

# La Gerencia de la Empresa ante la Apertura Económica

RODRIGO ALBERTO CASTILLO SARMIENTO  
ALVARO VELASQUEZ CAICEDO\*

---

## Introducción

El tema de la apertura puede abordarse desde diferentes puntos de vista. Esta ponencia huirá de la erudición, para presentar una reflexión necesaria desde un ángulo personal y profesional eminentemente pragmático, sin pretender ser exhaustivo, pero intentando precisar aquellos aspectos a nuestro juicio fundamentales en el actual momento, y que consideramos como problemas eje de una profesión y vocación empresarial, que siempre debe estar enmarcada en un proceso dinámico y proyectado.

De tiempo atrás, el empresario se ha movido dentro de los linderos de su propia empresa, desafortunadamente hoy, un número no despreciable sigue comportándose así, ignorando el entorno político, económico y social en que se desenvuelven. Pero es claro que por razones de su misma actividad, su preocupación debe estar centrada a conocer los parámetros, datos y variables que influyen tanto al interior como al entorno de su empresa, para prever y anticiparse a los acontecimientos.

---

\* Ponencia de Fecolda y la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Central en el sexto congreso Nacional de Administradores de Empresas.

Lo anterior es particularmente cierto en el terreno de la apertura económica. De su conocimiento y actuación consecuente dependerá la supervivencia de la empresa, ajustada a las nuevas condiciones del mercado.

El propósito de nuestra intervención, es inquietar al gerente de la pequeña empresa e involucrarlo en el proceso empresarial que se puede presentar con la implementación de la apertura, proponiendo alternativas posibles que indiquen las estrategias a implantar en su organización. En este sentido el objetivo específico es establecer una serie de cuestionamientos a que se ve abocado el empresario, ofreciendo pautas de comportamiento para enfrentarse a los cambios internos de su empresa, precisando los planos de actuación de la gerencia.

## **APERTURA ECONOMICA**

### **Algunas reflexiones necesarias**

Es general el reconocimiento que el aparato productivo de América Latina es altamente ineficiente, y que su modernización se ha convertido en el objetivo obligado. Donde antes se refería a crecimiento económico, empleo y equidad, hoy se menciona la urgencia de lograr una mayor eficiencia.

Hoy en día nadie puede considerarse partidario del proteccionismo a ultranza. Pero es necesario reconocer, el antagonismo existente en los países en desarrollo entre competitividad internacional e incorporación del progreso tecnológico.

El servicio de la deuda ha inducido a un esfuerzo exportador basado en recursos naturales, disminución de salario real y contracción del mercado interno. Ello ha traducido una mejora en balanza comercial, pero sin incorporación del progreso técnico. El concepto de competitividad de los países en desarrollo está basado en la caída del ingreso real, en países industrializados en la incorporación del progreso tecnológico. Estos últimos se enmarcan en una auténtica competitividad.

Una mayor eficiencia obligada a reformar el aparato productivo. Pero se supone, una solución simple: reducir el tamaño del estado y dejar que los mercados funcionen libremente a fin de que sobreviva el eficiente y desaparezca el que no puede competir. Es claro que el

crecimiento económico depende significativamente de la eficiencia con que se utilizan los recursos de que se dispone, pero a la vez debe tenerse presente, que hay dos niveles de ineficiencia: macroeconómica y microeconómica.

La ineficiencia macroeconómica consiste en dejar ociosos recursos productivos que pueden producir algo. Ejemplo, desempleo y subutilización de la capacidad instalada, como formas más comunes. La ineficiencia microeconómica se puede presentar en dos sentidos: ineficiencia en la asignación de recursos, se produce aquello que es menos eficiente, en lugar de una línea de mayor productividad; y la ineficiencia en la utilización de recursos, que se presenta cuando con un volumen dado de insumos, se produce menos de lo que puede ser logrado.

La relevancia del tipo de ineficiencia, depende del país y del momento en que se trate.

