

NICOLAS QUEZADA CONCHA

**EMPRESA,  
GLOBALIZACION  
Y FUTURO**

**Análisis de los fenómenos de cambio que afectan a las sociedades  
y las economías de cara al Siglo XXI.**

Santiago de Chile – Diciembre, 1998

# Prefacio

El presente trabajo, es un pequeño libro, redactado en los últimos años de fines del Siglo XX.

El mundo de los negocios de mediana y gran escala se encontraba en un período muy incierto, ya que las políticas comerciales, paradigmas de gestión y métodos de generación de ventas y negocios en general, caracterizado por la sobre protección de barreras arancelarias entre las naciones, se enfrentaba a su fin, de cara a nuevas ideas, estrategias y tácticas comerciales entre las naciones de aquel tiempo.

Debido a ello, los modos tradicionales de administración, ventas y marketing llegaban al “fin del camino” para miles de empresarios alrededor del orbe producto de la naciente “Globalización”.

Esto implicaba enormes y desconocidos desafíos para quienes trabajaban y comercializaban “como siempre se hizo” porque “siempre fue así”.

El siempre presente “temor al cambio” se intensificó entre emprendedores y empresarios.

La gente de negocios avizoraba cambios sin identificarlos plenamente ni disponer totalmente de las nuevas herramientas de gestión.

Eran tiempos de cambio en la forma de pensar el comercio internacional.

En aquellos días en que los viejos paradigmas ya no funcionaban y solo los más avesados economistas visualizaban los cambios en desarrollo para crear economías libres que posibilitaran un mayor bienestar para la población mundial.

En esos momentos, desarrollábamos acciones como trader, como agente de empresas internacionales, fomentando las importaciones en América Latina desde los exportadores y fabricantes que representábamos estratégicamente.

Me correspondió entonces, tras dejar el servicio público, suceder el negocio de Representaciones Extranjeras fundado por mi padre para producción europea, especialmente desde Alemania y Suiza, tras su muerte.

Ello significó mantener el mercado importador ya creado, acrecentándolo con nuevos representados desde mercados como Italia, Brasil y Taiwán R.O.C. .

Luego, aquello se complementó con una pequeña cartera de exportadores de China y Hong Kong que se abrían al mundo.

Obviamente, esto significó ampliar el mercado de empresarios importadores en algunos países sudamericanos que se abrían al libre mercado. Otros sin embargo se mantenían anclados a altas barreras arancelarias “protectoras” lo cual frenaba sus expectativas de negocios.

Las tecnologías que hoy conocemos, eran muy incipientes y básicas ya que el desarrollo tecnológico era muy lento y de complicado acceso, además de no ser masivo en aquel entonces.

Por eso, las tecnologías de la comunicación se limitaban al correo, el télex y en algunos casos al fax.

Los catálogos de productos se distribuían impresos a todo color, en algunos casos por correo y generalmente entregados estratégicamente y personalmente a cada importador ya que la red internet no era de acceso generalizado.

Frente a esos sucesos, nació el presente trabajo y se difundió exclusivamente entre el mercado de comerciantes importadores quienes eran nuestros clientes segmentados a quienes contactábamos durante nuestros viajes de negocios por algunas capitales de Sud América y por correo. Las imágenes usadas originalmente y los adjetivos se mantuvieron hasta esta actualización a objeto de reflejar los elementos del tiempo en que se escribió. Así, fidelizábamos importadores al mostrarles estrategias específicas para apoyarles en su gestión frente a los nuevos escenarios comerciales internacionales y locales.

Por aquellos motivos, se encontrará aquí terminología anticuada, que era la que se utilizaba en aquel tiempo.

Comenzaba la Globalización.

N.Q.C. – 2024.

# Introducción

Estimado Amigo :

Asistimos al término de un Siglo y pisando ya los umbrales de uno nuevo.

Sin embargo, esta situación trae consigo no tan solo un cambio temporal, sino además, cambios de todo tipo que afectan a las sociedades en cada uno de sus aspectos y especialmente al mundo de los negocios.

Hoy nos parece que todo está más cerca de todo y nos asombramos al ver cada día la vertiginosa velocidad de cambio en todos los mercados.

Nos extrañamos de tener que enfrentar mercados cada vez más competitivos y ver como se desarrollan en ellos nuevos procesos de exploración, negociación, desarrollo y ventas.

Parece ser que las pasadas formas de organizar un negocio, una empresa y hacerlo funcionar rentablemente, hoy se están transformando en tan solo fórmulas escritas en las hojas de antiguos libros que hoy se tornan inoperantes o arcaicos frente a las nuevas necesidades y formas de actuar de las personas, frente a los nuevos hábitos de compra de los consumidores.



Hasta ayer nos bastaba con cruzar unas pocas cartas y faxes con nuestros proveedores y clientes y los negocios funcionaban.

Hoy, ello es insuficiente y las velocidades de comunicación entre personas relacionadas por negocios pasan por la incorporación de nuevas tecnologías como el E-mail y la presencia en la World Wide Web que permitan poseer la información en forma instantánea y competitiva.

Pero, ¿cuales son las causas que han originado estos cambios?, ¿que pasará con las empresas que no cambien?, ¿por qué las formas de hacer negocios han cambiado?; ¿que debe hacer un empresario para enfrentar este fenómeno de cambio que nos golpea?.

Estas y otras interrogantes las analizaremos con el ojo clínico del investigador de negocios y con la perspectiva de proponer soluciones prácticas que permitan comprender e implementar el proceso de cambios que cada empresa requiere, sin el cual, como sabemos, las empresas quedan en el olvido, con sus métodos antiguos y tradicionales de trabajo, lo cual significa, entregar el fruto de un trabajo al interior de la empresa, realizado con esfuerzo y sacrificio durante años, para que otros competidores, con nuevas herramientas de negocios se hagan cargo de nuestros clientes.



Sabemos que introducir cambios puede ser difícil para algunos, pero entendemos que nada es imposible para los dinámicos hombres y mujeres que confían en su iniciativa privada y en los frutos de la misma.

Introducir en una empresa herramientas de productividad que signifiquen mejores sistemas de trabajo y que generen mayores utilidades, suele ser un proceso en el cual se deber luchar contra los piratas del papeleo y la burocracia que al igual que las personas faltas de iniciativa, darían su vida porque las cosas al interior de la empresa, continúen siempre igual, situación acomodaticia, propia del empleado, que no guarda relación con el combativo y emprendedor anhelo del empresario por generar más ventas, mayores ingresos y mejores utilidades.

Sin embargo, la experiencia de múltiples empresas alrededor del mundo demostró que la introducción de estas herramientas productivas es un proceso que luego de algunas modificaciones en la cultura organizacional de las empresas, es posible, positivo y económicamente saludable para las empresas y su organización.



Las siguientes paginas pretenden que el empresario lector comprenda la necesidad de estos cambios y como implementar estos al interior de su empresa, con los beneficios comerciales consiguientes que se derivan de ellos.

Este trabajo, esta además basado en abundante bibliografía de los más destacados pensadores y analistas económicos de nuestros días, lo que sin duda contribuirá de excelente forma a la argumentación de los enunciados que aquí se expresan.

Intentamos utilizar un lenguaje directo, fluido y específico en cada uno de los temas, ya que más que un trabajo teórico, este es un documento con actividades prácticas que realizar.

Además, la extensión del documento es breve ya que entendemos la importancia que para el lector tiene el elemento tiempo.

Nicolás Quezada C.

# Capítulo 1

## Evolución de los Negocios

Después de la Segunda Guerra Mundial, surgieron en el mundo múltiples procesos de desarrollo industrial, de diversa escala y naturaleza.

Esa economía de post guerra, dio lugar a que en los más recónditos rincones del mundo, se comenzara a desarrollar en forma incipiente, todo tipo de negocios, los cuales, gracias a la iniciativa privada, se transformaron en pequeñas, medianas y grandes empresas que producían riqueza.

