

**FORO: Escenarios Futuros y Oportunidades;
Obstáculos y Posibilidades de expresar la
capacidad empresarial en Colombia**

Cátedra Dow Química

Dentro del contexto de la Catedra Dow Química sobre el Desarrollo de la Capacidad Empresarial, se realizó el siguiente foro con destacados empresarios, durante el mes de marzo de 1987. Allí se esperaba preguntar las opiniones de los participantes sobre "Escenarios Futuros y Oportunidades", con la intención de ilustrar a una audiencia de potenciales empresarios sobre cómo unos de ellos, exitosos, habían desplegado tal ejercicio en el pasado y veían ahora y hacia el futuro el desempeño de tal papel. Los temas que aparecen, sin embargo, rebasan esta delimitación, pues plantean problemáticas aún más fundamentales para el desarrollo de tal actividad en Colombia.

INTRODUCCION

Rafael Pavía, Presidente de Dow Química, Colombia:

Desde hace un tiempo para acá, tres o cuatro años, nuestra compañía viene muy interesada en crear un clima empresarial interno, dentro de Dow en Colombia. Queremos jóvenes de gran creatividad, que tomen riesgos y decisiones; queremos que sean creadores de nuevas cosas, nuevas oportunidades; queremos jóvenes que estén dispuestos a correr una aventura.

Debatiendo este tema internamente, tuvimos la oportunidad de invitar, hace aproximadamente tres años, al Dr. Sudarsky a una reunión de nuestra Junta Directiva con el ánimo de que inculcara en nuestras mentes el tema, como bien lo hizo.

Continuamos con esta preocupación en la compañía y cada día teníamos un mejor enfoque del problema. Así las cosas, un día me encontré con Manuel Rodríguez y hablando de mi tema favorito: la creación de un espíritu empresarial en la empresa colombiana, tuve una gran sorpresa al darme cuenta de la coincidencia de nuestros pensamientos: "Estamos en sintonía, Rafael", y así entonces se empezó a crear la cátedra. Con la Universidad de los Andes consideramos necesario fertilizar tal cátedra un poco más con el pensamiento de gente que ha sido exitosa en Colombia en el sector industrial. De todas maneras queremos nosotros desarrollar en Colombia ese espíritu de éxito, ese espíritu de logro, ya sea fuera de la empresa o dentro de ella. Por eso estamos aquí y queremos agradecerles el que hubiesen aceptado nuestra invitación.

Manuel Rodríguez, Decano de Administración, Uniandes:

Yo quisiera, en nombre de la Facultad, simplemente ratificar los agradecimientos de Rafael Pavía, porque ustedes hayan dedicado unas horas en el día de hoy para conversar con nosotros, con Julio Villareal y John Sudarsky, sobre ese tema. Reitero la idea de que la Universidad de los Andes creó la Cátedra de Desarrollo de la Capacidad Empresarial, que encontró tan buena acogida en Dow Química, y cuyo objetivo a largo plazo es desarrollar un conjunto de tecnologías pedagógicas dirigidas a desarrollar la capacidad empresarial en diferentes poblaciones. Valoro el interés, o el porqué estudiantes de pregrado o de postgrado, o ejecutivos con experiencia puedan crear una empresa independiente, o desarrollar la capacidad empresarial dentro de empresas u organizaciones ya establecidas, lo que se llama intraempresariado. Pero la idea básicamente, repito, es la de tratar de desarrollar y adaptar tecnologías que han sido desarrolladas o están siendo desarrolladas en otras sociedades, particularmente en los Estados Unidos y algunos países europeos.

Se habla mucho, hoy en día, sobre la necesidad de que las universidades creen generadores de empleo y no buscadores de empleo, pero en eso hay mucho de retórica. Me preocupan mucho estas modas que no tienen un asidero real, un anclaje real y por ello la idea básica consiste en crear un proyecto a largo plazo que nos permita ir desarrollando tecnologías. En la medida en que consideremos que esas tecnologías son adecuadas, debemos ir las compartiendo con otras entidades de educación superior, sean universidades, institutos de educación superior, y este recorrido lógicamente es bien complejo. John Sudarsky nos está colaborando en esta cátedra como profesor principal y lo escogimos porque tiene la excepcional calidad de ser simultáneamente un académico y un empresario. Difícilmente existe otra persona en Colombia que conjugue estos dos elementos. Yo creo que para el tema que nos ocupa se requieren justamente personas que se hayan quemado los dedos, como se dice vulgarmente, en la actividad empresarial y John tiene la gran virtud de haberlo hecho y de haber estado vinculado a la universidad en diferentes épocas como profesor. Con John han colaborado profesores de la Facultad como Julio Villarreal, quien hoy nos acompaña en esta reunión, como también el profesor Mauricio Cárdenas. Y la importancia de la presencia de estos profesores se centra en la idea fundamental de que se trata de fertilizar los otros campos de la enseñanza de la administración con eso que se denomina el espíritu empresarial. No quiero molestarlos más con esta introducción, simplemente repetir nuestros agradecimientos porque estén aquí y esperamos que de todo esto tengamos un resultado muy positivo.

John Sudarsky:

Considero importante explicar más o menos cuál es la idea que orienta este foro. Dentro del seminario sobre el Desarrollo de la Capacidad Empresarial, un área que encontramos crítica se manifiesta cuando los estudiantes tienen que entrar a mirar sectores de oportunidades en el futuro. La intención que tenemos aquí es ver cómo efectivamente los empresarios exitosos definen cuál es ese futuro, cómo ven ese futuro y dentro de ese futuro cómo van a actuar, cómo van a escoger un proyecto y qué tipos de perspectivas van a mirar dentro del proyecto, qué tipos de áreas estratégicas toman especialmente en consideración para poder escoger un proyecto sobre el cual aplicar su capacidad empresarial. Por otro lado, nos interesa también saber cómo lo hace el empresario, es decir, la fórmula convencional en estos casos es que se hace un estudio de factibilidad muy elaborado y se considera en una junta directiva. El proceso de decisión se realiza de manera aparentemente racional, concepción que nosotros creemos que no necesariamente refleja la verdad de lo que sucede.

Sintetizando, tenemos dos puntos importantes: aprender cómo hacen los empresarios, cómo escogen, cómo diagnostican una situación, cómo lo han hecho en el pasado y luego, cómo lo están viendo hacia el futuro. La importancia de estos dos puntos se centra en que los participantes en este seminario van a tener que escoger a qué sector entrar o dónde buscar las oportunidades. Queremos entonces que ustedes nos ilustren sobre este tema, ya que son las personas que en este momento están detectando esas oportunidades, buscándolas y lanzándose a desarrollar nuevos proyectos.

Para comenzar, me gustaría que cada uno de nosotros, primero, nos presentáramos, quiénes somos, más o menos cómo ha sido la carrera empresarial que hemos llevado, cuáles han sido los proyectos más importantes que hemos desarrollado; y segundo, que cada uno contara cómo fué su experiencia particular de detectar esos proyectos y desarrollarlos. Más adelante entraremos a mirar la situación actual, cómo percibimos el futuro y cómo lo podemos crear.

Ahora, quisiera que estos pasos se centraran en la expresión de la vivencia, de la experimentación y no en el espacio teórico, y para esto es importante que nos cuenten qué elementos se tomaron en cuenta en ese caso en particular, para que podamos sacar lo que sucede en la realidad y no simplemente lo que está en los libros.

Julio Villarreal:

Quisiera expandir nuestra inquietud. En toda decisión empresarial hay una parte racional que tiene que ver con la decisión de adelantar un proyecto, la cual se centra en el análisis de los modelos de factibilidad, de evaluación financiera, de evaluación de mercados. Pero hay otro conjunto de elementos que también participan en la decisión, que no caben dentro de ese espacio racional, sino que tienen que ver con la expectativa en un determinado momento, dentro de un conjunto de variables. Esa parte es igualmente importante ya que queremos analizar en forma total la forma como se toman las decisiones para adelantar proyectos empresariales.

Jimmy Mayer:

Yo soy graduado en Física del Instituto Tecnológico de Massachusetts: empecé muy temprano, trabajé en Barranquilla de niño al lado de mi papá en fabricación de cajas de cartón. Cuando culminé mis estudios universitarios regresé a Barranquilla, no pude entenderme muy bien con mi padre y empecé una serie de negocios alrededor del comercio. No era realmente lo que a mi me atraía. En el año de 1962, conversando con un compañero de universidad, quien tenía una firma de arquitectura, notamos que en Colombia faltaban adecuados recubrimientos de pisos y recordando lo aprendido en la universidad, se nos ocurrió montar una fábrica de pisos, que se llamaban entonces de baldosa asfáltica. De ahí nació PAVCO (Pisos de Asfalto y Vinilos de Colombia). La producción comenzó más o menos en el año 1963.

Poco a poco, estando en el mercado de productos para la construcción, fuimos detectando nuevas oportunidades como alfombras y tubería de PVC. Realmente hemos concentrado muchos de los nuevos esfuerzos a servir un sector definido del mercado de la construcción. Claro que al lado de esos negocios nacen otros casi por inercia. No todo lo que se hace en la vida es producto de un golpe de genio o porque te pones a pensarlo. Yo diría que, en la vida, el factor suerte juega un papel importantísimo.

Como por necesidad, casi de garantizarnos un suministro adecuado de materias primas, entramos en Petroquímica Colombiana en Cartagena, productora de PVC, considerada como una empresa modelo en el país, en un mercado muy competido y seguimos con otros productos que son complementarios. Tenemos procesos de fabricación de películas plásticas, orientados tanto a la construcción como a otros campos; en los laminados encontramos formalite, la cual es parecida a la fórmica que ustedes conocen, por lo que también estamos metidos en el mercado de la construcción. Siempre hemos tratado de

que sea el mercado el que nos facilite el camino hacia la mejor alternativa. No se trata de permanecer en una oficina hasta las tres de la mañana con cigarrillo y tinto, simulando realizar una planeación estratégica. Eso es bonito para las telenovelas. En realidad, generalmente cuando detectamos cosas deficientes en el mercado, nosotros las vemos como oportunidades. Cuando vemos que hay un productor que está fabricando algo nuevo pero que la calidad es mala, pensamos que lo podemos hacer mejor, y es entonces cuando tomamos partida en su elaboración, siendo realmente esa nuestra estrategia.

Daniel Espinoza:

Después de la intervención de Jimmy Mayer se me dificulta hablar.