Definir como eficiente aquello que es competitivo en una economía abierta, es atractivo por su fácil operacionalización. En el libre-comercio, con mercados internos perfectamente competitivos, será efectivamente eficiente todo aquello que tenga un costo de producción no mayor que el precio internacional, sin embargo, no puede este criterio aplicarse para economías como la nuestra, que no son perfectamente competitivas.

Las razones son básicamente: elevadas tasas de interés, precios reales deprimidos de la mayoría de productos primarios, regímenes monetarios, financieros y comerciales inestables e inciertos, escaso acceso al mercado de capitales y el rezago en ciencia y tecnología.

En América Latina existe un sesgo entre los precios sociales y los precios de mercado, generado por factores tales como la escasez de divisas, la abundancia de mano de obra, el capital físico escaso y la interdependencia externa del ahorro.

No basta con eliminar las intervenciones del gobierno para que los precios sociales automáticamente estén representados en los precios de mercado.

### **Concepto**

En Colombia se ha diseñado un programa para ser ejecutado en cinco años, cuya base es la desgravación del comercio internacional,

permitiendo el libre flujo de mercancías entre países con base en el desmonte de regímenes arancelarios, constituir un mercado libre de competencia a partir de precios competitivos e innovación de los productos. Al Estado se le asigna el papel de redistribución del ingreso.

El propósito que persigue la formulación del modelo es lograr un crecimiento de la economía aprovechando los mercados externos, mejorando simultáneamente las condiciones en que opera el mercado interno para hacerlo más eficiente.

### **Bases del modelo**

Las tendencias negativas de largo plazo en la tasa de crecimiento de la producción y de la inversión privada, como también el pobre desempeño de la productividad, dieron la pauta al anterior gobierno para formular el proceso de modernización de la economía.

El programa de modernización de la economía colombiana (documento CONPES No. 2465rj) pretende racionalizar el comercio exterior, introduciendo una competencia gradual, pero progresiva, a la producción nacional, reduciendo sostenidamente los controles administrativos sobre las importaciones y los aranceles.

Se propone utilizar como instrumentos de política entre otros:

- Tasa de cambio real alta, como mecanismo de protección a la producción nacional frente a la competencia externa.
- Política monetaria austera y niveles bajos y controlados del déficit fiscal.
- Créditos para inversión privada, ampliación del mercado accionario y nuevos créditos externos para reestructuración industrial.
- Modernización de la infraestructura portuaria y de transporte.
- Desmonte del control de precios de algunos productos industriales, para reducir las distorsiones en la asignación de recursos.
- Mantener estímulos directos a las exportaciones tales como CERT, crédito PROEXPO y Plan Vallejo.

- Reforma arancelaria para reducir la dispersión de tarifas y eliminar protecciones efectivas excesivas.
- Aumentar el tamaño del sector financiero, facilitando la inversión extranjera.
- Ampliar líneas de crédito de fomento, que canaliza el Banco de la República para la industria, financiando capital de trabajo, estudios para adecuación tecnológica, capacitación de personal y costos inherentes al mercado de nuevas líneas de producción.
- Medidas de control a través de la consolidación de un sistema de información de precios para su utilización por parte de Aduana e INCOMEX. También se pretende el fortalecimiento técnico y operativo de las aduanas.

### ¿Qué se ha hecho?

En lo corrido en la ejecución del programa de modernización, se han tomado medidas administrativas sobre las importaciones, trasladando partidas arancelarias del régimen de prohibida importación al de licencia previa y de este último a libre. Además se ha flexibilizado el manejo de licencia previa. Son varias las iniciativas del gobierno presentadas al legislativo, pero en su totalidad son de carácter de reforma institucional. Entre otras:

- Reforma al INCOMEX, para convertirlo en ente de vigilancia y control de las actividades relacionadas con el sector. Una especie de superintendencia de comercio internacional.
- Reforma a PROEXPO, para convertirlo en banco de financiación a los exportadores y compradores de bienes y servicios provenientes de Colombia.
- Reforma al IFI, para que este organismo otorgue crédito a la gran industria, especialmente a proyectos de mayores posibilidades de exportación.
- Reforma al ministerio de desarrollo, creando dos viceministerios: uno encargado de manejar la política comercial, de supervisar las tareas del Incomex y participaría en los comités de crédito y en la definición de políticas financieras del proyectado Banco de

comercio exterior, y el otro de industria y vivienda, tendría a su cargo lo relacionado con el desarrollo sectorial de estos renglones.