Los hombres de negocios comenzaron a estudiar el como generar métodos que les permitieran crear mayor cantidad y más lucrativos negocios.

Las escuelas de Negocios de las Universidades desarrollaron los nuevos conceptos que con el tiempo fueron apareciendo, y fue así que sus alumnos egresaban de estas con un amplio recetario bajo el brazo conteniendo las políticas, planes y programas que se debía poner en práctica para hacer rentables las empresas.

Por su parte, gran cantidad de pequeños empresarios desde los años 60 y 70 de este siglo, comenzaron a utilizar los capitales de sus pequeños negocios para crean nuevas empresas, pequeñas y medianas, que comenzaron a ser bastante rentables para sus intereses.



No contentos con sus negocios al detalle, pasaron a ser comerciantes al por mayor y a distribuir mercancías en todo su mercado.

Como internacionalmente estaba sucediendo el mismo fenómeno, comenzaron a introducirse en el mundo de los negocios, algunos conceptos comerciales, o principios guías que en las últimas dos décadas fueron claves, tales como "calidad total", "desarrollo de la excelencia", "nuevo management" etc.

Estas ideas, pese a ser desarrolladas por expertos, tuvieron una corta vida y se descubrió a principios de los años 90 la necesidad que los negocios actuales tenían de desarrollar estrategias de "Reingeniería de Negocios", es decir reformular las formas de hacer negocios, que hasta ayer se tenían como validas.

Se suponía que quien conocía cabalmente las técnicas de Administración, su proceso, sus fases de Planificación, Dirección, Ejecución, Control y Coordinación estaba en condiciones de manejar plenamente una organización de negocios en forma satisfactoria.

Sin embargo, debido a una multiplicidad de fenómenos sociales y económicos producidos en el mundo en las ultimas décadas, especialmente la actual, las cosas fueron cambiando.

Comenzaron a generarse cambios profundos en las comunicaciones y sus sistemas tecnológicos . Ello dio lugar a nuevas formas de negociar y al nacimiento de nuevos hábitos por parte de los consumidores.

Tanto así que si ayer una empresa era productiva y rentable por tener unos buenos productos , buenos precios y un buen equipo de ventas, ahora requiere mucho más que eso si quiere continuar compitiendo. De lo contrario se ve bajo las nuevas iniciativas que ofrecen sus competidores y finalmente, lentamente, desaparece.



## a) Reformulando Negocios

Rowan Gibson plantea bastante bien esta situación de la siguiente forma:

"En los años sesenta y a principios de los setenta había un sentimiento general de seguridad sobre a donde nos dirigíamos y como llegar allí. Muchas empresas de gran éxito, una poderosa economía de post guerra e instituciones largamente acreditadas, conducían hacia el futuro como un enorme y lujoso sedán en una autopista sin límites. Creían ver una larga carretera que se abría ante ellos y acababa más allá del horizonte, una carretera por la que se podía viajar igual que por la autopista que acabábamos de dejar. El futuro parecía pertenecerles.

### **Nada más lejos de la realidad.**

La lección que hemos aprendido en los tres últimos decenios es que nadie puede conducir hacia el futuro con el piloto automático.

Los libros de negocios están llenos de ejemplos de importantes corporaciones, aparentemente invencibles, que se durmieron al volante y pagaron un alto precio por ello. Para muchas el castigo llegó de manera inesperada, impuesto por competidores extranjeros, que habían aparecido como insignificantes puntos en el retrovisor pero que les ganaron la delantera a mediados de los años sesenta y principios de los ochenta y se convirtieron en los nuevos líderes de la industria.

A otros se les adelantaron otros corredores más pequeños, pero más emprendedores que tomaron partido de las intersecciones -o puntos de entrada a la autopista- creadas por la tecnología que avanza rápidamente. En pocos años , las carreteras que algunos creyeron poseer para ellos solos se convirtieron en un circuito de competición. Y el viaje se convirtió en una carrera."

## b) Un mercado y una sociedad cambiante

A lo largo de los años y después del fin de la Guerra Fría, ha habido otros cambios importantes, totalmente impredecibles. "Hace tres decenios, nuestra vida y nuestras sociedades estaban unidas por poderosas instituciones - el gobierno, la ley, el sistema educativo, la iglesia, la familia, la organización del trabajo- muy respetadas.

A ellas confiábamos nuestro futuro, les permitíamos gobernarnos y controlarnos, pero ya no las dejamos hacerlo.

Como antiguas formaciones rocosas, golpeadas por las turbulentas aguas del cambio, esas antiguas fuentes de autoridad han sido erosionadas por las nuevas tecnologías e ideologías que han trasladado el poder de manera irreversible de la institución al individuo.

¿Y que ha pasado con el capitalismo, aquella gran carretera hacia el progreso y la prosperidad como creíamos por aquel entonces?

Muchas voces se preguntan hacia donde nos está llevando el capitalismo, por qué corremos para llegar allí o que está causando esta carrera en nuestras vidas, a nuestras comunidades y a nuestro medio ambiente. Son unas preguntas difíciles. Son unos tiempos difíciles.

Hoy día, cuando miramos hacia el futuro, no sabemos con certeza hacia donde vamos o cómo vamos a llegar allí. Ya no vemos delante de nosotros una autopista abierta que se pierde en el horizonte. En lugar de eso nos encontramos ¡mirando fijamente el final del camino!.

El fin del siglo XX podría representar el final de un orden de las cosas.

El final del paradigma industrial. El final del mundo de la postguerra. El final del predominio de los Estados Unidos. El final del, Estado benefactor. El final del capitalismo y el comunismo de posguerra.

Quizá incluso el final de la historia (Según Francis Fukuyama).

## ¿Qué hay más allá del camino?

En su libro Poweshift, Alvin Toffler le da el nombre de "terra incognita", el inexplorado paisaje del mañana.

Mas adelante vislumbraremos un mundo de caos e inseguridad. Un mundo lleno de numerosos cambios. Un mundo donde la economía no se basará en la tierra, el dinero o las materias primas sino en el **capital intelectual**. Donde la competición será feroz y los mercados no tendrán piedad.

Donde algunas pequeñas compañías **sobrepasarán** en valía a algunas corporaciones gigantescas a escala mundial. Donde los clientes tendrán total acceso a productos, servicios e información. Donde las **redes** serán mas importantes que los **países**. Y donde se pedirá que hagamos negocios en tiempo real, o **estaremos muertos**.

En vez de seguridad, nos encontraremos con la sensación de que nuestra sociedad industrial está atravesando graves problemas mientras nos dirigimos todos hacia lo que los científicos llaman la **frontera del caos**: un periodo de violenta transición donde el antiguo orden de las cosas dará paso al fin al nuevo. Y, a pesar de ello, también tenemos la sensación de que comienza una nueva aventura que brindará nuevas oportunidades para todos."

Parece ser que es imprescindible que nos preparemos ahora para enfrentar el futuro que ya está aquí.

Es necesario predecir las nuevas tendencias , economía mundial y global, nuevas prácticas de gestión empresarial, estrategias de marketing, reingeniería de los procesos de negocios, tecnología de la información, aprendizaje organizacional y el arte del liderazgo.



Para ello no existen fórmulas mágicas, carreteras pavimentadas o una mejor manera.

Pero si vemos esto como un paisaje, encontraremos en las siguientes paginas, los caminos para enfrentar positiva y efectivamente ese futuro.

Vivimos en las últimas décadas en un mundo lineal, igual a las carreteras.

El problema es que el pensamiento lineal no tiene cabida en un mundo no-lineal.

## c) El fenómeno de cambio en la sociedad de fines del siglo XX

Parece ser que no es el hecho de llegar al fin de siglo el motivo de que las sociedades estén cambiando, sino que el cambio es una consecuencia de las situaciones que se han precipitado en esta década.