John Sudarsky:

Yo creo que es muy importante tomar en cuenta lo que usted está expresando. Tratamos de tomar una mezcla bastante amplia en edades y tamaños porque, tal vez, lo que para nosotros era más significativo era la capacidad empresarial de cada cual. Yo creo precisamente que parte de la riqueza que pensamos sacar del foro es la variedad de tamaños y de horizontes en el tiempo.

Daniel Espinoza:

Para empezar, la historia mía es la siguiente: yo estudié Ingeniería Industrial en los Andes y en el primer semestre mi padre, que en paz descansa, me dijo: "Mijo, ya es hora de que empiece a producir". Su negocio estaba conformado por las cadenas de emisoras. Entonces yo inicié con la venta publicitaria cuando cursaba mi primer semestre. A la altura de cuarto o quinto semestre de carrera, yo vivía de un sueldo y de unas comisiones. Observaba cómo los papás de mis amigos tenían fábricas y negocios y me dije: "Nunca voy a llegar allá si sigo a punta de este maletín". Ví una oportunidad en el mercado de ropa interior femenina, con un buen cliente de Medellín, el cual promovía con bastante fuerza este producto. Me dí cuenta de lo grande que era el mercado de la ropa interior en Colombia.

Entonces contacté algunos textileros y tuve en cuenta un producto líder de Leonisa que era el pantiflex, un pantalón para slack, que además de ser el más barato en el mercado en ese momento, se producía en una maquinaria parecida a los telares, y dije: "Este es mi negocio, ahora o nunca". Empecé a averiguar, había exclusivas en Colombia. Final-

mente, Don Fabio, mi padre, me firmó como fiador en el banco para una carta de crédito. Al momento de conseguir la máquina la puse a trabajar en el garaje de la oficina de don Fabio. Cuando empezó a crecer el negocio empecé a advertir problemas de abastecimiento de la materia prima. Los proveedores, particularmente Protela, eran muy fuertes y me presionaban. Se hizo necesario traer otros telares para empezar a elaborar los encajes y las blondas. Ya en el último semestre de carrera yo tenía una fábrica llamada Vidatex Ltda., con unas veinticinco personas trabajando. Después de graduarme me dediqué de tiempo completo a la fábrica creando toda la línea.

Nosotros no compramos tela sino únicamente fibra; tejemos todo pero no tenemos equipo de tintorería. Yo también ayudaba a vender, pero en el año de 1983 me fuí a Estados Unidos para tomar un curso de mercadeo a nivel de postgrado. La teoría allí estudiada me pareció muy acertada y me quedaba por las noches pensando cómo podía hacer alguna planeación estratégica, ante todo una integración vertical, pues tenía en mente cómo producir la fibra. Me quedaba muy difícil por la inversión tan grande, pero había alternativas, como abrir almacenes. Entonces empezamos a abrir puntos de venta llamados Las Gatas. En la actualidad tenemos cinco almacenes y la organización en la cual yo trabajo, en este momento, cuenta con ciento veinte empleados. Acabo de adquirir quince máquinas para producción de media pantalón, ampliando así la línea industrial.

En el transcurso de mi vida profesional tuve muchos inconvenientes jurídicos relacionados con marcas y patentes por los cuales estaba pendiente de los abogados. Ellos me hablaban un lenguaje un poquito complicado, pero en la actualidad estoy estudiando Derecho en la Universidad de los Andes, voy a mitad de carrera, simultáneamente con el trabajo en la fábrica y en los almacenes. Esta es mi historia.

Carlos Hernández de Alba:

Yo estudié Química en los Estados Unidos, me especialicé un año en fabricación de pinturas y luego monté una fábrica basada en la elaboración de este producto. Yo estaba convencido de que mis inclinaciones y mis gustos estaban encaminados por el lado de la investigación y desarrollo. Al salir un aviso de la Esso, que estaba buscando personas para la refinería de Cartagena, para el laboratorio, me presenté. Pasé una cantidad de baterías psicotécnicas y me dieron una de las grandes sorpresas que he tenido en la vida: me dijeron que no me tratara de definir por el lado de la investigación y la producción, sino que trabajara por el lado de ventas.

Pensé mucho cuando me ofrecieron un puesto en ventas, pero luego tomé la decisión de dedicarme a ello. Entré a la Esso y estuve tres años en esa dependencia. Me fue, yo creo, bastante bien. Uno de mis clientes en la Esso era la Dow Química, que también estaba comenzando en ese momento. Ahí conocí a Rafael Pavía, que estaba también empezando la planta de matamalezas. A través de él, supe que Dow tenía un puesto en ventas, al cual entré cuando se iniciaba su Departamento de Mercadeo. Permanecí allí durante nueve años.

En el momento de retirarme como Gerente General de Ventas ya me había dado cuenta que ventas era un campo definitivamente muy atractivo. En Dow tuve oportunidad de tomar muchos cursos, por ejemplo, estuve un año en Coral Gables que es la base para Latinoamérica. La insistencia en retirarme radicaba básicamente en el deseo de tener mi propio negocio. Para ello me entreviste con un socio de una pequeña fábrica de pinturas y prácticamente me regalaron las acciones. Estuve con ellos unos seis meses hasta que uno de los directores de Dow, aquí en Colombia, me llamó y me preguntó si quería ensayar el concepto de distribución en este país. Me llamó la atención. Dow no tenía nada de distribución: todas las ventas estaban dirigidas a grandes clientes restándole importancia a otros más pequeños. La idea era básicamente esta: empezar a atender al cliente pequeño con inventarios y vendedores, siendo esto muy llamativo para mí. Seguí con la fábrica donde estaba de socio en el área de pinturas, para luego montar el negocio de distribución. Tenía dos vendedores, dos muchachos que estaban terminando Ingeniería Química. Empezamos con un capital bastante modesto, pero el concepto cogió mucha fuerza. Sin darnos cuenta aumentamos el volumen de la Dow en un quince por ciento en el primer período anual. Esto hace dieciséis años, desde entonces hemos crecido.

Iniciamos labores en Bogotá. Yo trabajaba desde las cinco de la tarde en adelante. Estamos en este momento en Barranquilla, Cali, Medellín, Bogotá, tenemos unas pequeñas oficinas en Pasto y en Cauca. Hay un total de veinticuatro vendedores, todos ellos son profesionales de distintos campos: tenemos ingenieros químicos, agrónomos, ingenieros mecánicos. Nos encargamos de la distribución de químicos, plásticos y agroquímicos. Trabajamos no solamente con Dow, sino con otras compañías grandes de Estados Unidos y de Europa, con el concepto de distribución. Nuestro volumen de ventas ha subido fuertemente, estando inmersos en distintos campos relacionados con el mercadeo. Una de las decisiones que se tomó desde el principio fue la de tratar de evitar la producción. Esa es una labor supremamente difícil, la cual necesita mucho capital de trabajo. Consideramos que nuestro campo del saber es el mercadeo y nos hemos dedicado exclusivamente a la distribución.

Hemos tenido compañías con éxito y algunas con fracasos. De manera que hemos pasado por una serie de experiencias, algunas positivas otras negativas, que nos han enseñado mucho.

John Gómez:

Yo soy un empresario autodidacta. Por falta de dinero tuve que retirarme de los estudios cuando cursaba primer año de bachillerato. Empecé a trabajar como mensajero en un almacén de artículos para hombre, ganando \$7.00. Después aprendí contabilidad y me empleé como cajero en una importante empresa de Medellín, ganando \$70.00 mensuales.

Dos años después de ocupar esta posición, resolví trabajar independiente como comisionista, profesión que tenía un bajo estatus en la Antioquia de esa época. Tuve algún éxito y más tarde me convertí en representante de casas extranjeras.

A través de mi vida comercial he fundado más de veinte empresas, algunas de las cuales, como Cartón de Colombia, ocupan una posición de liderato en este país. La iniciativa de fundar esas empresas, nació de observaciones accidentales y de mi convencimiento de que los productos que se iban a fabricar, o los servicios que se iban a prestar eran necesarios para el desarrollo económico de Colombia.

Para destacar algunos ejemplos, puedo contarles que en un viaje a Estados Unidos, entró la mucama al cuarto de hotel que ocupaba, portando una escoba plancha que me llamó poderosamente la atención. La examiné, tomé la dirección del fabricante y visité la planta, pidiendo permiso para observar las operaciones. Llegué a la conclusión de que su fabricación era sencilla y que el producto podría tener gran demanda en Colombia. Así nació mi primera empresa industrial que se llamó Escobas La Negra, y que significó la muerte de las escobas redondas de iraca que anteriormente se producían en el país.

En el viaje siguiente, ya en la guerra, leí un artículo muy interesante sobre lo que podía pasar en el mundo si los japoneses llegaran a dominar las islas productoras de caucho: Indonesia, Java, etc. Hablaban de la posible crisis de llantas y la solución: las compañías reconstructoras de llantas. En Chicago fuí a visitar las compañías que producían las máquinas y de ahí nació la primera reencauchadora que tuvo Colombia, en sociedad con Octavio Villegas, conocida como Reencauchadora Villegas.

En otra ocasión, visitando a Container Corporation of America, compañía que representábamos en Colombia, y la cual es productora de cartón y cajas de cartón, me impresioné por la facilidad de la construcción de las cajas, las cuales contrastaban en una forma dramática con las cajas de madera que se utilizaban en esa época en Colombia, para empacar toda clase de productos. Propuse a los directivos de Containers que fundáramos una fábrica de cajas de cartón en Colombia, idea que aceptaron condicionándola a nuestra capacidad para conseguir inversionistas colombianos que aportaran el cincuenta por ciento. Al regresar al país hice los estudios de factibilidad correspondientes y reuní un grupo de inversionistas, habiendo logrado rápidamente la consecución del capital colombiano. Así nació Cartón de Colombia, que hoy en día es una de las principales fábricas del país por su importancia y volumen de ventas.

También como representante de Scott Paper Company de Philadelphia, en una visita a sus fábricas, les propuse que fabricáramos el papel higiénico en Colombia. Aceptaron y así nació Papeles Scott de Colombia, hoy en día Productos Familia S.A.

Teníamos en esa época un pequeño negocio de disolución de sulfato de sodio. En el proceso de ensanchar el negocio, decidimos producir el silicato y nos fuimos a las compañías extranjeras a estudiar, me acuerdo, a la Chemical. Cuando hablamos de que el objetivo era crear una planta para producir diez toneladas diarias de silicato, nos dijeron: "Eso no es una fábrica, es un laboratorio". Entonces no nos quisieron acompañar, pero resolvimos poner la planta de todas maneras y nos quedamos con el mercado de silicato en Colombia. Cuando ya la teníamos, vino una de las compañías a la cual le habíamos ofrecido el negocio, La Philadelphia, y nos hicimos socios. Y de ahí nació Productos Químicos Panamericanos, que hoy en día está conformada por cinco fábricas, las cuales tienen una producción muy variada.