- Modificaciones al decreto-ley 444 de 1967, o estatuto cambiario, con los objetivos de facilitar las operaciones de comercio exterior, fomentar la inversión extranjera y lograr una amnistía cambiaria.
- Modificaciones al régimen laboral sobre derechos individuales del trabajador y derechos colectivos que inciden en la relación empleadores empleados, tales como: cambios en las negociaciones convencionales, derecho de huelga, elasticidad en la jornada de trabajo, ampliación en el período de prueba, y solicita facultades para reformar el esquema de seguridad social.
- Reforma al sistema financiero, con el objeto de pasar de la banca especializada al concepto de banca múltiple.
- Reforma tributaria, presentando un nuevo esquema encaminado al saneamiento de capitales en el exterior, cambios en los impuestos sobre la renta y complementarios que incluyen remesas y ajustes integrales por inflación, y modificaciones al impuesto sobre las ventas.
- Reformas a la ley 48/83 (ley marco de comercio exterior) y al recientemente emitido decreto 1500/90 (estatuto antidumping).
- Reforma a la Junta Monetaria, en donde se propone modificar su conformación, para separar la política monetaria de la crediticia.

### **Limitaciones**

Una de las principales inquietudes respecto a la apertura es ¿cómo se va a financiar?, pues la inserción en el mercado internacional exigirá la tecnificación y modernización de la infraestructura y del aparato productivo del país.

Operaciones pasivas como la desgravación y flexibilización arancelaria, y la presentación de algunos proyectos de reforma, a nivel básicamente institucional, no responden en el corto plazo a la consecución de recursos razonables para la reconversión industrial. Esto permite prever, que nuestra competitividad se fundamentará en una situación favorable de la balanza comercial explicada por los

recursos naturales, y no por la incorporación de tecnología en el sector industrial. Seguramente nos sucederá como la experiencia chilena: lograr posibles ventajas en el sector primario y en algunos renglones de la agroindustria, a unos costos sociales demasiado elevados.

La inversión en infraestructura necesaria para aumentar la capacidad productiva del país se encuentra sin la financiación requerida. Y si a esto se le agrega, el deterioro del gasto social (salud, educación, atención a la niñez y a los ancianos) que ha ocurrido desde 1985, luego de iniciado el proceso de ajuste estructural, se entenderá la difícil situación financiera y económica a que se enfrentará la nación.

Esto resulta más crítico en momentos en que la política económica se encuentra condicionada por las exigencias del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. No disponemos de los recursos necesarios y nos vemos obligados a cumplir con "recomendaciones" de la banca internacional para no entrar en un enfrentamiento directo, que podría representar un cierre del mercado internacional de capitales al país.

El propósito de crecimiento acelerado con desarrollo social planteado por el presidente Gaviria, como estrategia de desarrollo de su gobierno, se enfrenta a serias restricciones.

### **La empresa**

Al llegar a este aparte, luego de haber entendido y analizado la apertura desde un plano general y entendiendo que es un hecho, es necesario centrar la atención hacia la empresa. Cabe entonces formular algunas preguntas: ¿se han dado cuenta los empresarios de los cambios operados en la política económica?, ¿se han percatado, independientemente si están o no de acuerdo, de la forma como la apertura condiciona su actuación presente?, y si se ha valorado dicha política, ¿qué han hecho y cuál es su proyección?