En nuestra introducción decíamos que una de las causas del fenómeno de cambio en los hábitos de las personas, ha sido el hecho de que en las últimas décadas se han desarrollado más progresos inventos y adelantos que en todo el resto del siglo.

Pero además han influido para lograr un cambio real que necesitaba hacerse manifiesto, varias situaciones internacionales entre las que nos parece importante destacar que:

"La década de los 90 marca el inicio del cambio de una nueva era de enorme magnitud y no porque termine el siglo XX, sino por el significado que tienen cinco razones principales:

**1. Con la caída del Muro de Berlín**, terminó una guerra fría, de fuerte componente ideológico y que perduró por más de cuarenta años;

**2. Estamos en un periodo de transición**, de perfiles todavía inciertos, en que se están reestructurando nuevas pautas de funcionamiento del sistema internacional y la posición relativa de las potencias hegemónicas (Unión Europea, Nafta, Apec, Mercosur);

**3. Vivimos en forma simultánea** la culminación de la tercera revolución científico-tecnológica que ha provocado cambios enormes en la organización productiva de las naciones, en el perfil de los conflictos sociales y en las relaciones entre los agentes económicos y sociales y las posiciones que estos plantean;

**4. La constatación de que los países ricos del Norte**, tienen grandes bolsones de pobreza, de desempleo y de marginalidad social, al tiempo que los países pobres del Sur cuentan de manera creciente con enclaves ricos que son cada vez más extensos; y

**5. La hegemonía en el ámbito internacional**, ya no es de carácter ideológico o militar, sino principalmente de naturaleza económico financiera cuyos pilares fundamentales son: la innovación científico tecnológica; la reestructuración industrial; el dinamismo financiero y su complejización y la competitividad sustentable.

Todo lo anterior ha contribuido a **trasvasar** valores, culturas, lenguajes, técnicas y motivaciones, desdibujando las raíces mismas de las culturas nacionales".

# Capítulo 2

# GLOBALIZACION

La carrera espacial y la revolución de las telecomunicaciones dio lugar a fines de la década pasada a lo que denominamos el "**fenómeno aldea**".

Esto es que las distancias en el mundo se acortaron de tal manera que todo estaba cerca de todo y ello permitió un mejoramiento substancial del intercambio entre las naciones. El comercio exterior creció como nunca antes y emergieron nuevas empresas importadoras y exportadoras, fortaleciendo las economías de los países que al estar tan cerca los unos de los otros, se transformaron en una aldea.



Sin embargo, la revolución tecnológica no se detuvo en el fax y se desarrollo un nuevo lenguaje de comunicación entre las personas: la informática avanzada y las tecnologías de Internet.

Podríamos decir que el fenómeno aldea fue la causa original del proceso de globalización. Es así que hoy asistimos a un mundo que se encuentra globalizado, no solo internacionalizado.

Se derribaron las fronteras de los ideologismos y las economías de estado están siendo remplazadas por economías de redes, ello y tornan absolutamente interdependientes a todos los países y a todas las personas.

## a) La Globalización de nuestro mundo

Los fenómenos y procesos sociales, económicos y culturales que recién enunciábamos, han dado paso para que luego de la consolidación de grandes grupos económicos continentales e internacionales, lleguemos a nuestros días viviendo lo que se ha dado a llamar la globalización de la sociedad.

Tal vez para Francisco de Miranda, Simón Bolívar, Bernardo O'Higgins, José Artigas, José de San Martín y los demás próceres de la independencia de los países americanos, esta globalización sería su ideal de integración, solo que ellos aspiraban a la integración sólo de los pueblos americanos y no de todo el mundo.

Pero, ¿de qué se trata este fenómeno de globalización en el que hoy estamos insertos?.

Mi muy querido amigo Pedro Daza Valenzuela, destacado diplomático chileno, en un trabajo titulado "Globalización Marco Político Internacional" define este suceso de la siguiente manera:

"La globalización es la intensificación de las relaciones sociales en términos mundiales que ligan poblaciones distantes de tal manera que los acontecimientos locales son condicionados o determinados por hechos que se han producido a miles de kilómetros de distancia.

La globalización que estamos analizando implica dos fenómenos nuevos.

Primero, que la actividad política, económica y sociales realiza en una dimensión mundial y segundo que las redes de vínculos internacionales que usualmente vincularon Estados y a través de ellos a las poblaciones, vinculan hoy directamente a las personas, al margen de los Estados a que pertenecen".

Si embargo, el fenómeno de la Globalización no es simplemente un suceso de orden económico.

La globalización es fundamentalmente un suceso social, una distinta forma de establecer las relaciones entre las personas y manera de organización distinta.

Es una cuestión cultural, pues hoy las distintas identidades de los pueblos son interdependientes y unas se enriquecen culturalmente con las otras al intercambiar sus experiencias.

## b) Globalización económica.

Uno de los aspectos donde más se destaca el fenómeno global, es en el intercambio entre las naciones.

Nunca antes las operaciones de comercio exterior fueron tan fluidas como hoy y nunca antes las personas pudieron elevar su nivel de calidad de vida como hoy, gracias al intercambio entre los distintos mercados.

En efecto, me parece que esta cuestión económico social de la calidad de vida cada vez será más sustentable debido a las políticas globales de producción que se desarrollan hoy, las que permiten un más fluido acceso a los bienes y servicios por parte de la población mundial.

De hecho, sabemos que el tema de la globalización económica es tratado hoy en Universidades y centros de educación en todo el mundo.

En su libro "Globalización, estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional", George S. Yip, profesor de estrategia y marketing internacional en la Universidad de California, Los Angeles, establece lo que ha dado a llamar "**el triángulo de la globalización**", el cual consiste en obtener los costos y beneficios de la globalización , a través de:

- 1.- Palancas de la estrategia global.
- 2.- Impulsores de la globalización industrial. y
- 3.- Factores de la organización global.

Lo anterior permite desarrollar acciones apropiadas para desarrollar las economías en forma global.





## c) La empresa y la globalización

Hoy, las empresas ya no se encierran tan solo en sus estrategias de producción, importación o exportación, sino que **diversifican su acción**, reexportando a otros países los productos que importan o exportando su producción nacional aunque sea en pequeña escala en un proceso inicial.

En el pasado se necesitaba de un equipo de vendedores o agentes internacionales que visitaran clientes en países extranjeros para generar ventas de importación. Hoy, debido a la globalización, basta con tener un buen sitio Web en Internet, administrado por un experto, para poder generar esas ventas de exportación y aún ventas locales.

Las empresas pueden tener toda su información y catálogos en la red, incluso, quienes desean guardar la confidencialidad de sus precios, pueden cotizar vía E-mail (correo electrónico) a los posibles clientes interesados. Esto significa una economía de costos nunca antes vista y una velocidad en el envío de la información y la gestión de negocios jamás antes soñada, lo cual es hoy posible desde y hacia cualquier lugar del globo.

El problema se presenta cuando una empresa **no se da cuenta de estos cambios** (o cuando sus ejecutivos **no quieren darse cuenta**) y continúan trabajando con sus viejas estrategias, sistemas de trabajo y paradigmas ancestrales. Es aquí donde comienza la lenta agonía de las empresas, ya que comienzan a ser sobrepasadas por sus competidores que introducen nuevos sistemas y nueva tecnología en los procesos de venta. Se tornan más competitivos, eficientes y compenetrados con la realidad de sus clientes, obteniendo su adhesión a las nuevas políticas de negocios.