Con Rohm & Hass empezamos a vender láminas acrílicas. Luego ese negocio llegó a tener un volumen importante, pero comenzamos a tener crisis cambiarias, como las que tiene Colombia frecuentemente. Entonces le propuse a Rohm & Hass que pusiéramos una planta de láminas acrílicas en Colombia. Me dijeron: "No se puede porque usted está vendiendo seiscientos mil dólares y la planta cuesta un millón y medio de dólares y naturalmente no justifica la inversión". Les pedí que me mostraran la fábrica. "No podemos mostrar la fábrica, esa es un área restringida". Entonces me fuí a Imperial Chemical y allí sucedió lo mismo. Luego pasé a Dinamarca. Allí había una compañía productora de láminas que se llamaba Ross Kilder y les dije: "Muéstrenme la planta", y me respondieron con agrado. Entonces me mostraron la fábrica y les dije: "¿Esto es todo? ¿Cuánto vale este negocio?". Me dijeron que cincuenta mil dólares. Les dije: "Caminen,

pongamos una fábrica en Colombia, ¿me ayudan?" "Si, listo". Y me quedé con el mercado de láminas acrílicas en Colombia. Entonces, vino Rohm & Hass y me compró la fábrica. Gané mucha plata e hice un mal negocio.

Espumas Plásticas se inició porque nosotros habíamos empezado a trabajar con Croydon hace muchos años. Somos los distribuidores en Antioquia, Córdoba y Chocó. Ellos tenían la sección de producción de espumas plásticas que sacaba un producto terminado que no era compatible con la fabricación de zapatos, quitándole mucho espacio. Compramos esa compañía que hoy en día es muy importante.

En otra oportunidad, en un viaje al Canadá, tuve como compañero de cuarto de camarote a un señor muy simpático, muy tomatrigo. A las cinco de la tarde me decía: "Camine, vamos a tomar" "No hombre hasta que no caiga el sol". En todo caso nos volvimos muy amigos, el tipo era el rey de los cementerios y de las funerarias en la región de Nueva York y Nueva Jersey. Tenía trescientos carros funerarios y más de diez funerarias, además del jardín cementerio, y me dijo: "Es usted muy querido, muy simpático, le voy a dar un regalo". Entonces sacó una tarjeta grande y escribió: "El portador de esta tarjeta es John Gómez Restrepo y es mi amigo. Si este señor llega a morir en el área tal, el entierro es gratis". Al conocer su funeraria supe que los americanos iban a poner un cementerio en Medellín y me dije: "No, nosotros sí nos enterramos por nuestra cuenta". Entonces así nació Jardines Monte Sacro en el país y en el Ecuador. Estamos enterrando mil quinientas personas por mes.

¿Cuál es la filosofía del desarrollo de los negocios? Colombia es un país de desarrollo económico intermedio, si nos comparamos con todos los países de la tierra. A nuestro alrededor hay países menos desarrollados que nosotros, los cuales ofrecen numerosas oportunidades de negocios.

La comparación de nuestro desarrollo indica el número de posibilidades de negocios que existen. De los países más desarrollados podemos importar tecnologías que podrían ayudarnos a mejorar las condiciones de vida de nuestro país. A los países menos desarrollados podríamos venderles algunos de los productos que nosotros fabricamos.

Nuestra posición geográfica es envidiable. Estamos en la esquina noroccidental de Suramérica, al lado de las grandes líneas de comercio norte-sur y más cerca que nuestros vecinos del sur de los grandes mercados de los países desarrollados.

Por sus riquezas naturales, Colombia puede catalogarse entre los países más ricos de la tierra. Nuestras solas reservas energéticas, hidrológicas y minerales, nos dan una posición de preeminencia.

Nuestra población ha recibido una influencia directa del mundo capitalista, muy especialmente de los Estados Unidos, y por eso nuestra gente está inclinada al consumo y desea poseer los bienes del desarrollo industrial. El desafío que confrontamos es proporcional a la producción de los productos y servicios que ellos demandan.

La gran debilidad de Colombia, a mi juicio, es la falta de verdaderos empresarios. La clase dirigente no ha respondido con la energía necesaria a las posibilidades de negocios que ofrece el país. Y no lo hace por miedo. Ella ha estado dominada por el temor de que en Colombia se produzca una revolución del tipo marxista-leninista y, a mi parecer, está equivocada. Yo creo que tal revolución se podría dar si las clases dirigentes colombianas no abren los ojos. Los comunistas tienen un concepto de la masa crítica, que nació cuando Lenin se dió cuenta que doscientos mil hombres pudieron hacer la revolución en un país de más de cien millones de habitantes. Con una cantidad pequeña de hombres decididos y encontrándose con una masa indiferente, la población rusa de 1916, pudo hacer la revolución. Esto también podría suceder en Colombia si las clases dirigentes no abren los ojos. Sería absolutamente trágico que sucediera porque nosotros perderíamos cincuenta o cien años de desarrollo económico, como lo han perdido los países que han hecho el experimento, empezando por Cuba. De manera que una de las razones fundamentales, me parece a mí, para que no haya empresarios en Colombia son las dudas de orden filosófico que no tienen justificación.

Acabo de regresar de la Unión Soviética, donde presté los servicios como embajador de la República de Colombia y puedo asegurarles que el sistema socialista, desde el punto de vista económico, es un fracaso total. Por esta razón, las autoridades soviéticas y chinas están modificando el sistema, porque saben que de continuar por el mismo camino, del control de los medios de producción y de la planificación central, en pocos años serían los países más pobres de la tierra.

Por otra parte, muy poca gente en Colombia comprende que parte de las dificultades que nosotros estamos viviendo son el producto de modificaciones económicas de tipo universal cuyo desenvolvimiento aquí se desconoce. Por ejemplo, el acelerado crecimiento de las ciudades es causa de la industrialización del sector agrícola que en la actualidad ocupa el veinticinco por ciento de la población colombiana, cuando en países

más adelantados como Estados Unidos, el tres por ciento de la población puede producir la totalidad de la comida que el país necesita y además gigantescos excedentes que se destinan al mercado internacional.

También he notado que se considera en términos peyorativos al empresario. Tiene connotaciones de ladrón: el individuo que tiene éxito es visto con malos ojos, como si ganar plata fuera un pecado. No se ha entendido con claridad que las utilidades no son más que el premio que la sociedad le da a quien es capaz de mejorar sus condiciones de vida, de hacer un producto mejor, un servicio mejor, a más bajo precio. Esa lucha tremenda de conquistar al consumidor es la fuerza que ha de desarrollar a la comunidad. Yo creo que esto es muy interesante, pero ojalá llegáramos a encontrar los puntos de vista fundamentales para romper lo que yo llamo la inercia empresarial colombiana.

La insatisfacción de la gente es en parte resultante de la revolución de las comunicaciones, que permite que pueblos completamente atrasados se den cuenta de las condiciones de vida que imperan en los países más desarrollados, lo que les produce por comparación un sentimiento de frustración y de pobreza al estimular el deseo de tener productos que no están en condiciones de adquirir.

La interdependencia económica entre los países ha hecho que el sector definitivo de progreso, el intercambio comercial y el desarrollo económico de un país, dependa en gran parte del volumen y calidad de su comercio exterior.

Colombia es un país de grandes oportunidades, pero es necesario que la población comprenda que solamente a base de trabajo persistente, ordenado y pacífico podemos superar rápidamente los obstáculos que impiden colocarnos en una posición económica más avanzada. Ese es también otro desafío del desarrollo colombiano. Nosotros vivimos en un país que filosóficamente está dominado por un sentido materialista, si podemos llamar sentido materialista al hecho de que los colombianos, los suramericanos, quieren los frutos de la civilización hoy, todo el mundo quiere tener más y mejor. Estamos dominados por el concepto materialista de vivir mejor. El desafío nuestro es proporcionarles a esas poblaciones los productos y servicios que ellos demandan y la manera de hacerlo es utilizando la lógica. No es necesario hacer grandes estudios. Yo creo que el sentido de los negocios se agudiza suficientemente para determinar y entender dónde se presenta una oportunidad.

Jairo Sierra:

Soy de Antioquia también. Tenemos una pequeña empresa, pero de esas que se hacen a martillazos. Eso si es golpe de azadón. Primero dejo constancia de que me siento muy complacido de compartir estas horas con ustedes, personas de su calidad, de su tradición, de su creatividad tan extraordinaria. Para mí fue una sorpresa grande el ver que mi nombre había sido contemplado para venir a disfrutar escuchándolos y a partir de sus experiencias y su capacidad generar nuevas cosas. A mí me preocupa de nuestro pueblo, que cierren las universidades y las calles porque van a tirar piedra. Nunca tuve la oportunidad de acercarme a la universidad y, realmente eso hizo, como es lógico, que la lucha fuera más ardua, más difícil.

A pesar de que yo no llegué a esos niveles de educación, en realidad he tenido un sentido por la vida y por las cosas que considero la única razón para haber logrado superar tantas dificultades y lograr la pequeña realización que hoy tenemos entre manos, que se convirtió en el comedero de unas ciento cuarenta personas.

Mi padre fue un artesano sastre muy hábil, lo recuerdo con tanto cariño y gratitud, porque poseía un carácter recio. Pero el trago destruyó sus posibilidades y lógicamente las consecuencias se vuelcan sobre los que venimos atrás. De manera que el ser sastre para mí era una situación muy alejada de las aspiraciones que yo tenía en la vida, era una profesión demasiado limitada. Tal vez el impacto de muchas circunstancias hizo que fuera una persona demasiado tímida, muy recortada, pero a pesar de todo éste empecé a producir un nuevo cambio en el roce con la lucha. Es muy grato estar por primera vez en la vida, codo a codo, con una persona como el doctor John Gómez Restrepo, que en el recorrido que acaba de relatar muestra cómo uno de esos privilegiados es capaz de captar en cualquier plano, en cualquier lugar y en cualquier hora las oportunidades que existen. Como ven ustedes, entre los que están aquí y otros indudablemente más limitados en proporción dentro de la sociedad en general, se destacan esas personas que ven posibilidades que todos pasamos por alto porque sólo vemos carencia de cosas.

