

**Las Empresas Nacen, Crecen, se  
Reproducen, Envejecen,  
Envejecen...  
Y Mueren**

**500 productos nuevos de  
Exportación a Estados Unidos.**

Jorge Ramírez Ocampo  
Araujo Ibarra & Asociados S.A.  
Bogotá, 12 de Junio de 2006

# La Agonía de un Coloso

- Hace diez años una conocida empresa sufría un peligroso proceso de esclerosis múltiple. Tenía un endurecimiento coronario que la amenazaba con un infarto repentino... Se sentía un envejecimiento progresivo que parecía irreversible
- Se necesitaba una cirugía de corazón abierto que oxigenara nuevamente todas sus fibras creativas

# Se Crea una Nueva Necesidad

- Los equipos de **Apple** soñaban con un mercado sin límites, en el que fueran los primeros y que apelara a los instintos básicos del consumidor del Siglo XXI
- Identificaron el potencial ilimitado de la **música personal, sin restricciones en el espacio o en el tiempo** como fuente de nueva juventud para la empresa
- 20 años antes había aparecido el walkman. Había dejado una profunda huella en el mercado y se había desarrollado en múltiples versiones pero había desaparecido
- Había llegado el momento de la **música digital, en formato compacto y de gran calidad**

# ¡Nace la Promesa de un Salvador!

- Todos los equipos de **Apple**, liderados por Steve Jobs se concentran en el proceso de desarrollo tecnológico, diseño, mercadeo y creación de una marca para satisfacer esta nueva necesidad
- Y ofrecer música digital, sin fronteras, de gran calidad, sin límites en el tiempo ni en el espacio,
- Que llegue a todas las edades, razas y estratos sociales
- Nace el concepto del **I-POT**
- Ahora es necesario producirlo y mercadearlo en un mundo globalizado

# El **I-POT**, producto nuevo de la globalización

- El I-POT se concibe en **Silicon Valley**
- Se produce en **China**
- Se mercadea desde **Estados Unidos**
- Se consume en el **mundo entero**
  
- Ya se han vendido más de 4,000 millones de equipos y está en su quinta generación
- **APPLE** había sido rebascularizado. Ahora el enfermo terminal goza de cabal salud financiera y comercial

La historia se repitió.

**Apple** buscó un **nuevo producto** para salvarse de la desaparición

Y recuperó su liderazgo en el mundo de informática

# La “Destrucción Creadora”

- La competencia, el desarrollo tecnológico y el cambio de la demanda producen lo que **Joseph Schumpeter** denominaba: la “**Destrucción Creadora**”
- Las empresas exitosas también se han visto obligadas a cambiar, so pena de desaparecer: **IBM, Nokia, GE**
- Y en Colombia: **Carvajal, Industrias del Maíz...**
- Las empresas que **no cambian, desaparecen**

**El TLC incrementará las presiones para el cambio, la especialización y la exportación de nuevos productos**

**Frente a este desafío, tenemos la responsabilidad de ayudar a identificar nuevas oportunidades**

# NOKIA

- Hasta 1990 había tenía una gama inmensa de productos: **desde papel higiénico a botas de caucho**
- En ese año resolvió especializarse en **celulares**. Los líderes del mercado eran Motorola y Ericson
- En **2000, NOKIA tenía el 36% del mercado**
- Pero, en **2001** vio que el mercado se había especializado y resolvió crear **cuatro unidades estratégicas** independientes para diversos segmentos del mercado

# IBM

- Cuando llegó Gestner a la Presidencia de la Compañía, en **1992, vendía US\$ 58,000 millones, de los cuales 52,000 millones eran máquinas y 6,000 millones eran servicios (11%)**
- **Perdía US\$ 8,000 millones**
- Su foco eran los **equipos de alta tecnología (IBM)**
- Habían tomado la decisión de **escindir la empresa** en cuatro unidades
- Gestner cambia el foco a **“la satisfacción del consumidor”** y resuelve que la fortaleza de IBM es su tamaño

# IBM en 2000

- **Las ventas** habían llegado a **US\$ 86,000 millones**, de los cuales **35,000 (el 40%) eran servicios**
- **Equipos, US\$ 51,000 millones**
- Las **utilidades** superaron los **8,100 millones**
- Pero en ese año **llega Palmisano a la Presidencia de IBM** y cambia el foco de los servicios al consumidor
- Ahora su foco es **“computing on demand”**
- IBM había iniciado una nueva etapa, 8 años después de la revolución de Gestner

# GE

- Jack Welch recibió a GE en **1980 con ventas de US\$ 25,000 millones** y utilidades apenas superiores a **US\$ 1,200 millones**
- Su visión es que GE sea el **primero o el segundo** jugador en cada uno de los mercados en que participe
- Para **1994 había llegado a US\$ 53,000 millones de ventas** con **utilidades de 5,400 millones**
- Los **mercados** en que participa valen **115,000 millones**
- En ese momento Welch toma la decisión de **doblar las ventas y las utilidades antes de retirarse**, en 2001