## d) Internet y Globalización

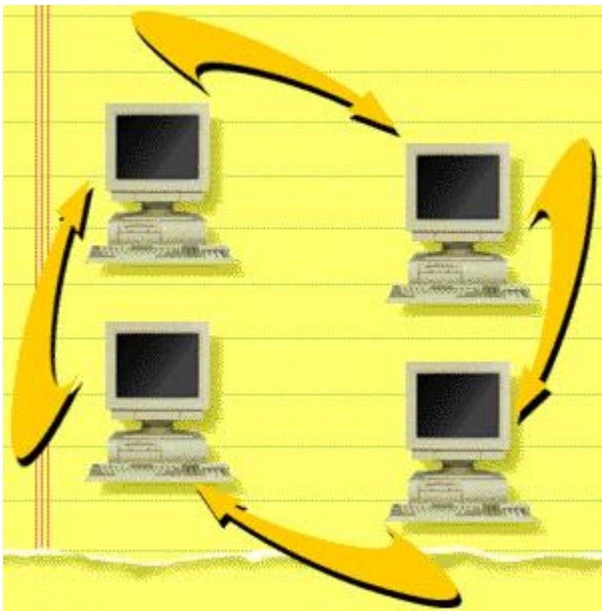
Me parece que uno de los medios que más influyó en la globalización desde un punto de vista social, ha sido la red computacional Internet.

Efectivamente, los estudiantes de las lejanas escuelas rurales existentes en los más distintos países, no tendrían acceso a nuevos sistemas de educación y a programas de educación a distancia de modo interactivo, si no fuese por la existencia de Internet.

Aunque esta verdadera red de redes que se comunica vía satélite desde cualquier ordenador (computador) conectado a una línea telefónica por medio de un modem o modulador, fue inicialmente creada para desarrollar el comercio electrónico. Aún así, hoy tiene las más variadas aplicaciones de todo orden.

Así hoy, a través de Internet, la información extensa y compleja del pasado, se transforma en algo digerible, entretenido y al alcance de la mano para cualquier usuario.

Igualmente, es posible por medio de los sistemas de chat, o por la video conferencia, conversar en tiempo real con otras personas que se encuentren en cualquier lugar del mundo, sobre los más variados temas, lo que implica un desarrollo cultural nunca antes alcanzado.



## POR QUÉ INTERNET?

Internet es un nuevo y potente medio de comunicación puesto directamente a disposición de cada uno de los seres vivos que componen la comunidad.

Como todos los medios de comunicación, Internet es un instrumento que en si mismo no es bueno ni malo pero puede ser utilizado para bien o para mal: esto implica una grande responsabilidad ética de parte de quien lo usa.

Una característica específica de Internet es esa de proponer modos de comunicación tan innovativos que es difícil preveer, desde ahora, los resultados que podrán ser obtenidos.

En este periodo histórico que estamos viviendo, la posibilidad de poner en contacto directo a hombres que "de otra manera hubieran permanecido perpetuamente alejados los unos de los otros", se presenta como una tarea ineludible para cualquier empresa que desee crecer y permanecer en el tiempo de acuerdo a los actuales estándares de información.

Es más, hay razones que me parecen bastante fundadas para ilustrar el porqué este medio, Internet, no puede estar ajeno de ninguna actividad humana, entre ellas la Francmasonería. Para ello, quiero citar algunas noticias ni tan actuales, sino del año 1995:

### 1.- El sitio de Sarajevo y la comunicación desde ahí vía Internet.

Cuando se sitió Sarajevo por parte de las fuerzas serbio-bosnias, en la que nadie podía salir o entrar y en la que se intentó bloquear todo medio de comunicación, la información desde esa ciudad, hacia Occidente, se estableció a través de Internet, donde se pudo conocer la situación del lugar.

Esto, es un claro ejemplo de que , ni en los casos más extremos, un país o sociedad podrá vivir aislado de lo que pasa en el resto del mundo, ya, que los medios actuales, permiten que la información sea accesible para todos.

### 2. - La "explosión" en el uso de Internet en el ámbito mundial,

con un número de usuarios creciendo en forma más que acelerada.

De esta noticia, se desprende que a la fecha, quien esté fuera de esta red, estará realmente "desconectado" del mundo.

### 3.- El desarrollo del dinero Digital

Ya existe tecnología que permite que una persona no utilice efectivo para efectuar sus transacciones y que las haga a través de una tarjeta en línea desde cualquier parte del mundo, utilizando una red mundial. Igualmente se están desarrollando software para que las transferencias de dinero, se efectúen a través de Internet. (Situación existente hoy de uso masivo).

Lo anterior permite visualizar un gran mercado mundial del dinero, donde los controles de los bancos centrales y las políticas monetarias de los países, quedarán obsoletos para dar paso a este nuevo mercado único mundial .

## 4.- El uso de E-Mail

En todos los países es muy común que las empresas y cualquier persona, cuente con su propio domicilio electrónico ( incluso sin costo) con acceso en línea al correo electrónico o E-Mail. Este medio permite tener disponibilidad para recibir o enviar correspondencia , imágenes digitalizadas, fotografías, documentos, programas, archivos, planos, etc. a cualquier parte del mundo, en segundos, a través de un computador personal y a un costo mucho menos que cualquier otro medio existente hoy en nuestra sociedad.

Cabe destacar que hoy las tarjetas de presentación de las personas, incluyen nombre, teléfono, nº de fax, nº de celular, dirección electrónica E-mail y Dirección Web.

## 5.- La feria del juguete desarrollada en París.

Este ha sido el más grande evento de esa industria a nivel mundial, lo cual es importante, sin embargo, la principal noticia que se obtiene de este evento, es el hecho de que el 50% de las ventas de esta feria, fueron cubiertas por un solo juguete: una computadora para niños que no saben leer.

Es decir, que ya existe un computador personal para niños entre 3 y 5 años, los cuales podrán manejar este aparato, implicando que las nuevas generaciones, prácticamente, "nacerán" operando computadoras.

Los usuarios conectados a internet crecen en forma geométrica, ¡es realmente un crecimiento explosivo!. Esto se debe fundamentalmente al bajo costo que hoy tienen los computadores y al mínimo costo que significa una conexión a internet con tiempo ilimitado de conexión (alrededor de US\$ 25 mensuales en Chile).

Es fácil comprender entonces que cualquier persona con un ingreso medio pueda estar conectado y tener acceso a la información y el conocimiento que ello implica.

Mas aún, quienes están relacionados con el mundo de los negocios, son los primeros en conectarse ya que Internet fue creada principal y fundamentalmente para generar negocios y hacer crecer a las empresas, después de haberse usado como medio militar estratégico por parte del ejército de los Estados Unidos.

# **Capítulo 3**

## **Las Empresas y el Futuro**

Debido principalmente a nuestro desarrollo personal en el campo del Comercio Internacional, hemos visto florecer en distintos países de América y Asia múltiples empresas importadoras y exportadoras, las cuales hoy, deben enfrentar los cambios que se desarrollan en el mercado actual, aún cuando algunos empresarios no dimensionan totalmente la imperiosa necesidad de estos cambios al interior de sus empresas, arriesgándose a seguir trabajando con antiguos sistemas que ellos mismos reconocen como ineficaces.



## La Empresa Importadora

Quienes han tenido la oportunidad de fundar una empresa importadora, productora, o de cualquier otra índole, generalmente lo han hecho para dar a su capital un mayor valor, al lograr obtener mayores utilidades al comercializar productos importados.

Ello significa desarrollar los esfuerzos necesarios para organizar la empresa por pequeña que esta sea; equiparla con la infraestructura física necesaria; definir su mercado potencial de compradores; capacitar a la fuerza de ventas y desarrollar la acción de marketing necesaria para concretar las ventas que en buenas cuentas son el factor que permite los ingresos y las utilidades.

Pero en nuestros días de cambio veloz, ¿es suficiente para un importador el tener buenos productos, precios y vendedores para realizar los negocios?.

Pareciera que definitivamente no.

La competencia incipiente de otros importadores y el desarrollo de nuevas tecnologías en los procesos de negocios exigen imperiosamente a los importadores introducir nuevas herramientas de marketing que les posibiliten una mejor y más eficiente gestión de negocios.