No tenemos la capacidad de captar. Entonces, yo creo que el mal radica ante todo en la forma como se está educando a las sociedades de hoy. Pienso que se está volcando la dirección de la educación hacia una preparación estupenda del intelecto, y están creando técnicos en abundancia y en todas las áreas. Por eso el nivel de maravillas que estamos viendo, y que no estamos aprovechando, es extraordinario. Digo yo que la educación carece de la parte espiritual, la que genera la fuerza más sutil y poderosa que el ser posee: infundirle a cada una de sus acciones amor, hacerlo con amor, hacerlo con fuerza.

Me voy a permitir expresar algo en mi lenguaje, yo soy muy ordinario, pero he creído que lo que no se haga así, no se puede lograr, y es la única forma para entender, el resultado de lo que he podido realizar. Muy poco, pero en comparación de lo que fue es mucho. Y es que a las cosas hay que imprimirles corazón y fuerza. O sea, mucho afecto por ellas pero mucha fuerza, mucha constancia, mucho dolor. Considero que cuando las gentes vienen de ciertas generaciones y las condiciones de su vida les han proporcionado muchas cosas fáciles como, por ejemplo, su estudio, y están abastecidas de todo, se menosprecian varios aspectos y no se valora lo que realmente representan. Da la sensación de que todo llegara tan fácil, como ellos lo están recibiendo. Pero en mi caso, para obtener lo que tengo tuve que generarlo con grandes esfuerzos. De manera que yo pienso necesario mirar ese estado de cosas, porque se irradia y se aprecia en todas las manifestaciones de la sociedad. Nosotros hablamos de una Colombia, decimos ser colombianos, pero si vamos a analizar profundamente, de patriotas tenemos muy poco. La patria nos sirve o la consideramos nuestra patria cuando logramos sacar beneficios de ella, pero cuando se nos pide el sacrificio de participar en algo es muy poco lo que nosotros aportamos. De manera que esa es la situación.

Nosotros hemos logrado crear una pequeña empresa transformadora de plástico por inyección y por soplado, con múltiples detalles y minucias que, yo creo, no tiene justificación expresarlos. Primero, como lo dije anteriormente, me convertí en sastre, por circunstancias que me forzaron y trabajé un tiempo en eso. Encontré mi camino en la misma sastrería, cuando me encontré con un hombre de una visión especial, don Miguel Antonio Prado, que poseía esa intuición diferente de las cosas, que tenía un sentido afectivo por todo y sobre todo mantenía la convicción profunda de que lo que no se haga por el camino recto no trae sino consecuencias funestas. Con él trabajé durante largo tiempo en sastrería, aunque en contra de mi voluntad, pero comencé a ganar mis primeros pesos y entonces tuve que apegarme a ello.

Posteriormente, ocurrió un hecho muy especial, cuando don John empezó a figurar en mi vida. Fue cuando se fundó un almacén de artículos para hombre que funcionó en el Parque Berrío, en el Edificio Matilde, en la primera planta, creado por Juancho Arango. Cuando él trató de empezar la línea de distribución de vestidos para hombre, fabricados en Barranquilla por American Gentleman, necesitó alguien que acondicionara el largo de la manga o correr un botón, o coserle la bota al pantalón, y no sé cómo mi nombre llegó hasta él. De todas maneras, él me llevó a su almacén y empecé a cumplir mi labor. Yo tuve éxito a mi nivel y la satisfacción fué grande porque llegué a tener ofertas posteriores como resultado de lo que yo estaba haciendo. De todas formas, yo no he planificado las cosas, ni he analizado el resultado en un proceso académico. He realizado mis logros con un proceder distinto.

Las situaciones mismas me han señalado el camino y me han mostrado cómo realizar, en una forma más eficiente, las labores que han estado más a mi alcance. Por la hebra de la cual me he cogido, he imprimido todo el vigor de que he sido capaz y he obtenido resultados. Yo tengo un pequeño detalle que ha sido un talismán, lo conservo con mucho cariño: fue el último dedal que usé cuando trabajaba en sastrería. Pienso que de allí surgen cosas muy especiales, en cualquier momento y en la búsqueda diaria por mejorar mis condiciones de vida. Don John, ¿recuerda que frente al Club Unión existió una vieja casa de la familia Martínez, donde tuvo la voz de Antioquia su primer radioteatro? Cuando la Voz de Antioquia desocupó ese local, lo tomó Leo Frankel, que explotaba, entre otros negocios, el de teatros. Algo que se denominó Circuito Antioquia. Esa casa la acondicionaron como oficinas y a la vez el pequeño radioteatro lo convirtieron en un teatro de cien sillas. Fue el primer cine continuo que hubo en Medellín, duró varios años. Me hice amigo de Don Leo Frankel, porque quién fué su secretaria es mi mujer de hoy, siendo ella mi guardaespaldas realmente. Ha sido el motor que me ha hecho avanzar, no la merezco. La vida fue conmigo muy complaciente al otorgarme ese beneficio extraordinario: una mujer sencilla, modesta y con un alma muy grande.

De manera que cuando iban a liquidar esa compañía, yo fuí en la búsqueda de algo ignorando el significado del cine y, además, ignorando el cierre del negocio porque el cine ya no era fructífero para ellos. Le dije a este señor que me dejara probar. Me dijo: "Tú sabes que vamos a cerrar porque no sirve, pero sabes una cosa, lo cierto del caso, estoy seguro que este viejo caserón tiene las instalaciones necesarias, agua, luz, teléfono, techo y está ubicado en el centro de Medellín. Alguien que tenga sentido de inspiración y lo aproveche como base de sus operaciones, podrá hacer algo. ¿Cómo te vas a sostener si esto no dá?". Le dije: "Tan simple, que como mínimo el cine me va a dar los gastos, y yo voy a trabajar mi sastrería en el interior". Recuerdo que el patio tenía plátanos, naranjos y realmente así empezamos, de todas maneras eso se convirtió en un Arca de Noé.

Yo entraba a las siete de la mañana y salía a las doce de la noche. En el interior, que tenía un buen patio, arreglé un espacio donde se vendían las fotos tomadas en la calle, son de las que te dan el recibo para que vayas a verla. También puse una pequeña venta de gaseosas y helados. Cuando se presentaban temporadas de basketball o de toros, yo permitía que en ese espacio se pintaran los pasacalles y las carteleras. Por esto me pagaban alguna cosa y continuaba trabajando en mi sastrería. Mi hermano y socio -que todavía lo somos luego de 28 años-, trabajaba como mecánico industrial en industrias plásticas Gacela, llevado por Fabio Arango. De todas maneras aprendió múltiples cosas esenciales en la cuestión de plásticos, en las máquinas de la época, y en la fabricación de los moldes, pero por fortuna estuvo a su lado Fabio Arango que fue un hombre también de una gran capacidad y de una habilidad extraordinaria. Por circunstancias de un desacuerdo en algo

que le habían prometido, se retiró. Yo levantaba mi lucha y él la suya. Se me apareció un buen día y me dijo: "Me retiré del trabajo y si tuviera la ayuda de alguien, estoy seguro que con lo que ya he conocido, voy a progresar". Y mi respuesta fue: "No tengo nada con que ayudarte, pero en este rancho mando yo y hay una cantidad de recovecos en esta vieja casa grande, que si cualquiera de los rincones te es útil, aprovéchalo las veinticuatro horas y yo te ayudo con mandados. Esa es la sociedad que yo te ofrezco". Realmente empezó a hacer por fuera, en talleres distintos, las piecitas, y armó una pequeña máquina, lo que denominamos un mayal, la maquina manual que es como tirar azadón.

En todo caso empezamos con ésto. El me hablaba de plásticos que en aquella época únicamente eran de importación, en este país no existía su producción. De manera que entonces fue una situación muy crítica arrancar con esa condición. Mi labor comenzó a ser el tratar de buscar materiales para producir en el mayal y simultáneamente atender la sastrería. De todas maneras empecé a observar que de las pequeñas partes que conseguía en las fábricas que existían, de sus sobrantes, y del material de quienes ofrecían muestras para importaciones, pudimos reprocesar y fabricar fichitas para juegos y pequeñas cosas, con un éxito sorprendente. De las cosas que recuerdo con mucho más cariño es... ¿Ustedes recuerdan las cucarachitas de carey y de plástico que se traían, que llamaban las importadas, para las colas de caballo de las peladas? Yo creo que nunca volveremos a vender nada como eso. Era impresionante. De manera que de ese mayal tuvo que pasar a un segundo, a un tercero, a un cuarto, de tal manera, que el espacio que teníamos para la sastrería empezó a verse relegado a un segundo plano. Tuve que conseguir local afuera con el propósito de no despedir a tres o cuatro artesanos que yo me había llevado a que disfrutaran de ese local, en donde ellos también se ganaban la vida. Leo Frankel continuaba siendo el dueño y yo atendiendo las obligaciones de ese contrato que celebramos aquella vez en forma verbal, contrato que duró ocho años. Pero lo más curioso fue que ellos en su condición de dueños de laboratorios Geresco, con el doctor Joaquín Escobar, tuvieron la distribución de Yardley para Colombia en forma exclusiva y sucedió lo que otras veces hemos visto: la prohibición de la importación de ciertos productos por la carencia de divisas. Cuando esto ocurrió ellos tuvieron que desplazarse a San Andrés, para no perder lógicamente la conexión con Yardley de Londres. Y empezaron a buscar la forma para producir en Colombia. Este señor veía que yo me defendía con esa cantidad de marañas y de cosas. Eso parecía ya un mercado persa. De todas maneras con mucha dignidad, con una constancia increíble, las cosas siguieron marchando. Cuando él empezó a vender vió estas pequeñas máquinas y dijo: "¿Esto qué es? ¿Usted que hace con esto? ¿Usted si cree que ésto le va a servir?" "Yo creo don Leo, que con esto se va a terminar la carencia de las materias primas". La Dow no existía en Colombia aún. A través de Bayer logramos traer un poquito de material y hubo en la época algunos comerciantes que traían y vendían de esos productos. Imagínate que llegué a comprarle

a abarroteros en Guayaquil bultos de poliestireno. De todas maneras observó don Leo este asunto y dijo: "Yo creo que usted está logrando lo que yo pensé que no se podía hacer".