### **La Gerencia de la Empresa ante el cambio**

Es sano admitir en cuanto al proceso de apertura, que muchos gerentes han desconocido total o parcialmente, despreciando o tratando de ignorar los efectos que ésta tiene sobre su organización. En muchas oportunidades se resignan a aceptarlos con todas sus consecuencias, y lo que es peor, no han actuado racionalmente ante ellos.

Este es el punto central de reflexión. La mayor y más acertada crítica que puede hacerse a un hombre de empresa, es que no reconozca los cambios socioeconómicos que se estén produciendo y que no se preocupe ni prevea los que se van a producir en el inmediato futuro. En síntesis, que esté cerrando los ojos a una realidad evidente que responde a corrientes fundamentales de la historia. Si continúa ignorándolos, se está quedando fuera de su tiempo y se convertirá en elemento inútil, reliquia del pasado, incapaz de desempeñar su misión.

Es necesario enfrentarse a los cambios con toda objetividad. Se deberá actuar al interior de la empresa, en cuanto al manejo de los recursos, entendiendo dicha actividad en contexto externo del mercado y de las políticas económicas asumidas.

### **Responsabilidad de la Gerencia**

Frecuentemente, los gerentes se lamentan de la gran cantidad de tiempo que dedican a resolver cuestiones de detalle y problemas pasados, tratando de apagar incendios, solucionar conflictos y resucitar muertos. Poco o nada de ese tiempo se dedica a mirar hacia adelante, a prepararse, a prever y planificar aspectos característicos de la labor de gerencia, al menos en teoría. El arte de dirigir es fundamentalmente el de orientar la organización, con un conocimiento del entorno económico.

Las funciones que describen la actividad de los más altos responsables de una empresa son las de planificar, organizar, dirigir y controlar. En este sentido debe examinarse la responsabilidad de gerencia con respecto al nuevo programa de modernización. Entre ellas podríamos enumerar:

- Conocimiento del programa de apertura, en el entorno socioeconómico nacional e internacional.
- Evaluación permanente de proyectos presentados y medidas adoptadas por el gobierno.
- Diagnóstico riguroso de la empresa, ubicado en el sector y proyectado a nivel macroeconómico.
- De acuerdo a lo anterior, se debe establecer un estilo de dirección adecuado y coherente con la reconversión industrial.



## Cambios internos de la empresa

Una organización no puede asumir la apertura, sin estar al tanto de los pasos que ejecuta el gobierno en programa de modernización, y aún más adelantándose a futuras medidas. Para ello debe contar de entrada, con un riguroso diagnóstico de su empresa ubicada en el sector, el cual le va a permitir conocer las posibilidades que tiene, frente a los retos que se le avecinan.

En su interior, la empresa debe adecuarse para superar con éxito las ineficiencias en que esté incurriendo, en el contexto inicial del manejo flexible de las importaciones y aumento en la tasa de cambio real. Entre las preguntas claves están las siguientes:

- ¿Qué componente importado tiene y puede incorporar al proceso productivo y en qué medida el artículo tiene o puede tener presencia en el mercado internacional?
- ¿El producto elaborado, está contemplado en la liberación de importaciones?

Indiscutiblemente, ello obligará al gerente a precisar el dinamismo y la participación de su empresa en el sector, como las características de su mercado a nivel interno y las oportunidades en el exterior. Por supuesto, no podrá olvidar la disponibilidad de sus materias primas y el precio de la maquinaria y equipo a adquirir en el exterior para modernizar y hacer nuevas inversiones.

Otras preguntas inmediatas al proceso, que el empresario se debe formular son:

- ¿Qué incentivos contempla la apertura, para la colocación de su producto en el exterior?
- ¿Con qué nivel de productividad elabora su producto?
- ¿La calidad y el precio de su artículo es competitivo en el mercado internacional, incluyendo el mercado interno, si se importa?
- ¿Con qué recursos y fuentes de financiamiento cuenta la empresa para incorporarse al proceso y no salir del mercado?

