

mo comparado con los inmensos beneficios de una economía abierta, con una gran capacidad exportadora.

Del aislamiento Colombia ha de salir algún día; eventualmente tendrá que formar parte del grupo de naciones de altos ingresos, generados principalmente por su grado de apertura e integración a los mercados mundiales.

Para lograr lo anterior, será necesario modernizar al Estado y desmontar la infraestructura proteccionista (licencias, aranceles, aduanas, etc.).

La tendencia hacia la privatización de la empresa pública es una realidad que ha funcionado. En un país como Colombia, con un Estado notoriamente ineficiente, difícilmente se puede lograr una apertura sin una reforma sustancial de la participación del Estado.

El presente estudio es el resultado de un foro organizado por INCOLDA para celebrar sus 30 años, con la participación de eminentes conferencistas de Chile, México y Colombia. El ICESI, a través de los estudiantes del Postgrado de Gerencia de Negocios Internacionales, ha colaborado en esta celebración presentando este documento basado en las grabaciones de las conferencias. El lenguaje y algunos conceptos han sido modificados para facilitar su lectura y entendimiento, añadiendo las explicaciones y los comentarios del caso.

Vale la pena anotar que todos los estudiantes de este postgrado están firmemente convencidos de la necesidad de integrarnos al mundo a través de una apertura, porque como su lema dice: "El mercado es el mundo".

¿CON QUE GERENTES SE HARIA LA APERTURA?

JORGE LONDOÑO SANCHEZ

Graduado en Economía y Gobierno. Universidad de Londres. Master y Ph.D en integración económica y relaciones internacionales de Londres - School of Economics, Gran Bretaña. Director Postgrado Gerencia de Negocios Internacionales ICESI. Profesor ICESI. Asesor Parlamento Andino desde 1986. Exdirector Facultad de Finanzas y Relaciones Internacionales, Universidad Externado de Colombia. Consultor Banco Interamericano (INTAL). Consultor Naciones Unidas. UNCTAD/GATT.

La apertura o internacionalización de la economía colombiana es un proceso más complejo y profundo que la simple normativa de decretos que cambian aranceles y sistemas de licencias, o reforman la aduana. La necesidad de desarrollar la infraestructura adecuada es una evidente condición del éxito de los aspectos de la apertura relativos al comercio exterior, dadas las precarias condiciones existentes en la actualidad en términos de carreteras, ferrocarriles, capacidad portuaria, etc.

La necesidad de una renovación industrial para hacer la empresa colombiana más competitiva en términos de calidad y precio es aceptada tanto por la empresa como por los expertos del Banco Mundial que facilitará los recursos. Lo que se hace muy evidente es que, tal como se menciona en esta publicación,

las experiencias chilena y mejicana de apertura significaron una alta tasa de mortalidad empresarial. La desaparición de empresas incapaces de competir en el mercado nacional con la empresa extranjera es una posibilidad muy real, especialmente en aquellas cuya protección arancelaria y no arancelaria es igual a un 50% (en términos de impuestos).

El informe del Banco Mundial nos indica que la productividad de la empresa colombiana es similar a la de Zambia. (Ver informe Banco Mundial sobre economía colombiana). Esta afirmación es muy reveladora y muestra otras deficiencias además de la falta de competitividad. La realidad puede ser que en general la empresa colombiana no esté preparada para una apertura, sea ésta acelerada o gradual a cinco o más años, situa-

ción que me lleva a la pregunta central: ¿Qué estamos haciendo para preparar a nuestros empresarios, gerentes, mandos medios, para enfrentar la realidad mundial?

El ICESI participó en una reunión de universidades latinoamericanas, interesadas en comercio exterior (54 miembros de ALACCI) en la Universidad de Santiago de Chile. Las conclusiones de dicha reunión son deprimentes: América Latina enfrenta un proceso de apertura generalizado. Brasil, Uruguay, Perú, Ecuador, van a estar en procesos similares. Todos nos preguntamos en dicha reunión: ¿Con qué recursos contamos? ¿Con qué programas de capacitación? ¿Cuáles son las deficiencias educativas? En fin, ¿cuántos gerentes internacionales hay en América Latina? ¿Cuántos programas de gerencia internacional de postgrado tenemos? ¿Qué enseñar y con quién? La respuesta es: muy poco.

Las Naciones Unidas a través de su programa UNCTAD/GATT, han venido desarrollando una serie de encuentros que plantean la siguiente inquietud: ¿Qué capacitación se requiere para que los países del tercer mundo exporten al mercado mundial y se diversifiquen tratando así de salir de la trampa monoexportadora en que se abastece solamente productos básicos con precios cada vez más bajos? En esta situación se encuentra gran parte del tercer mundo.

A través del autor de este artículo, el ICESI viene asesorando el programa de Naciones Unidas, llevando inquietudes tales como las mencionadas en este documento, las cuales forman parte de un planteamiento generalizado iniciado por el Banco Mundial. Todas estas son preguntas válidas que nos hicimos sobre la triste realidad latinoamericana.