En realidad, a poco tiempo permitieron que sacaran las dos primeras líneas de Yardley de Colombia, entonces en frascos de Peldar y me confió la fabricación de las tapas para ese frasco y los tubitos para la barra desodorante. En esas pequeñas máquinas empezamos con eso. Quién fuera a pensar que con él, que era el que manejaba Yardley, empezáramos nosotros, con algo que surgió sin saberlo, a producirle envases para Yardley. Todavía hoy seguimos haciéndolo. Don Leo y su familia hace ya generaciones que se fueron. Creó los Laboratorios Himpi, que su hijo recibió después, pero perdió la conexión con Yardley. Por su manera de ver las cosas perdió una bella oportunidad. Yardley empezó a producir en Colombia. Nosotros en este momento estamos ubicados al lado de Noel y allí tenemos unos tres mil metros construídos y trabajamos las máquinas veinticuatro horas, no tenemos mucha tecnología, pero poseemos muchas ganas de funcionar, como lo hemos hecho hasta el momento.

Yo me pongo a analizar este montón de hechos que anteceden y encuentro que la única razón real para haber obtenido un resultado positivo, porque así lo considero, es la constancia que se le ha imprimido.

He querido ponerle siempre mucho afecto a mis cosas, en tal forma que a veces he llegado al paternalismo y he visto que lo que ha surgido de ahí puede ser perjudicial. Se han creado vicios. Pero pienso que las cosas que no se hagan con ese amor, con esa decisión y esa constancia, es muy difícil que prosperen. Tengo la sensación de que la forma como se está orientando técnicamente el campo de la producción está alcanzando progresos maravillosos, pero estamos careciendo de inspiración en forma más frecuente. Este concepto es que en toda la historia de la humanidad el avance se ha basado en las formulaciones que han lanzado unos pocos seres privilegiados y de ellas se están beneficiando muchos seres a través de muchos años. Lo mismo será hoy. Todos no somos capaces de acelerar y de apreciar las posibilidades que la vida ofrece. Pero pienso que en la educación es donde está el bien. No estamos mirando hacia la raíz del hombre como esencia misma, y tampoco el aspecto intelectual. Por eso es que los hechos se toman materialistas.

Hay que darle reconocimiento a la creatividad: sabemos que todas las consecuencias y situaciones que estamos viviendo hoy en día, a través de las generaciones, las hemos ido creando. No estamos proponiendo que para tener mañana mejores resultados, mejores frutos de entendimiento, de paz, de inspiración, tenemos que empezar a crearlo. Tenemos que despertar conciencia de que somos nosotros los generadores de esa situación. No hay

improvisaciones. Pienso que se habla mucho de la suerte buena o mala, ese es un factor, pero realmente las cuestiones del azar son resultados, son consecuencias. Si no generamos nosotros mejores semillas, los frutos no pueden ser buenos mañana. Yo considero que a todos los niveles tenemos una crisis tremenda, aparente en múltiples situaciones. Yo veo que en los padres de familia, en el cura párroco, en el maestro y en nuestros políticos prevalecen, se destacan más, sus puntos de vista personales, de beneficio de grupo, que de beneficio general de nuestra patria. De manera que creo que, mientras esto persista, las soluciones no son muy fáciles de alcanzar. La producción seguirá porque la necesidad crece, pero el mejorar nuestras vidas está muy en duda. El camino que estamos recorriendo solamente nos conduce al dolor, al impacto de la destrucción, al temor del comunismo, del factor a, b, ó c, que son los que más nos amenazan y la única forma de contrarrestarlos es el cambio en nuestra manera de actuar.

Alberto Galofre:

Estudié dos años de ingeniería en la Universidad de los Andes. Mientras cursaba estudios allí, empecé a darme cuenta que ingeniería no era la carrera que más se ajustaba al negocio que tenía mi padre, donde yo aspiraba a trabajar. El tenía un negocio relacionado con el comercio. Fue uno de los primeros agentes que tuvo Coltejer en el país y ahora tiene agencias de esta misma empresa en Santa Marta, Barranquilla e Ibagué. Mantenía relaciones con la gente de Paños Vicuña, por una vieja amistad que tenía con el Dr. Hernán Uribe y otras personas que ustedes conocen en Antioquia, como Diego Uribe o don Rodrigo Echavarría. Entonces me retiré de Uniandes y me fuí a estudiar a los Estados Unidos, escogiendo una universidad que tuviera prestigio en lo que yo quería desarrollar: la carrera de Administración y Economía. Entonces estudié en la Escuela Wharton, en la Universidad de Pensilvania. Al graduarme deseaba trabajar con mi padre y mi tío en estos negocios de comercio. Después de trabajar allí un tiempo pasé a trabajar con el gobierno. Al regresar al negocio de familia me inquietaba mucho la inestabilidad marcada de los negocios del comercio. No era uno dueño realmente del negocio: dependía muchísimo de las decisiones de aquellos que producían los artículos que se distribuían y recuerdo muy bien que alguien que me afectó mucho en ese entonces fue don Ernesto Lemaitre, que tenía la fábrica de Lemaitre en Cartagena. Nosotros distribuíamos los productos de ellos en el país; al morir don Ernesto, que era muy amigo de mi padre, su hijo Daniel empezó a manejar los negocios de comercio y no obstante haber transcurrido varios años en que se manejaban estas líneas, vendiendo los productos de ellos en el interior del país, él decidió que iba a montar su propia organización para distribuir los productos de Daniel Lemaitre y Cía. Eso me llevó a la conclusión definitiva de que realmente los negocios de distribución y de comercio no eran negocios que uno pudiera considerar como estables. Y a mí lo que me preocupaba muchísimo era terminar empleado de alguien. Yo quería tener la libertad de poder decidir cuándo tomaba vacaciones y cuándo no, a qué horas

llegaba a trabajar y a qué horas no. Y un sentido de libertad. Y eso no lo podía conseguir siendo empleado. Entonces empecé obsesivamente a buscar algo que, bajo la política de sustitución de importaciones establecida por el gobierno, pudiera dar la luz para una oportunidad.

A través de un contacto familiar conocí un fabricante, un ingeniero belga que trabajó un tiempo en Buenos Aires, quien producía abrasivos en esa ciudad. El estaba casado con una chilena y la hermana de ella tenía otras parientes aquí en Colombia. Entonces llegamos a saber de ellos y ese ingeniero belga preguntó si los abrasivos podrían ser de interés para nosotros, para fabricarlos en el país. Consulté las importaciones y me reuní con ese señor. En un viaje pasó por acá y llegamos a un acuerdo positivo. Varias fábricas de abrasivos existían en México, Argentina, Brasil, Venezuela. En Colombia no hacían falta muchos estudios de factibilidad para llegar a la conclusión de que parecía haber una oportunidad. Entonces me dijo mi padre que me fuera a conocer el negocio del ingeniero belga en Buenos Aires. Fue impresionante conocer una fábrica tan rudimentaria. Era escasamente un garaje donde se producían los artículos. Pero ese señor, a través de esas cuatro máquinas que tenía allí, podía competir con cuatro grandes firmas internacionales que funcionaban en la Argentina. Competía con la Carborundum, con la Norton y con la Tigolit, y de eso tenía un vivir decoroso. Entonces le dije a este señor que sí me interesaba y que requeríamos de su asistencia técnica para montar la fábrica. Esta comenzó con muy pocas personas: éramos ocho. Empezamos a fabricar con su asistencia técnica. El país en ese entonces, en el año de 1965, entró en crisis económica. Habíamos pedido al gobierno que nos diera protección, pero recordemos la falta de coordinación que existía en muchas cosas. Mientras le pedíamos al Ministerio de Hacienda que nos diera protección en la restricción de la importación de estos artículos, porque habíamos iniciado la fabricación en el país, al mismo tiempo la delegación colombiana en Montevideo, comandada por el Dr. Pastrana, entregaba la concesión en la ALALC, de los abrasivos. Entonces, evidentemente se dejaron de importar de Estados Unidos y Europa, y empezaron a llegar buques cargados de abrasivos del Brasil y de México. El país entró en una crisis económica, se acudió a la cláusula de salvaguardia en el pacto de ALALC y volvimos a tener un respiro para proseguir fabricando. Llegamos a la conclusión de que realmente no teníamos la capacidad ni la tecnología para poder atender el mercado que se estaba desarrollando en Colombia.

Empezamos a buscar tecnología afuera y obtuvimos buenas ofertas por parte de Francia, España, Italia y otros países europeos. Un representante de la Carborundum de los Estados Unidos, el de América Latina, vino unos días aquí y establecimos contacto. Le comentamos de nuestra intención de buscar una tecnología superior a la que teníamos.

El se mostró muy interesado y entramos entonces en sociedad con ellos. Lo que se buscaba era traer la tecnología, comprar unas acciones de la sociedad y montar una

fábrica que pudiera brindar un producto a la altura de lo que se estaba necesitando en el país. Nos fue bien, progresamos mucho. La sociedad realmente nunca tuvo un si o un no con el socio extranjero. Nos brindaron un apoyo bastante sólido. Carborundum fabricaba una línea muy importante que son los abrasivos revestidos. Nosotros estábamos trabajando con abrasivos aglomerados que son ruedas de esmeril y discos de corte, segmentos abrasivos, piedras para afilar. Entonces le dijimos a Carborundum que nos interesaba entrar en el negocio de las lijas. Ellos de acuerdo a la política que tenían en la empresa, preferían adelantar el negocio con alguien distinto a nosotros, en razón de que no querían comprometer toda su tecnología o todas sus relaciones en el país con un solo grupo. Entonces le empezaron a dar varias vueltas. Aquí había un fabricante de lijas, con una empresa bastante pequeña; conversaron con él durante mucho tiempo, tuvieron algunos desencantos, hasta que llegaron a la conclusión de que si nosotros nos habíamos entendido bien con ellos durante varios años era una tontería ponerse a buscar. Nos dieron la tecnología para montar la fábrica de lijas. Nos fue muy bien en eso. Nos enteramos que en Venezuela existían también dos fábricas de abrasivos y que éstas estaban en poder de un italiano quien las había construido. La Carborundum tenía una opción de compra sobre estas dos fábricas en Venezuela. Como la relación con la empresa americana era buena, dijimos que nosotros queríamos participar en el momento en que ellos fueran a ejercer la opción sobre las fábricas de Venezuela. Evidentemente nos dijeron que sí, que podríamos participar en esto; cuando fueron a ejercer la opción, nos preguntaron qué porcentaje de la empresa queríamos. Yo les dije que la mitad. Dijeron que la mitad no la podían dar, pero que sí el cuarenta y nueve por ciento, para mantener el control con el cincuenta y un por ciento. Como era una inversión realmente alta, yo no tenía ni para la mitad ni para el cuarenta y nueve por ciento. Pero entonces me dieron la oportunidad de tener la opción sobre el cuarenta y nueve, de ir a buscar socios venezolanos, que habían sido mis antiguos compañeros de universidad en los Estados Unidos, explicarles en que consistía un abrasivo. Se interesaron en el negocio y entonces ellos tomaron del cuarenta y nueve la mitad, el veinticuatro punto cinco del negocio. Ese negocio se hizo. Se adelantó mucho con la tecnología y el respaldo de los americanos, hasta que por una de esas decisiones que toman las grandes compañías con los mergers (fusiones), la Carborundum fue comprada por la Kennebec Corporation. A la Kennebec Corporation la compró la Standard Oil de Ohio, y la Standard Oil se encontró con que su negocio era el petróleo y tenía más de cincuenta fábricas que le habían quedado colgadas de Kennebec, regadas por todo el mundo. Cuando la Sohio producía utilidades de mil ochocientos millones de dólares al año, la Carborundum en sus mejores años, con fábricas en todo el mundo, producía utilidades entre noventa y ciento veinte millones de dólares. Entonces, eso les parecía a ellos completamente absurdo. Tenían problemas de carácter laboral, inversión extranjera, etc. Tomaron la decisión de venderlo y vendieron todas sus acciones con excepción de Brasil, el único país que conservaron, porque ellos consideran que allí hay que permanecer. ¿Por qué? Porque algún día Brasil va a ser un país muy importante.