Entre algunos de los elementos de desarrollo comercial que no deberían faltar en una empresa importadora, nos parece importante destacar los siguientes:

## Productos

La mezcla de productos a ofrecer, por supuesto dependerá de los gustos y preferencias del mercado, como así también de la intuición del importador para determinar cuales son específicamente los productos que un mercado en particular requiere.

Sin embargo, por muy bueno que sea un producto siempre tendrá un periodo de vida.

Es así que surge la necesidad de estar permanentemente innovando, es decir, incorporando nuevos productos con el objeto de generar nuevas ventas.

Es tan importante en el proceso de comercialización el uso de nuevos productos, tanto como que desde un punto de vista de las tácticas de marketing, aún no se inventa una palabra más vendedora que "nuevo".

Hoy en día , gracias a la adopción de nuevas tecnologías, contamos con **robots** que nos informan diariamente acerca de los nuevos productos que aparecen en el mercado.

Es así que cada día recibimos la información de decenas de nuevos productos con indicación de: Descripción del producto; Empresa que lo fabrica; Pagina web en Internet donde podemos ver e imprimir el catálogo del producto y sus precios: Además toda la información del fabricante y un link de e-mail para contactarlo de inmediato solicitando cualquier información o muestras.

Este medio, nos permite liderar los sistemas de búsqueda de nuevos productos, ofreciendo a nuestros amigos importadores un servicio de primer nivel en cuanto a búsqueda y desarrollo de nuevos productos.

Creemos importante que los importadores nos envíen las especificaciones de los rubros de productos que requieran para que dispongan de inmediato de la información de nuevos productos.





## Catálogo de Productos

Sin duda que la imagen del importador se verá afectada favorablemente o no, si cuenta con un buen catálogo de los productos que importa y ofrece.

Desde un catálogo generado por computador o impreso en una imprenta, hasta un catálogo digital que exhiba todos sus productos en Internet. Todas las opciones son válidas.

Unas con mayores costos que otras, pero todas con un buen nivel de eficiencia en cuanto a que el catálogo es una herramienta de productividad indiscutible.

Especialmente, los importadores que distribuyen al por mayor, requieren de un buen catálogo para desarrollar una eficiente acción de información en ventas.

## Equipo de Ventas

El equipo de ventas merece sin duda un capítulo aparte.

Cualesquiera sean las características de su equipo de ventas, este debería actualizar sus conocimientos y estrategias en forma permanente.

Esto implica asistir a Seminarios de Capacitación en ventas al menos cada seis meses a objeto de adquirir nuevos conocimientos acerca de técnicas y tecnología de ventas.

Pregúntese por un instante:

¿Desde cuándo que no envío a mis vendedores a un seminario de Ventas?.

¿Usan mis vendedores un programa computacional de manejo de clientes que les haga aumentar su productividad de ventas?



En los últimos tres meses... ¿cuántas veces he invitado a un experto para que presente sus ideas acerca del mercado en que operan mis vendedores?...

¿Tiene mi empresa un programa propio de capacitación en ventas y marketing?...

¿Disponen mis vendedores de un software de presentación de los productos y de mi empresa para impactar a sus clientes?...

¿Se controla eficientemente la productividad del trabajo de los vendedores, esto es, se fijan metas que alcanzar? ¿Alcanzan sus metas? ¿Tienen sesiones de evaluación colectiva para perfeccionar su trabajo, modificar las equivocaciones y ser más productivos?

¿Me preocupo por realizar al menos una vez a la semana una sesión de entrenamiento que les permita conocer nuevas políticas de la empresa y capacitarse mejor?

¿Tienen claro mis vendedores cual es la "visión" de mi empresa, es decir el objetivo final que deseamos alcanzar en el mercado?. ¿Y como pueden llegar a el, por supuesto?...

¿Disponen mis vendedores de Catálogo, Video Catálogo, Software, Programa computacional de manejo de sus clientes, pagina Web de mi empresa en Internet y correo electrónico personal y gratuito para aumentar la productividad de su trabajo?

Si su equipo de ventas aún no maneja perfectamente bien al menos el 70% de los recursos que aquí hemos mencionado..... PREOCUPESE!... Su empresa está perdiendo posibilidades de ventas y usted esta perdiendo dinero!...

Todos los recursos de desarrollo de sus vendedores que aquí hemos indicado son de muy bajo costo y algunos son gratis.

Sería realmente lamentable y preocupante que usted no los implementara debidamente en su empresa ahora que estamos entrando a un nuevo siglo de múltiples posibilidades.

Hágase asesorar por especialistas en estos temas y no deje el futuro de su equipo de ventas al azar y menos aún que permanezcan trabajando como siempre lo han hecho, porque estamos viviendo un mundo cambiante, donde la inercia y la rutina, están definitivamente condenadas al fracaso.

Prepare o haga preparar Seminarios de Capacitación y de Actualización en las distintas áreas que su equipo de ventas debe manejar: Técnicas de Ventas; Relaciones humanas; Relaciones Públicas; Productividad; Programas computacionales de Manejo de Clientes y

## **Trabajo en Equipo.**

No se olvide jamás que un Equipo de Ventas, no es simplemente un grupo de personas que venden los productos de su empresa.

Debe ser exactamente un EQUIPO, es decir una organización de personas, de jugadores que se esfuerzan por obtener logros visibles, dirigida para lograr metas objetivas y concretas, con un sistema de trabajo definido, actual y dinámico, el cual debe ser evaluable y perfectible, donde exista cooperación, esfuerzo y recompensas claramente definidas para los logros alcanzados (no solo sus comisiones correspondientes). Donde háyan prácticas de reconocimiento y estímulo para los mejores y posibilidades de superación para todos.

No hay que olvidar que los vendedores son esencialmente personas, más aún si deben a diario tratar con otras personas, especialmente si estas personas son aquellas que permitirán generar más utilidades para nuestra empresa.

¿No cree usted que ya es hora de preparar un buen Equipo de Ventas en su empresa o perfeccionar y capacitar a sus vendedores actuales para enfrentar debidamente las nuevas características del mercado en que se desenvuelven?

Yo me atrevería a concluir que un Equipo de Ventas, capacitado, motivado y productivo es uno de los mayores y mejores capitales con que su empresa puede contar.

¿Que está esperando usted para entrar en acción al respecto?....

## Bases de Datos: Mailing y Faxing

Sin lugar a dudas que una parte importante del éxito de una empresa, lo constituye la información.

Es cierto que en la medida en que vamos realizando ventas se comienza a crear la base de datos de nuestros clientes y ello posibilita nuevas ventas cuando esta base de datos es bien administrada.

Pero... ¿que ocurre con los demás?... Con todas aquellas empresas y personas que jamás nos han comprado y que generalmente constituyen una cantidad importante.

Las bases de datos de posibles clientes son vitales para el futuro porque constituyen nuestros posibles nuevos clientes.

Pero ....un momento! Esa información no sirve de nada si no es administrada eficientemente. A decir verdad, ninguna base de datos por muy computarizada que esté no sirve de nada, lo repito una vez más: de nada, si no tiene vida.

Con esto quiero decirle que por muy buenas que sean sus intenciones de hacer un buen trabajo de marketing, serán estériles si usted no implementa en su empresa un buen programa computacional manejador de clientes, que interactúe con un buen procesador de textos, capaz de enviar permanentemente correspondencia a sus clientes actuales y a sus posibles nuevos clientes.



Usted debe tener muy claro que sus clientes actuales y sus posibles nuevos clientes , son fundamentalmente personas, y como tales para lograr sus propósitos de ventas se requiere una buena estrategia de comunicación. No olvidemos que las personas se entienden conversando, comunicandose. En caso contrario, simplemente no hay resultados.