Debe ser claro para la cabeza de la entidad, si su propósito es sobrevivir en el mercado, o expandirse. Para ello a esta altura, no

basta con conocer el diagnóstico, en cuanto a oferta de fondos prestables, nivel de productividad del sector, la formación del precio e incentivos oficiales a las exportaciones, sino que es indispensable incorporar estrategias como plataforma para el crecimiento de la compañía.

Estas estrategias deben formularse en términos operativos intentando por lo menos tres campos: productividad, ampliación del mercado y financiamiento.

En lo que respecta a productividad, se debe trabajar en dos campos: el primero, en la búsqueda de la automatización del proceso productivo con control de calidad, mejorando la asistencia técnica actual, y el segundo, un sistema de relaciones laborales, sin olvidar que el recurso humano constituye su centro.

Se debe consultar a nivel técnico, las opciones que tiene la empresa para modernizar y hacer nuevas inversiones en bienes de capital. Por supuesto, que se debe acudir a la iniciativa nacional, buscando la posibilidad de apoyo en investigación y desarrollo. Las universidades a través de sus facultades de ingeniería y sus centros de investigación, juegan un papel importante.

Un factor importante de productividad es el hombre, por ello se debe contemplar programas de adiestramiento, conociendo las características del personal y los requerimientos de la empresa, la dinámica de la motivación y los aspectos salariales son importantes.

La universidad tiene nuevamente un elevado peso específico en la proyección de la estrategia, pues su papel no es solamente el de capacitación, sino formación de profesionales que afronten retos y construyan el futuro del sector empresarial.

Ensanche su producción, obliga al empresario a pensar en fortalecer y desarrollar el mercado interno a través de campañas publicitarias, propiciando la creación de empresas en la distribución del producto, es decir desarrollar su comercialización.

La consecución de mercados de exportación para la pequeña industria, necesita apoyo de organismos estatales. El gerente debe acudir con muestras al exterior, de tal forma que pueda ser conocido, para así explorar la posible penetración de mercados. Además debe tener conocimiento de los convenios internacionales.

El financiamiento para el programa de modernización de la empresa, dependerá de sus recursos propios y los que pueda conseguir en el mercado financiero. Las alternativas de crédito de fomento, parecen ser pocas.

El gerente deberá analizar la factibilidad de apropiarse de utilidades para dirigir las hacia inversión, pero además evaluar las alternativas de financiamiento.

La estrechez del mercado de capitales, obliga especialmente al empresario a diseñar una estrategia de financiamiento, con un mercado financiero que ofrece sus fondos prestables a corto plazo. Esta puede ser su principal limitación, ya que no le servirá para su reconversión industrial, y solamente le permitirá solventar su capital de trabajo, para poder otorgar a sus clientes mayores plazos de pago.

La liberación de tasas de interés y la devaluación serán variables claves que deberá contemplar en su estrategia.

### **Conclusiones**

El objetivo de modernización del aparato productivo, se ve circunscrito a lograr una mejora en la balanza comercial, con base en un esfuerzo exportador de recursos naturales y bienes primarios, a costa de la contracción del mercado interno y la caída del ingreso real, con el atenuante que no habrá una significativa incorporación del progreso tecnológico.

Ante esta situación, cobra capital importancia la gestión del gerente de la pequeña empresa, para asumir el reto. Conocer, evaluar y proyectar las medidas que el gobierno tome, con base en el plan de modernización de la economía colombiana, debe ser su tarea inmediata.

Una idea contraria a la práctica habitual, es que ni los problemas ni las responsabilidades terminan en los límites de la empresa, sino que se prolongan más allá de ellos.

La presencia institucional del empresario en la vida económica y social del país constituye una obligación ineludible; como grupo importante que es, debe aportar sus ideas y puntos de vista, para así poder ejercer presión en la decisión de política económica. De no hacerlo así demostraría falta de fe en su propia misión.