A través de ese negocio de abrasivos, en Colombia y Venezuela, hemos empezado a producir otras cosas que necesitamos para nuestra propia producción. Empezamos a fabricar resinas fenólicas, porque las resinas que consumíamos en Colombia y Venezuela las necesitábamos en cantidades relativamente pequeñas. No son aquellas que los grandes fabricantes como Borden y Basf están dispuestas a vender. Cada vez que yo quería comprar dos o tres toneladas de algún producto, nos decían: "No, nosotros le podemos vender solamente veinticinco toneladas y la resina que le vamos a vender es muy parecida a la que ustedes necesitan" "No, yo necesito esta" "No, nosotros no les vendemos nada distinto". Eso nos forzó a montar las facilidades y producir resinas fenólicas, aquí y en Venezuela también.

Yo quisiera, pues, destacar después de lo que he oído acá hoy que me identifico mucho con los comentarios en el sentido de que la constancia es una de las cosas más importantes para el éxito en los negocios. Uno se da muchos golpes, pero no puede desfallecer ante ellos; debe seguir insistiendo, buscándole la solución a los problemas. Yo creo que es un aspecto fundamental. También una de las cosas que debemos tratar de transmitir a los estudiantes en las universidades es que cada cual es dueño de su propio destino. Yo me distancio un poquito del comentario de la suerte, como comentaba Jimmy. Yo creo que uno se labra su propia suerte, uno es dueño de su propia suerte. La gran maravilla que tiene el sistema democrático del mundo occidental es que realmente uno mismo se fija qué estándar de nivel de vida quiere. Y depende de uno y no de la estructura del estado, de la burocracia o de su familia, sino de uno mismo. A mí me ha entusiasmado mucho la idea que tiene la universidad, con el apoyo de Dow, de explorar un poco cómo incentivar en los estudiantes el espíritu empresarial. Me preocupa la mentalidad de empleomanía con que los estudiantes salen de la universidad: salen a buscar un puesto, a ver quien les va a dar un puesto. Existe un temor reverencial a tomar riesgos. ¿Cómo vamos a vencer eso? Pues yo creo que ese va a ser el tema de la conversación hoy. Creo que sobre el tema de la historia de la empresa nuestra y lo que con ello hemos hecho es suficiente.

John Sudarsky:

Yo no se si valdría la pena pedirle a Jimmy que cuente un poco sobre el desarrollo de su empresa, porque la historia quedó un poco corta y dentro de ello comenzar a mirar proyectos particulares, ver cómo se decidió, cómo se tomaron ciertas medidas, qué alternativas habían, qué factores hicieron que se tomara una decisión en una u otra dirección. Tu habías anotado que ustedes se guiaban por lo que el mercado iba indicando, pero reconstruyendo etapas uno puede mirar más en detalle algunas cosas.

Daniel Espinoza:

Antes de continuar, si me lo permiten, me pareció muy interesante ese aspecto, esa apreciación a la que usted está refiriéndose, Profesor, en este momento y al hecho de saber aprovechar el reflejo que cada una de las acciones va tomando, va indicando, va mostrando cuál de las alternativas que se proyectan hacia adelante es la que se debe fortificar. Usted lo expresaba: "No es que nos sentemos a hacer un análisis de qué es lo que vamos a hacer, sino qué es el mercado mismo". La misma demanda, característica de lo que se pudo establecer en comparación, va creando cierta fuerza.

Jimmy Mayer:

Quería comentar una cosa: que no estamos diferenciados en puntos de vista. Yo estoy ciento cincuenta por ciento de acuerdo con Alberto en que es la constancia. En la universidad siempre teníamos un dicho: "El genio es noventa por ciento perspiración y diez por ciento inspiración". El trabajo realmente es quien lo lleva a uno a la conclusión. Por muchos libros que uno lea y mucho mastique las ideas, es el contacto con el mundo real, con el consumidor, con el que usa el producto, el que realmente le da la pauta en ese campo. Estamos diciendo lo mismo, es la constancia en tu trabajo, es la atención a tus máquinas. ¿Por qué este producto no le sirvió al cliente? ¿Por qué sí le sirvió? Y eso finalmente produce cambios dentro del negocio. Eso es lo que yo he encontrado a través de los años.

Empezamos con los pisos de asfalto. Exito relativamente modesto diría yo. Nos dimos cuenta muy rápidamente de que lo que necesitaba el país era piso de vinilo: era de un costo muy superior y con muchas dificultades en el momento, por la importación de materias primas. Estamos en el año de 1965: desastroso. Pero eso era lo que el mercado necesitaba y lo que el mercado exigía. Atendiendo ese mercado y a los constructores, nos dimos cuenta, por ejemplo, de la tubería galvanizada. Todos ustedes tienen casas con ese tipo de tubos que se tapan. Nos preguntábamos si había un producto mejor y conocimos un amigo en Estados Unidos que producía tubería en PVC. Entonces empezamos a preguntarnos si eso tendría uso en Colombia, y efectivamente era un producto fácil de producir, económico, no solamente en líneas de presión sino en las líneas de desagüe, donde se utilizaba mucho el asbesto-cemento, engorroso para instalar, delicado, y que requería además mucho hierro fundido, lo que resultaba costoso.

Entonces realizamos el estudio en una página; no hay que hacer un tratado completo para saber que se puede competir favorablemente y dar un mejor producto a un menor precio.

Entonces nos lanzamos con eso. Me acuerdo con mucha risa, porque estando Miguel Fadul en el IFI me escribió una carta diciendo que no nos daba la financiación para este

proyecto porque la demanda en el país estaba suficientemente atendida. En aquel entonces, para que ustedes se formen una idea, se producían en Colombia cien toneladas de tubería PVC al año. Hoy en día, solamente nosotros, sin contar las otras empresas, producimos cien toneladas diarias de tubería PVC.

Daniel Espinoza:

¿Qué porcentaje tiene en el mercado la tubería de PVC?

Jimmy Mayer:

Mira, te voy a decir una cosa, del total de las tuberías en Colombia, más de cincuenta por ciento en pesos es tuberías de PVC. Siendo el treinta por ciento tuberías de acero sin costura que no se produce en el país. El otro veinte por ciento se lo reparten básicamente el cobre, el galvanizado y el concreto. Realmente el PVC es lo mejor en el mercado actual. Tiene problemas, digamos, dentro de lo que es el universo de los productos. El producto ideal aún no se ha inventado, pero digamos que, dentro de lo que es el universo de los productos, es el que mejor satisface las necesidades del consumidor a un precio bastante razonable en el mundo entero. Entonces insisto en esto y voy a seguir haciéndolo: es necesario tener los ojos, la nariz, los oídos en el mercado, porque o si no va a llegar otro señor que es más vivo que uno, o que por lo menos es más trabajador que uno y va a decir: "Esto no lo están haciendo bien, yo lo puedo hacer mejor y lo puedo hacer más barato" y nos toma ventaja. Tiene razón, de eso se trata el sistema, de que se supere el que mejor pueda atender el mercado.

La tubería PVC tuvo un desarrollo propio. Nosotros empezamos con una línea impropia: la presión. Fue erróneo porque resulta que la tubería PVC se utiliza más para el mercado doméstico que es el más difícil de todos, porque las obras nuestras son muy artesanales. Aquí se tratan a las patadas los productos, pasan carretillas por encima y la tubería de PVC no está hecha para eso. En cambio la sanitaria era más fácil de vender y tenía menos problemas. Inmediatamente nos dimos cuenta y muy rápidamente nos centramos en la tubería sanitaria. Y eso evolucionó solo, a medida que indagábamos en el mercado. Cogimos en su momento al señor Strautman, que era el mejor ingeniero hidráulico en el país, para que trabajara con nosotros y nos enseñara sobre hidráulica. Empezamos a hacer cursos en todo el país y enseñamos, por lo menos, a quince o veinte mil plomeros. Hacían un curso y les dabamos su carnet de instalador de tuberías PVC: no era una cosa del otro mundo pero había que enseñar y darle confianza a los plomeros. Curiosamente, los plomeros eran nuestros enemigos inicialmente, porque la percepción de ellos, con razón, era que este nuevo producto era tan fácil de instalar que no se iban a necesitar plomeros. Entonces hubo que ganarse la confianza del trabajador e indicarle que nosotros no le íbamos a quitar el pan de la boca, y eso hicimos.

La filosofía nuestra es que nosotros somos industriales, no somos distribuidores ni comerciantes y no queremos integrarnos hacia ese lado. Nosotros consideramos que el comerciante tiene su puesto en la sociedad al contrario de lo que digan en la prensa todos los días. Casi que miramos al comerciante como nuestro cliente, en forma más importante que al consumidor final. Y en la medida en que el comerciante gane plata, nosotros estamos seguros que vamos a ganar. Siguiendo con lo de la tubería de PVC, conociendo mejor el mercado, nos dimos cuenta de que los pisos de vinilo tampoco satisfacían todas las demandas del mercado y, por otra parte, fuimos observando como las alfombras que se hacían en Colombia eran muy artesanales. Fuimos a Estados Unidos a mirar cómo se fabricaba una alfombra y aprendimos que hay formas más eficientes y mucho más lógicas para su elaboración, para introducirnos luego en este mercado.