Por tanto, es bueno que nos hagamos las siguientes preguntas:

En el último mes....

¿Cuántas veces mis vendedores visitaron a sus clientes?....

¿Cuántas cartas de relaciones públicas y ventas le envié a mis actuales clientes?...

¿Cuántos faxes de promoción de nuevas ventas le he enviado a mis actuales clientes?...

¿Cuántas cartas de oferta y promoción le envié a todos mis posibles nuevos clientes?...

¿Cuántas veces envié un fax o una carta a los clientes que compraron, agradeciendo su pedido?... No olvidemos decir gracias a quienes colaboran con nosotros.

¿Envié a todos los medios de comunicación, un comunicado de prensa, difundiendo las actividades de mi empresa?...

¿Envié información de difusión vía E-mail (correo electrónico a los medios de prensa?)...

¿Estoy enviando al menos una vez al mes un boletín de mi empresa a cada cliente que dispone de correo electrónico?...

¿Avisé a mis clientes que mi empresa está en internet y les ofrecí que usen ese recurso para ser mas productivos y obtener información de primera mano vía e-mail?...

Estas son preguntas que en nuestros días dan para pensar.....

Si sus vendedores no contactaron a sus clientes al menos una vez al mes para estrechar su mano y si usted no se comunicó al menos con el 60% de los recursos mencionados en el periodo de un mes.... Se lo repetimos... PREOCUPESE!... Porque seguramente usted no tiene o no se ha dado el tiempo para implementar una buena estructura de comunicaciones y su empresa esta dejando de percibir más utilidades por ello.

## Conclusión:

Las bases de datos son inútiles si no se usan apropiadamente y no sirven de nada mientras duermen en el disco duro de un computador.

Es necesario hacer buen uso de la tecnología, cartas, faxes, e-mail, contactando permanentemente a sus clientes y a los posibles clientes, como también a los clientes dormidos, ya que en caso de no preocuparnos por este tema, tenga la más absoluta seguridad de que su competencia lo hará y se beneficiará a costa de su indiferencia.

Adquiera el mejor software manejador de clientes que exista en el mercado y USELO para desarrollar una efectiva acción de ventas, marketing, relaciones públicas y desarrollo de su empresa.

## Presencia en Internet

En las páginas anteriores hicimos mención al explosivo crecimiento de este medio en nuestra sociedad.



Simplemente quiero decirle que si usted aún no implementa y administra con eficiencia un sitio Web en internet para su empresa, está definitivamente perdiendo clientes, perdiendo ventas, perdiendo difusión, en suma, perdiendo negocios y negocios es igual a dinero.

No le digo que cree una simple página Web de información porque pienso que eso es insuficiente, más aún si consideramos que el espacio en internet para crear y diseñar este tipo de recurso, puede obtenerse incluso GRATIS.

Un sitio de mínima eficiencia en internet para su empresa debería contar con:

-Página Web de presentación con información general de su empresa y fotografía de la misma.

-Link a páginas Web que exhiban el catálogo completo de sus productos.

-Link a página Web de motivación de compra.

-Link de Correo Electrónico, que permita a los usuarios enviar desde allí sus consultas, solicitudes de cotización de productos, comentarios, etc.

-Link a Lista de Precios (Esto es opcional y dependerá de las políticas que usted tenga en relación al tema precios).

-Link a Libro de Visitas, donde los usuarios puedan registrar sus datos y emitir su opinión acerca de su sitio Web.

-Link a Chat de Conversación, este es un poderoso recurso de utilidad para los usuarios y permite conversar en directo entre muchas personas.

-Contador digital, que le permita saber cuantas personas han visitado su sitio.

Una vez que disponga de este mínimo de recursos, los cuales en su mayoría pueden obtenerse gratuitamente, usted debe registrar su dirección en Internet en todos los Motores de Búsqueda posibles ya que de otra forma nadie visitará su sitio.

El costo de un diseño de sitio Web de estas características es realmente bajo (tenemos una oferta interesante e integral por US\$ 350) y no existe excusa para que una empresa por pequeña, mediana o grande que sea no desarrolle su presencia en este medio en forma eficiente, generando nuevas posibilidades de negocios dentro de su mercado como de exportación fuera de él.

Atrévase a explorar el futuro y dele vida a su empresa en Internet, el mayor mercado de consumidores que existe en nuestro mundo!...



## **E-Mail**

Antiguamente fue solo el correo, luego el télex, apareció el fax y hoy gracias a Dios y a la inteligencia de muchos científicos, existe el E-mail, que es muchísimo más fácil de usar y mil veces más económico, barato que los anteriores medios para transmitir sus textos, cartas, boletines, cotizaciones, dibujos, fotografías, catálogos, software, su voz, sonidos, música y múltiples tipos de imágenes. Y lo que es más, puede incluso obtenerse GRATIS.

Es el medio de comunicación más potente, eficiente, rápido, económico y limpio que existe. ¿Porque entonces no utilizarlo?

Nosotros hemos creado una red de paginas Wb en Interne, asignado una página a cada uno de nuestros clientes importadores de habla hispana y una cuenta gratuita de correo electrónico. Sin embargo, si los clientes no usan esos recursos, están simplemente perdiendo oportunidades.

Use este poderoso recurso y optimice sus negocios por esta vía que es el futuro del comercio.

## **Software**

Un recurso de importancia en nuestros días lo constituye el desarrollar un Software de presentación de su empresa que exhiba sus características, oferta, productos y medios para comunicarse con usted en forma inmediata.

Haciendo uso de programas especiales, es posible desarrollar una excelente imagen de su empresa por este medio y distribuirlo en un económico diskette a todos sus clientes que poseen cualquier tipo de computador a través de sus vendedores como un obsequio (en realidad es una pequeña inversión). A quienes están conectados a Interne, usted puede enviarles este software como un archivo ejecutable adjunto vía E-mail, ahorrando diskettes y tiempo de envío.

## Video catálogo

¿Podría usted decirme si alguno de sus clientes no posee un video grabador?....

Entonces... porque no usar este medio para difundir su empresa, sus productos y promocionar sus negocios, generando más ventas?...

Crear un video catalogo es fácil, económico y muy útil. Imagine a su cliente, sentado en el living de su hogar o en su oficina, frente a un recurso tan popular como el televisor, viendo como sus productos pasan frente a sus ojos con un fondo musical apropiado, mientras degusta una bebida!. Haga sus sueños realidad y genere mayor productividad para su empresa usando recursos tan simples como los que le hemos aquí indicado.



# Capitulo 4

# PRODUCTIVIDAD

## ¿Que es Productividad?...

En pocas palabras, podríamos decir que es la diferencia entre los ingresos y los gastos de una empresa, y la forma como lograr que esa diferencia sea cada vez más favorable a la empresa, es decir, lograr maximizar las utilidades.

Pero, para desarrollar la productividad al interior de las empresas, es necesario comprender que quienes intervienen en la gestión, desde los ejecutivos hasta el personal de servicios, son personas, y deben estar involucrados en el Proyecto de Productividad de la empresa.

Introducir la Productividad al interior de las empresas, es un proceso.

Las herramientas productivas, así como los principios que se utilizan permiten generar cambios notorios en la organización y en los procesos de trabajos.

En el mes de noviembre pasado, participé en un seminario de negocios realizado en la ciudad de Bogotá, Colombia, en el cual se trataron los últimos avances en materia de productividad al interior de las empresas.

En esa ocasión el famoso experto internacional, Jeff Dewar, desarrollo los principios en que se basa el desarrollo de las estrategias de introducción de productividad.

La filosofía de la productividad se desarrolla mediante la introducción de principios de cambio tales como:

## Tasa revolucionaria de cambio

La actual economía global demanda que las organizaciones mejoren la calidad, productividad, costos y ciclos de tiempo a una tasa revolucionaria y no a una tasa evolucionaria.