Los mercados internacionales exigen un recurso gerencial altamente calificado por no decir sofisticado, capaz de desempeñarse a través de fronteras étnico-culturales, con unas capacidades empresariales y unos conocimientos de mercados internacionales, finanzas y

ante todo las técnicas de negociación requeridas para manejar en términos de igual a igual a japoneses, europeos y norteamericanos.

Hasta hace tres años estos recursos eran formados en las principales escuelas de gerencia internacional del mundo tales como Thunderbird en Estados Unidos, Insead en Francia, Imede en Suiza, Imi en Ginebra, Iese en Barcelona, Harvard en Estados Unidos, LBS en Londres y algunas universidades japonesas. Los recién egresados de estas escuelas son altamente cotizados (sueldo inicial US\$60.000), situación que refleja la necesidad de la empresa internacional de contar con gerentes formados en el manejo de los mercados mundiales.

En América Latina solamente en los últimos tres años han venido surgiendo programas similares, particularmente en la forma de postgrado, tales como el de Gerencia de Negocios Internacionales del ICESI en 1986 (el primero en América Latina), el Diploma en Gerencia Internacional de la Universidad de las Américas en Chile en 1988; la especialización en Comercio Internacional de la FASP en Sao Paulo, Brasil, en 1989; y el programa avanzado en Comercio Internacional (un mes) de ESAN en Lima, en 1988. Todos estos programas latinoamericanos reflejan un importante cambio influido en gran medida por el pensamiento del ICESI y su resumen en dos frases: "Capacitar a nivel de postgrado en Gerencia Internacional, recursos humanos altamente calificados, abandonar el esquema establecido hace 20 años, de comercio exterior a nivel intermedio". (Léase tramitomanía de importaciones).

Lanzarnos por la vía de postgrado de la Gerencia Internacional para profesionales, nos acerca un poco más a la realidad de los mercados mundiales en términos de formación de los gerentes. Competir con las universidades europeas y norteamericanas mencionadas es el objetivo a mediano plazo, y esta situación se ve facilitada por el alto costo que tienen las matrículas de estas universidades que es en promedio veinti-

cinco millones de pesos. En América Latina las pocas universidades que están en este campo, tienen una gran responsabilidad en procesos de apertura, de formar los gerentes que no tenemos para enfrentar el reto de los mercados mundiales con alguna posibilidad de éxito. En Colombia el enfoque tradicional del tecnólogo en comercio exterior, responsable por tramitar licencias, aduanas y puertos, es un reflejo de una mentalidad importadora y obviamente no exportadora.

Para enfrentar el reto de la apertura, si es que se piensa salir a los mercados mundiales, la empresa colombiana debe hacerse más eficiente y competitiva, pero sobre todo debe equiparse de gerentes internacionales con la formación necesaria para funcionar fuera del país y en todas las circunstancias que se le presenten a la empresa. Como dijo Arnoldo Hax en su reciente artículo sobre la empresa del futuro: "El éxito o el fracaso de la empresa de hoy y del mañana se darán en el contexto internacional".

En Colombia el único programa con las características mencionadas es el postgrado en Gerencia de Negocios Internacionales del ICESI, que se encuentra en la actualidad en su segunda promoción, habiendo graduado hasta ahora a altos ejecutivos de empresas nacionales y multinacionales que se encuentran en altos cargos de gerencia internacional. El modelo seguido ha sido producto de un detallado análisis de los programas europeos y norteamericanos, tomados dentro del contexto de la realidad colombiana.

El programa del ICESI, con matrícula de \$1.100.000, ha venido funcionando los viernes, sábados y lunes como programa de medio tiempo que exige como prerrequisitos para ingresar un título

profesional, conocimientos de inglés y aprobación de un ciclo nivelatorio de tres meses. Ha establecido como sus objetivos principales dentro de una metodología de casos, clases magistrales e investigación aplicada, lograr un entendimiento de los principales factores que influyen en el mercado mundial y la forma como nos insertamos dentro de éste.

El medio internacional está fuertemente influenciado por los factores político, económico, financiero, socio-cultural, tecnológico, cualitativo y finalmente empresarial entendido como el liderazgo, la creatividad, la eficiencia y la información. Todo esto enmarcado da un conocimiento integral de lo que es el mercado mundial, cuáles son sus principales tendencias y cuáles las normas que lo rigen.

La empresa colombiana, con contadas excepciones, no conoce esta realidad, ni está preparada para enfrentar una competencia en territorio local y mucho menos en el extranjero.

Se hace necesario en el país un programa intensivo de formación para la apertura, que implica la ampliación del programa existente en el ICESI y la transformación de cursos en comercio exterior de otras universidades a un enfoque eminentemente externo. Debemos escoger nuestros mejores profesionales para este propósito, contratar profesores europeos, norteamericanos y japoneses que nos actualicen y nos informen sobre sus experiencias, adquirir las últimas bibliografías sobre el tema, las cuales son muy amplias y desarrollar un programa de prácticas e intercambios en los principales mercados del mundo.

De otra forma, ¿con qué gerentes se haría la apertura?