Daniel Espinoza:

¿Originalmente ustedes tenían un departamento de investigación de mercado o el monitoreo lo hacías tú con otras personas? ¿En qué consistía el asunto?

Jimmy Mayer:

El punto de partida es hablar con la gente. Tengo un distribuidor muy amigo en Medellín y averiguo cuáles son los problemas que tiene. Siendo una persona tan sincera y tan amiga, me dice todo: no le da miedo, hace críticas, me dice si algo está mal hecho, o si le demoraron el pedido y yo voy tomando nota; ese es mi estudio de mercado. Yo busco cuáles son los problemas que tiene el mercado y así le he enseñado a mi gente. A mí no me gusta formalizar demasiado los estudios de mercado. Me gusta más tener los pies muy metidos en el mercado, saber que está pasando allí. Claro, no te digo que no hacemos nuestra tarea; finalmente hacemos los números, los metemos en las hojas del Visicalc, en el computador, todo eso se realiza y exijo que se haga. Pero no es lo más importante. Tú le puedes meter a las hojas lo que tú quieras para que el resultado final te resulte eficaz, pero si lo que metiste está basado en un conocimiento muy superficial de tu clientela el resultado va a ser erróneo. Finalmente esa es la realidad.

A través de eso nos metimos en el mercado de las alfombras. Al poco tiempo nos quisieron cerrar la importación de la tela base de polipropileno sobre la cual se hace la alfombra, por supuesta producción nacional. Eso a mí no me hubiera molestado si la producción hubiera sido de una calidad aceptable. El precio era secundario porque ese producto en

el costo final de la alfombra no tiene una incidencia muy grande. Pero el señor que decidió hacer ese producto lo pretendía realizar con unos telares muy viejos sin las características técnicas y nosotros nos propusimos hacerlas y ahí están. Hemos tenido un éxito relativo en telas base. Estamos en este momento terminando una ampliación. El equipo costó dos

millones de dólares, solamente para el mercado de exportación. Esa tela se exporta a Australia, Chile, Ecuador, Perú, Venezuela y México. Este es el mercado que tenemos, donde competimos muy bien por calidad. Como decía John Gómez antes, nosotros debemos competir en el mercado de exportación, pero sobre esto hemos venido cambiado un poco de filosofía. Nosotros no queremos exportar a países tan subdesarrollados porque es un mercado muy inestable. Hemos preferido exportar un poco para cumplir con las calidades requeridas y más bien ir a los mercados más sofisticados.

Daniel Espinoza:

En cuanto al sistema de comercialización a nivel de exportación, ¿cómo detectaron el mercado en Australia? ¿Ustedes tienen una persona itinerante en el mundo con su maletín?

Jimmy Mayer:

Eso fue un poquito de suerte. Encontramos una persona que venía de viaje por aquí. Estaba buscando y había oído que nosotros producíamos una tela base de polipropileno. Comenzamos a analizar y Proexpo nos ayudó con el segundo flete: de aquí a Australia había que mandar vía San Francisco. Hemos aprendido porqué Colombia no está llegando a los mercados de exportación: nosotros no tenemos forma de detectar las oportunidades. Tengo un amigo colombiano quien ha sido muy exitoso, precisamente en el mercado de exportación del producto a Estados Unidos, porque es muy competitivo con Taiwan y Corea. Lo ha hecho con base en una organización admirable en Estados Unidos, que cuenta con quince oficinas, treinta o cuarenta personas trabajando con él para vender y mercadear sus productos, y productos de otras partes.

Antes tú comenzabas a producir algo y salía. Hoy, si tú no tienes los ojos, los oídos en el mercado, tú no sabes qué producir, tú no sabes qué hacer.

Hace poco iniciamos un negocio de flores, más que todo porque a mi socio le gusta este mercado. Tanto insistió que dijimos hagámoslo, pero en serio, y empezamos con cuatro hectáreas y media de rosas y algo de astromelias. Y pronto me dí cuenta que el problema que estamos teniendo es la falta de conocimiento del mercado. Si el negocio sobrevive, algo se gana. Pero si realmente queremos que eso sea un éxito, nosotros necesitamos tener nuestra organización de ventas en Estados Unidos, por muy modesta que sea.

Necesitamos a alguien que nos diga qué producir, qué sembrar, qué vender, qué variedades, cómo mercadear, a quién llegar. Los negocios que tenían nuestros padres, y que consistían en comprar algo por diez pesos y venderlo por veinte, están en desuso. Olvidémonos de eso. Hoy en día los negocios son muy competidos, el capital abunda, y

cada día hay gente más viva que uno y eso es bueno, eso es lo que estimula la economía. Que un señor perciba que yo estoy ganando demasiado, que empiece a competir, o que yo estoy haciendo mal el producto y él inicie la competencia es un aspecto que nos ha servido, créanme. En ocasiones hemos tenido unas guerras en el mercado y nos han dado durísimo. Pero de eso hemos salido fortalecidos.

En el giro de esos negocios, percibimos la necesidad de tener una fuente estable de materia prima. Por ahí en el año de 1973, casualmente el IFI vendió las acciones de Petroquímica Colombiana, una empresa en la cual no teníamos ninguna participación accionaria. Había un socio común: Víctor Shaio y nosotros compramos esas acciones porque queríamos asegurarnos la fuente de la materia prima para nuestra tubería, y muy rápidamente nos dimos cuenta que el manejo de esa compañía era absolutamente desastroso. Yo me fui cinco años a manejar Petroquímica de Colombia. Te digo que fue la experiencia más dura de mi vida, porque acababan de montar una planta de monómeros a un costo, en aquel entonces, de cinco punto cinco millones de dólares, empeñando la compañía, con una tecnología basada en clorosoda y etileno importados de Puerto Rico. Para importar etileno hay que traerlo a menos ciento setenta y cinco grados centígrados, almacenarlo en un tanque de dos mil toneladas, que es prácticamente un termo. Este proceso es una proeza. Desafortunadamente, no midieron los alcances de hacer negocios con el estado y la planta de clorosoda en Cartagena, todos sabemos, fue un desastre absoluto, casi que llevó a la quiebra a Petroquímica Colombiana.

Un buen día le dije a Rodolfo Segovia, que trabajó conmigo y que fue precisamente el presidente de Petroquímica: "Mira, Rodolfo, hoy vamos a borrar la planta de soda de la mente. Para mí esa planta no existe. Cuando paso por ahí, yo sólo veo un lote de basura; entonces acabemos con esto porque nos vamos a quebrar, en forma moral e intelectual". Entonces dimos eso por perdido, más bien luchamos por rehacer nuestra industria con base en el monómero importado. Dow lo sabe porque ha sido un excelente proveedor nuestro. Más bien nos dedicamos a algo que realmente pudimos haber realizado desde antes: mejorar nuestra calidad. Francamente era un desastre la calidad de ese entonces. Fuimos adquiriendo mejores tecnologías: en el año de 1983 pusimos en marcha una gran ampliación con reactores sumamente modernos y llevamos la capacidad de la planta a ochenta mil toneladas al año. En noviembre del año pasado pusimos en marcha un tercer reactor grande que llevó la planta a ciento dos mil toneladas al año. Para darles una idea de su dimensión, cuando empezó Petroquímica la planta era de cuatro mil toneladas anuales. En Argentina hay dos plantas, cada una de treinta mil toneladas anuales. O sea que ésta es una planta con una dimensión internacional y líder en exportación.

Eramos oportunistas en el mercado de exportación; como tú no puedes incrementar tu capacidad en saltos muy pequeños, pues cada vez que haces incrementos das saltos muy

grandes. ¿Qué pasaba? ¿Qué hacemos con el excedente? ¡Ah no!, lo vamos a exportar. Entonces entrábamos en el mercado de exportación, con precio. Y a medida que el mercado nacional crecía y copaba esa capacidad, nos íbamos retirando del mercado de exportación. No era un recuerdo muy grato que tenían los clientes de nosotros, por el oportunismo. Entonces hace cinco años dijimos: no más. O estamos o no estamos, y tomamos la absoluta decisión de que nosotros no solamente somos suministradores de resinas PVC para el mercado nacional, sino también para el mercado de exportación. Y tenemos un mercado de cuarenta a cincuenta toneladas de exportación y lo vamos a sostener. Y a medida que crezca el mercado nacional, nosotros vamos a añadir equipos para sostenernos en este campo, aunque marginalmente es una calidad mucho más baja. Pero eso nos ha enseñado. Nosotros podemos competir con surafricanos, con la B.F. Goodrich y con los mejicanos, a quien, literalmente, les regalan la materia prima. La Pemex de México les da a los señores exportadores mejicanos, si exportan el veinticinco por ciento de su producción de PVC, un treinta por ciento de descuento en todos sus monómeros, nacional y externo, o sea que el costo de la materia prima es negativo para exportación. Y a pesar de eso competimos con ellos: con servicio, con calidad, con atención al cliente, con estar oportunamente ahí. Si tienen algún problema mandamos a un técnico. En Venezuela, desafortunadamente hay un monopolio semiestatal que se encarga de toda la importación de lo que falta.

Daniel Espinoza:

¿Ustedes pensaron en algún momento montar la propia planta del monómero ?

Jimmy Mayer:

No, estábamos muy lejos del asunto, necesitábamos llegar a ciento cincuenta mil toneladas. Es una inversión de más de cien millones de dólares, y necesitamos que haya una concepción en Colombia de crear un polo petroquímico, porque para hacer eso se necesita que haya etileno, propileno y cloro. ¿Quién va a usar eso? Tú no montas una planta de etileno sólo para hacer monómeros. Necesitas plantas de polietileno de alta densidad y baja densidad, y plantas de polipropileno. Realmente la concepción nuestra, que desafortunadamente el gobierno no comparte hoy en día, es que en Cartagena debe haber un polo de desarrollo petroquímico, para que en el año de 1995, Colombia sea absolutamente autosuficiente en todo este material. Tenemos nuevas fuentes de carbón que estamos exportando a precios estúpidos. Tienes que entender que el carbón es energía, entonces esa energía hay que cogerla, transformarla y utilizarla para nuestros productos. No vender energía a veintiocho dólares la tonelada de carbón e importarla de vuelta como productos elaborados, que estamos en perfecta capacidad de fabricar. Eso no tiene ningún sentido.