## Cultura organizacional

Todas las organizaciones y empresas tienen una cultura. Que o bien puede apoyar o puede obstaculizar su habilidad de perseguir e implementar mejoras. Identifique una nueva cultura organizacional y determine la abertura entre esta y la actual.

## Participación de todos

Los programas exitosos de negocios son programas exitosos de la gente. Debe haber un compromiso y la participación de todos los empleados y gerentes (incluyendo a los clientes y proveedores, donde sea posible) para resolver problemas, planear el trabajo, prevenir fallas, reducir la variabilidad y mejorar los procesos.



Todo el mundo debe estar obsesionado con el cambio, mejoramiento y desempeño.

## Proveedores

Evalúe y califique a los proveedores en el como pueden ellos impactar positivamente la condición de sus productos o servicios. Inclínese hacia una relación alargo plazo y de tipo ganar-ganar con un número mínimo de proveedores para cada bien o servicio. Trate a su proveedor como a un "socio" con quien usted tiene más control, cooperación y compromiso.

## Mejoramiento Continuo

Benchmarking. El mejoramiento continuo ocurre a través de la acción intencional, agresiva y continúa.



El mejoramiento continuo, requiere de continuo aprendizaje. Estos son procesos permanentes que tienen técnicas específicas que desarrollar.

## Medición

El proceso hacia cualquier objetivo puede ser sostenido sólo cuando es medido y reportado claramente, pero de la manera correcta. La medición debe ser usada para construir y no destruir a la gente.

## Prácticas de Reconocimiento

El reconocimiento es una necesidad básica del ser humano. Debe haber un sistema de reconocimiento para mostrar aprecio a aquellos que cubran o excedan normas de desempeño predeterminadas y mensurables.



Esto incluye a los empleados, gerentes, clientes, proveedores y otros accionistas de la organización.

## Compromiso

El compromiso a un mayor nivel se demuestra cuando los líderes de la organización insisten en que la calidad, cantidad, los itinerarios, y los asuntos financieros sean tratados con igual importancia. Por ello es importante lograr el compromiso hacia la visión de empresa, de todo el cuerpo social de la misma, por pequeña que sea.

## Enfoque en el cliente

Cualquier cosa que haga un individuo, departamento, sección u organización , se hace para el "cliente", ya sea interna o externa.



Debe haber un deseo de siempre cumplir o exceder los requerimientos reales o solicitados de bienes y servicios.

## Norma del 100 por ciento

Instituya una meta del 100% , contra normas mensurables. La "Perfección" debe convertirse en la nueva filosofía. Los bienes defectuosos, la mano de obra de mala calidad y los servicios inadecuados no pueden seguir siendo aceptados o tolerados.

## Prevención, no Inspección

Elimine los programas masivos y costosos de inspección diseñados para separar los productos y servicios buenos de los malos. Insista con pruebas que las medidas preventivas están siendo utilizadas.

Es mucho contar con empleados que previenen los errores a contar con empleados que corrigen los errores. Los errores en muchas ocasiones pueden costar incluso la fidelidad de un cliente.

## Educación y Capacitación

Cree un programa enfocado, agresivo y flexible de educación y capacitación para todos los empleados y gerentes en todos los niveles de la empresa para poder

equiparlos con la forma de pensar y las habilidades para un entorno que cambia rápida y continuamente.

## Burocracia

Busque y reduzca la burocracia. Reduzca el número de niveles gerenciales. Cuestione las necesidades para cada servicio de apoyo. Disminuya el volumen de trabajo en proceso. Evalúe la eficiencia y efectividad de las reuniones y los procesos de aprobación.

## El Proyecto de Productividad

Cambiar la dirección de la organización requiere del desarrollo de un Proyecto de Productividad claro, flexible y significativo que se integre con y apoye la estrategia de negocios de su empresa.

Si usted desea lograr desarrollar la productividad de su empresa y disponerse al imprescindible cambio, debe necesariamente introducir las herramientas de productividad que un proyecto de esta naturaleza permite.

Piense por unos instantes en las siguientes preguntas:

¿Porque no he desarrollado aún un Proyecto de Productividad para mi empresa?...

¿Que motivos reales me impiden introducir dicho proyecto?...

¿Como puedo solucionar esos impedimentos?

¿Como y con el apoyo de quien podría introducir cambios productivos?

Un proyecto de productividad transformará sus actuales sistemas de trabajo por trabajo de equipos, motivados, entusiastas y comprometidos al 100% con las políticas comerciales de su empresa.

**No deje pasar de largo una herramienta tan poderosa como esta.**





# Capitulo 5

## LAS VACAS SAGRADAS

El suceso de cambio, trae consigo también el cambio en la forma de hacer las cosas.

Aquellas cosas que las personas al interior de las empresas han venido haciendo en forma rutinaria, mecánica y anacrónica desde siempre. Son los paradigmas de hacer las cosas de determinada forma porque simplemente siempre se ha hecho así.

Me parece que quienes mejor han tratado este tema en forma fácil, entretenida y didáctica han sido Robert Kriegel y David Brandt, en su nuevo trabajo "De las Vacas Sagradas se hacen las mejores hamburguesas", un libro que desde nuestro particular punto de vista, no puede faltar a ningún ejecutivo de negocios en nuestros días.

Para mayor entendimiento del tema transcribimos a continuación algunos interesantes alcances:

## "VACA SAGRADA

1. Animal bovino de paso lento y pesado, con varios estómagos y dudosa inteligencia, considerado en ciertos lugares como de origen santo y, por tanto, exento del trato corriente.
2. Negocios: Convicción, suposición, práctica, política, estrategia, o sistema anticuado, generalmente invisible, que inhibe el cambio e impide responder a las nuevas oportunidades.

Las hay por montones. Manadas de vacas sagradas engordándose con sus ganancias y sofocando su productividad.

Ideas viejas, mohosas, obsoletas, que dejaron de funcionar en un medio donde los negocios exigen ideas de vanguardia y soluciones innovadoras y atrevidas. Incluso las ideas que generaban millones hace pocos años ahora están más rancias que la masa de pan fermentada de hace una semana.

Las vacas pisotean el razonamiento creativo e innovador. Inhiben la capacidad para responder prontamente al cambio y cuestan dinero y tiempo. Deambulan por todas partes : en los pasillos, en las salas de juntas y las oficinas, y también en la mente de las personas.

A veces son obvias, otras veces invisibles; un simple telón de fondo como el muro detrás de un Rembrandt.

Sin embargo, muchas organizaciones les siguen rindiendo culto a sus vacas sagradas. Temen abandonar lo que les trajo éxito en el pasado y les imponen grandes multas a los cazadores que quisieran "sacarlas a pastar".

Recordemos las "vacas" clásicas de los últimos decenios: la semana laboral de 40 horas, la estabilidad del empleo y el reloj de oro por 25 años de servicios, la jubilación a los 65 años, la administración por objetivos, las organizaciones de mando y control, la toma de decisiones desde la cumbre, los hogares con un solo salario.

## Informe meteorológico de la empresa

En un medio estable, las vacas sagradas tienen un promedio de vida largo. Lo que funcionó ayer funcionará hoy y probablemente también mañana. Pero esta no es la realidad actual.

A los negocios les ha llegado la estación de los huracanes. Los vientos de cambio que están azotando proceden de todas partes. La competencia es más recia que nunca y llega desde donde menos se esperaba.

El cliente es más conocedor y exigente. Los cambios tecnológicos son incesantes. Los reglamentos gubernamentales son más rígidos. Y todo el mundo está reestructurando, reorganizando, reinventando, reduciendo personal y buscando proveedores externos- todo a una velocidad ultrasónica.

No busque una bahía tranquila mientras pasa la tormenta porque estos vientos son implacables. Si acaso, se están volviendo más poderosos y veloces, y se están llevando contra ventanas de las grandes, medianas y pequeñas empresas.