# GE

- Welch lleva el problema a la escuela de liderazgo empresarial de GE, en **Crotonville**
- Después de larga exploración, un coronel, estudiante de la escuela superior de guerra de EEUU, indica que, mientras mantengan su **visión de ser primeros o segundos del mercado, es imposible duplicar sus ventas**
- Es necesario cambiar la visión y **definir el mercado** de tal manera que ninguno de sus negocios **tenga más del 10% de participación en el mercado definido**

# GE

- Así por ejemplo, se redefinió su mercado de generadores eléctricos, que valía US\$ 2,700 millones, en el que tenían 63% de participación
- Con todo el mercado de sistemas de energía, incluyendo el mantenimiento de todo tipo de plantas generadoras, su mercado en esta división pasó de US\$ 2,700 a US\$ 17,000 millones

# GE

- En el año 2000, cuando Welch entregó GE, el mercado lo habían definido en US\$ un billón (doce ceros)
- Las ventas de GE habían pasado de US\$ 65,400 a US\$ 130,000 millones
- Welch había cumplido su compromiso de doblar las ventas de GE en cinco años
- Y había superado su meta de doblar sus utilidades en ese período, al pasar de US\$ 5,400 a US\$ 13,000 millones de dólares

# Industrias del Maíz

- Tras la apertura de 1990, le ordenan cerrar la empresa y proveer a Colombia desde México
- En ese momento:
  - Procesaba 180 TT diarias de maíz
  - Producía apenas cuatro productos de consumo para el mercado
  - Tenía un modesto margen de utilidades
- Alvaro José López, su Presidente en Colombia solicita que le den un año para recomponer la empresa:
  - Rediseña su gama de productos
  - Concentra su esfuerzo en el desarrollo de tecnología
  - Su Meta es duplicar en 10 años el volumen de maíz que procesa
  - Triplicar su portafolio de productos
  - Incrementar sus márgenes de utilidad

# Industrias del Maíz Hoy

- Procesa cerca de 1000 TT diarias de maíz
- Su gama de productos provee insumos críticos a más de 50 industrias nacionales y extranjeras
- Ya ha exportado paquetes tecnológicos:
  - Diseñó, dirigió y construyó la nueva planta de Corn Products en Tailandia
- Ha triplicado sus márgenes de utilidad

# Carvajal

- Carvajal es la primera multinacional colombiana
- Ha tenido la característica de renovarse internamente cada cinco años
- Ahora definió su VISIÓN 2010: “Suministro de servicios gerenciales y administrativos a sus clientes, con la siguiente MISIÓN:
  - Duplicar las ventas
  - Triplicar las utilidades
- Adquisición de empresas de procedimientos logísticos e informáticos

# La Corporación del Siglo XX y la del Siglo XXI\*

	<b>Característica</b>	<b>Siglo XX</b>	<b>Siglo XXI</b>
1	<b>Organización</b>	<b>La Pirámide</b>	<b>La Red</b>
2	<b>Foco</b>	<b>Interno</b>	<b>Externo</b>
3	<b>Estilo</b>	<b>Estructurado</b>	<b>Flexible</b>
4	<b>Fuente de Fortalezas</b>	<b>Estabilidad</b>	<b>Cambio</b>
5	<b>Estructura</b>	<b>Autosuficiencia</b>	<b>Interdependencias</b>
6	<b>Recursos</b>	<b>Recursos Físicos</b>	<b>Humanos e Información</b>
7	<b>Operaciones</b>	<b>Integración Vertical</b>	<b>Integración Virtual</b>
8	<b>Productos</b>	<b>Producción en masa</b>	<b>Mass Customization</b>
9	<b>Alcance</b>	<b>Domésticos</b>	<b>Global</b>
10	<b>Estados Financieros</b>	<b>Trimestrales</b>	<b>Tiempo Real</b>
11	<b>Inventarios</b>	<b>Meses</b>	<b>Horas</b>
12	<b>Estrategia</b>	<b>De Arriba Hacia Abajo</b>	<b>De la Base hacia arriba</b>
13	<b>Liderazgo</b>	<b>Dogmático</b>	<b>Inspiracional</b>
14	<b>Trabajadores</b>	<b>Empleados</b>	<b>Empleados y Agentes Independientes</b>
15	<b>Expectativas Laborales</b>	<b>Seguridad</b>	<b>Crecimiento personal</b>
16	<b>Motivación</b>	<b>Competir</b>	<b>Construir</b>
17	<b>Mejoras</b>	<b>Incrementales</b>	<b>Revolucionarias</b>
18	<b>Calidad</b>	<b>Lo Mejor Posible</b>	<b>Sin Compromiso</b>
	<b>*Business Week, agosto 28 de 2000</b>		

## 6. Conclusiones

- Ya se concluyó la negociación del TLC
- Es necesaria una **revisión estratégica de las empresas** teniendo en cuenta sus resultados
- Se debe proceder a **identificar productos nuevos con gran potencial en el mercado de EEUU**
- Se deben definir **nuevas oportunidades y desafíos**
- Estamos en una carrera para conquistar el mercado más grande del mundo

El proyecto de identificar 500  
productos nuevos de exportación  
a EEUU para los próximos 10  
años,

será la base de su planeación  
estratégica y de la revisión del  
Plan 2019