad.

En la etapa final de la década de los 80, la mayoría de las empresas se caracterizaron por un mayor cuidado de su negocio y, desafortunadamente, por cierto grado de pesimismo en el futuro inmediato; este pesimismo es infundado puesto que los factores positivos de Colombia, claramente superan situa-

ciones coyunturales de tipo negativo.

La década que comienza es clara desde el punto de vista del inversionista. Es la etapa de inversión con socios foráneos y la penetración con nuestros mejores productos a un mercado mundial. Es nuevamente, una etapa de equilibrio con la experiencia de comenzar cuidando nuestra inversión actual (Empresa Humana - Producto Excelente) y desarrollar simultáneamente la inversión futura (Socios extranjeros - Mercado internacionales).

**Construyendo el futuro: El pensar - sentir - actuar sistemáticamente**

La "maestría personal", o sea el arte y la ciencia de manejar personas y elementos para que sean al mismo tiempo productivos y realizados, requiere de un modelo mental positivo individual y de una visión específica de nuestro propio futuro personal.

El aprendizaje en grupo, condición vital de triunfo de las empresas en esta década, requiere seres humanos que estén en el camino de su maestría personal y que por estarlo desarrollen modelos mentales positivos de tipo colectivo y visiones específicas de lo que ellos serán y harán como grupo.

Cuando el ser humano con maestría personal comienza a aprender en grupo produce una expansión casi cualitativa, de su capacidad individual.

Cuando los seres humanos con maestría personal comienzan a aprender en grupo se produce la creación de un nuevo futuro colectivo de orden superior (cambio real de entorno de valores - vivencias).

"La única ventaja competitiva sustancial y permanente en los 90 es nuestra capacidad de "aprender" y "aprender" más rápidamente que nuestros competidores".