¿El informe meteorológico?... Más de lo mismo!.

## Hace tres años...

Para formarse una idea de la rapidez del cambio, haga el siguiente ejercicio: Remontese tres años atrás y recuerde que hacía en su trabajo y cómo lo hacía. ¿Para que empresa y con quien trabajaba?... ¿Quiénes eran sus competidores? ¿Que tecnologías empleaba? ¿Como se estructuraba su organización? ¿Que tal su carga de trabajo?.

En una escala de 1 al 10, ¿cómo calificaría el grado de cambio que ha ocurrido en este tiempo relativamente corto?

Más del 80% de las personas en nuestros programas califican los cambios en el trabajo con 7 a 10 puntos. ¡Y siempre hay algunos que ponen 12 o 15!.

Ahora proyéctese tres años hacia el futuro. ¿Cómo calificaría los cambios que usted cree que habrá en este periodo de tiempo?.

Los cambios del futuro serán más grandes y vendrán más pronto porque la velocidad del cambio crece a un ritmo exponencial, no porcentual. Prevéngase, pues, para la tormenta más grande de su vida. La estación de los huracanes está apenas comenzando.

# Palabras Finales

Yo quisiera decirle tantas cosas en torno al futuro de los negocios!.

Sin embargo, antes de agradecerle el haber revisado este trabajo, quisiera recordar algunos conceptos, qué en mi humilde opinión, merecen ser meditados detenidamente por los hombres de negocios:

"Lo más emocionante del futuro es que podemos darle forma".

"La manera de entender uno el futuro, en las organizaciones, en la sociedad y en su propia vida, es encargarse del futuro, no responder a él."

**Charles Handy**

"Los líderes de éxito del mañana, apreciarán más los principios que sus empresas".

**Stephen Covey**

"Lo más importante es intentar dar forma a la naturaleza de la competición, tomar las riendas de nuestro propio destino"

"No es suficiente ser sólo diferentes. Hay que ser diferentes en formas que conlleven un compromiso con otras formas de ser diferentes".

"La nueva tecnología barre las ventajas potenciales y, por tanto, las ventajas residuales son cada vez más importantes".

### **Michael Porter**

"Competir por el futuro significa mantener una continuidad creando de manera constante nuevas fuentes de utilidades".

"Las empresas necesitan tener un propósito estratégico: tener una aspiración que sea totalmente compartida, tener una meta que sea clara y tener la obsesión de ganar. Este es el combustible que pone en marcha el motor".

"El futuro no será una extrapolación del pasado. Como un cohete espacial que se dirige a la Luna, una empresa debe estar dispuesta a desembarazarse de las partes de su pasado que no contienen ya combustible para el viaje y que se han convertido en exceso de equipaje".

### **C.K.Prahalad**

"No se puede crear el futuro utilizando las viejas herramientas de estrategia".

"Simplemente llegar a donde los otros han llegado es necesario para seguir el juego, pero los ganadores serán los que tengan la habilidad de inventar nuevos juegos".

### **Gary Hamel**

"El concepto tradicional de administración está llegando al final del camino".

"Los clientes ahora esperan que hagamos las cosas a su manera y no que las hagamos a nuestra manera"

### **Michael Hammer**

"La meta no es ahorrar dinero, sino ganar dinero".

### **Eli Goldratt**

"Los que tengan éxito tendrán ventajas únicas en el siglo XXI porque dominarán la imaginación, el espíritu y la inteligencia de las personas de una manera que ninguna organización (o empresa) autoritaria tradicional nunca pudo conseguir".

"Compartir conocimiento ocurre cuando las personas están muy interesadas en ayudarse mutuamente para desarrollar nuevas capacidades de actuar. Se trata de crear procesos de aprendizaje".

### **Peter Senge**

"El mayor reto para los líderes en el siglo XXI será cómo liberar la fuerza intelectual de sus organizaciones".

"Lo que los líderes deben aprender a hacer es desarrollar una arquitectura social que anime a las personas increíblemente brillantes, la mayor parte de las cuales tiene grandes egos, para que trabajen juntas con éxito y desplieguen su propia creatividad".

### **Warren Bennis**

"La revolución de las comunicaciones está creando de manera simultánea una enorme economía global de mercado único, a la vez que hace que los componentes de ella sean más pequeños y más poderosos".

"Lo que está pasando por todas partes hoy día es que incluso las compañías realmente enormes, están reciclandose como redes de empresarios".

### **John Naisbitt**

"Lo que vamos a ver es una economía global -una economía de red- en la cual habrá una variedad de grandes jugadores y una variedad de pequeños jugadores".

### **Kevin Kelly**

Estas ideas, de algunos de los más importantes economistas y pensadores de negocios contemporáneos, son bastante sugerentes y nos muestran la clave de la naturaleza de los negocios que el hombre ejecutivo de hoy y del siglo XXI deben enfrentar.

Creo que esta muy claro que ningún éxito obtenido en el pasado garantiza el éxito en el futuro y por ello he querido, intencionadamente, exponer a Ud. Un panorama absolutamente real, tangible, palpable, propio de este fin de siglo.

Mi propósito ha sido el sembrar en usted la preocupación por el futuro de sus propios negocios y explicarle , aunque muy resumidamente, algunas de las herramientas que se están utilizando para enfrentar en forma el futuro.

Afortunadamente, me he especializado en los últimos tiempos en el desarrollo e implementación de estas herramientas productivas y de negocios que he mencionado.

Por ello, estaría muy contento si después de revisar este modesto trabajo, usted me hace llegar sus apreciaciones, dudas o inquietudes al respecto, en unas pocas líneas o palabras.

Estaré muy feliz de colaborar con usted y dar personalmente satisfacción a sus necesidades e inquietudes comerciales.

Estoy convencido de que el futuro está en sus manos, y estoy seguro que el análisis de los procesos al interior de su propia empresa, le permitirán visualizar la necesidad imperiosa de introducir educación y capacitación, tecnología global y desarrollo de sus estrategias comunicacionales y de marketing.

Cada vez que requiera asistencia en sus proyectos, cuente conmigo; no solo con el hombre de negocios o el especialista; cuente también con el amigo dispuesto a estrechar su mano y aportar ideas productivas y de cooperación.

Antes de decirle hasta pronto, quiero pedirle un favor; que recuerde que lo realmente maravilloso del futuro, es que podemos darle forma.

Espero haberle sido útil o al menos haber aportado algunas ideas inquietantes.

Vuestro amigo.....





**Nicolás Quezada C.**

International Trader

---

# Bibliografía

**Globalización - George S. Yip - Edit. Norma 1994**

**Globalización - Pedro Daza Valenzuela - Edit. Condor 9, 1997**

**Alta Dirección - Harold Geneen - Edit. Grijalbo**

**Productividad - Jeff Dewar - Edit. TTC, 1997**

**Repensando el Futuro - Rowan Gibson - Edit. Norma, 1997**

**De las Vacas Sagradas se hacen las mejores hamburguesas - Robert Kriegel y David Brandt - Edit. Norma, 1997**

**Manual de Ventas, Administración y Comercio Internacional - Nicolás Quezada - Edil. Nicol's, 1996**

Gerencia y Planeación Estratégica - Jean- Paul Sallenave - Edil. Norma, 1997

Diciembre de 1998.-



NOTA IMPORTANTE:

Si usted requiere mayor información acerca de las herramientas productivas aquí mencionadas para ser implementadas en su empresa, tales como:

- **Diseño de Sitios Web de Negocios**
  - **Proyectos de Productividad**
    - **Mailing, Faxing, E-Zine**
- **Servicio de Comercio Internacional Integral**

**No dude un segundo en contactarnos de inmediato.**

**Gustosos le entregaremos nuestro mejor servicio y personalizada atención.**



E-Mail: [nqc@export.nicosoft.net](mailto:nqc@export.nicosoft.net)