Pero a veces en Colombia nos falta visión, nos falta y no quisiera usar esa palabra, nos falta berraquera. Yo no sé qué nos pasa, tenemos berraquera para vender droga. Yo no comparto la idea de que en Colombia faltan empresarios. Al contrario, yo diría que tal vez el carácter nacional, el rasgo más claro que tenemos en Colombia es que todos somos empresarios; desde el hombre que monta una fritanga en la esquina, hasta el que produce la droga. ¡Por Dios, se han apoderado del mercado mundial de la droga! Con instalaciones en la selva, con aire acondicionado, con electricidad, con pistas de aterrizaje, sin subsidios del gobierno. El colombiano es impresionante. Aquí no hacemos más cosas porque el terreno no es fértil, porque tal vez, como tú lo decías, es mal visto. Uno se va a ganar unos pesos prestando un servicio y le sacan en cara que es un rico hp. Exponiéndose a un secuestro, ¿para qué? Lo que hace falta es cambiar ese ambiente, abonar mejor el terreno y que el gobierno, por Dios, nos deje trabajar.

Yo quería hacerles una reflexión sobre cómo formar empresarios. Te voy a poner una inquietud John. Hace unos doce o quince años, estando en la IBM, conseguí una de esas revistas que tiene la IBM, que se llaman Think y ví un artículo que me dejó fascinado, que se relacionaba con un estudio que habían hecho en Harvard. Se trataba de agrupar a la gente por dos rasgos muy marcados, uno es la necesidad de logro y la otra era la "need to succeed", que significa la necesidad de llegar y, tal vez, la diferencia es que hay que llegar sin importar los medios, lo importante es llegar, tener plata, tener carro, tener casa, pero el logro no era importante. La definición la hacían en una forma muy simple: te daban una opción de solucionar un problema, con un cincuenta por ciento de éxito, por tus capacidades intelectuales y obtenías un premio, digamos de veinte dólares, o tirar una moneda y con un cincuenta por ciento de éxito los mismos veinte dólares. El hombre que tenía la necesidad de lograr, siempre optaba por la primera porque los veinte dólares eran casi secundarios, lo importante para él era solucionar el problema, mientras que el hombre que tenía la necesidad que llegar no le importaba el medio, eran más importantes los veinte dólares. Curiosamente hablaba de que habían hecho estudios en algunas empresas, que han sido notoriamente exitosas, y encontraban como rasgo común generalizado dentro de la empresa que los ejecutivos tenían la necesidad de lograr, la necesidad de logro. Claro que uno trabaja por dinero, pero eso no es lo más importante, lo más relevante es lograr algo. Y lo que resulta más atractivo para mí es que según esos estudios, esos rasgos se pueden inculcar. Habían hecho un experimento en la India. Yo lo que te quería decir era que si podemos hacer la labor académica y seguirle la pista a eso.

John Sudarsky:

Esa tecnología educativa la conocemos muy bien y es parte del entrenamiento que estamos haciendo. La primera unidad de lo que hacemos nosotros es el entrenamiento en logro.

Jimmy Mayer:

Yo me puse a mirarme a mí mismo , yo soy golfista. Algunos de mis amigos se burlan de mí porque me disgusta pegarle mal a la bola y de pronto ganarme el hoyo. A mí eso me molesta, me indispone profundamente ganar por suerte. A mí me gusta ganar el hoyo, pero pegándole muy bien a la bola; entonces los amigos se burlan de mí, a mí me importa ganar, pero ganar, no quiero que me lo entreguen. Yo creo que todos ustedes tienen el mismo rasgo; si se ponen a pensar un poco en que lo importante no es siempre el premio sino cómo se llega a él. Me encanta oír eso.

John Gómez:

El clima que hay en Colombia para empresarios es un tema fundamental: tú decías que le dices al gobierno que te deje trabajar, a los políticos que no funcionan y que funcionen correctamente. Entonces yo entré a la política también. Aparte de ser un empresario he estado en forma paralela vinculado con la política. Entré a la política porque en 1953 el General Rojas Pinilla empezó a utilizar en Colombia un sistema para acabar con la oposición, que consistía en mandar funcionarios de la administración de impuestos para que pasaran una notificación a la empresa donde estaba trabajando la persona que le ponía dificultades y decirle "Hay una revisión, a usted le he encontrado fallas y tiene que pagar seis millones de pesos". Eso utilizado como herramienta política. Así lo hicieron con el periódico El Colombiano y con una acería de Medellín. Entonces yo dije, cómo es la cosa, aquí el gobierno le puede confiscar los bienes a uno porque sí. Hay que enfrentarse al gobierno. Y entonces entré a la política y he estado en todos los cuerpos colegiados: en el Consejo, Asamblea, Cámara, Senado, y, como decía un amigo: "Ensayó y le gustó". Entonces he tenido una carrera doble y yo encuentro que realmente en Colombia no hay unos criterios claros sobre el país, lo que hay son unos conocimientos que a mí me parecen mediocres o atrasados o insuficientes entre nuestras clases dirigentes y nuestras clases políticas. Nosotros todavía debatimos y lo hacemos a nivel del Congreso, cuál debe ser el curso futuro del país, por dónde debe orientarse el país; y hay personas de mucha capacidad como el Dr. Hernando Agudelo Villa, por ejemplo, con el cual yo he tenido

inmensas discusiones, de donde he extractado que uno de los problemas de Colombia es que aquí no hay un control suficientemente grande sobre los industriales o sobre los grupos económicos que se han desbordado, porque la concentración del capital en

Colombia acusa índices preocupantes en relación con el resto de la América Latina. En el gobierno mismo no existe claridad sobre qué es el país, qué debe ser ó para dónde va. Todavía estamos debatiendo si es un modelo socialista o conservador o comunista, y qué modelo debemos tener nosotros. Yo creo que esa es una de las cosas que está impidiendo el desarrollo del país. ¿Por qué? Porque no se han adquirido los conocimientos suficientes, y los que se tienen son precarios. Porque no se ha hecho un análisis más profundo del desarrollo económico del mundo, ni hacia qué objetivo se dirige. ¿Cuál es el modelo, cuál es el camino, no solamente para Colombia, sino para todo el mundo?. ¿Para dónde tenemos que ir?. Una de las causas de esa disparidad es que siempre hay un divorcio entre la política y la empresa. Yo me encuentro y me he encontrado casi siempre como el único o uno de los pocos empresarios en el Congreso de la República que tiene una visión clara, por lo menos de la parte empresarial. Porque la mayoría ha abandonado ese punto. Lo hemos abandonado y es un error, un error absoluto, completo. Nosotros hemos dejado que el campo político esté sustentado por políticos profesionales y es uno de los males del país. Y eso se ha ido incrementando de una forma extraordinaria en los últimos veinte años, cuando se ha producido todo este catálogo de jefes políticos que tienen territorios vedados. Son barones de la política: Guerra, Name y Santofimio, y dominan su territorio. Entonces han llevado al Congreso de la República ese criterio de parcelación política, contrario a lo que ocurría hace treinta años, cuando había jefes más importantes, cuando había un concepto más democrático de la cuestión política.

Jimmy Mayer:

Esto tiene varios conceptos de la tesis del Dr Galán.

John Gómez:

Se ejercía la política con un sentido de servicio nacional. Eran unos barones que prestaban un servicio y después volvían a sus faenas agrícolas.

Daniel Espinoza:

Sin desconocer evidentemente que es un reto -para los que ya estamos conformados dentro de un grupo empresarial-, tomar conciencia de eso, lo relevante y primordial en este momento es a nivel académico, definir qué tipo de deficiencias hay que impiden que cada día haya más empresarios; entonces me gustaría si orientáramos un poco más la charla con ustedes al aspecto académico. O sea, cuando hablamos de la constancia en el

trabajo es ya cuando uno está enfrentado al problema de la constancia, es porque ya montó la empresa, entonces ya se superó el primer problema, que la persona tome la decisión, que salga de la universidad a montar una panadería y no ir a buscar un puesto.

John Gómez:

Pues lo fundamental es que el individuo tiene que tener fe en el medio ambiente y en el país. Si no tiene fe, cómo le puede pedir a un empresario, a una persona que no cree en el país, que vaya a hacer un esfuerzo económico cuando dice: "Si esto se lo va a llevar el diablo".

Jimmy Mayer:

O peor aún, lo hace a medias, en el siguiente sentido: toma el riesgo y a medida que va teniendo éxito, en vez de multiplicarlo lleva la plata a Estados Unidos. Eso es lo peor que nos está pasando. Te voy a decir una cosa, el peor mal que tiene Colombia es la falta de confianza en sus posibilidades y la fuga de capitales hacia el exterior.

John Sudarsky:

Yo quisiera darle un giro a la discusión; yo sé que me estoy saliendo de lo que planteábamos pues íbamos a llevar un procedimiento individual, pero me gustaría que miráramos ya el aspecto hacia el futuro, o sea dentro de esta idea de cómo ven ustedes el país hacia el futuro y dentro de esa visión, qué características va a tener el país, si va a crecer, si se va a desbaratar, si hay unos obstáculos especialmente importantes para poder desarrollar nuevas empresas. ¿Cómo ven ustedes el país? ¿Cómo lo miran? ¿Cómo lo diagnostican? y dentro de esa perspectiva, ¿Qué oportunidades de negocio se presentarían? Tal vez tu idea es volver hacia el tema de la educación, pero ese tema lo estamos trabajando en muchos puntos.

Jimmy Mayer:

Me da risa porque me acuerdo de la famosa película de "El Graduado", donde el señor daba su consejo al joven que acababa de salir de la universidad, le dice: "Plásticos". Yo no creo que uno pueda decir, en Colombia: la mina de oro está aquí. ¿Quieres ganar un mundo de plata en forma inmediata?. Hay oportunidades en el Guainía, para oro, todo el que tú quieras. Eso requiere gran tecnología, grandes inversiones, una rentabilidad impresionante. ¿Tú quieres oportunidades en el campo de plásticos?. Eso está por hacerse. ¿Quieres en el campo de exportaciones?. Está por hacer.

¿En textiles? Estamos en pañales. Te voy a decir una cosa, me invitaron a participar en una empresa de textiles; no quise entrar porque los dueños eran muy amigos míos y no negocié por esta razón. Yo solamente ayudé; llevo dos años aconsejándolos y están muy bien ahora. Los textiles pueden ser el negocio más rentable en Colombia. Pero tenemos unas empresas que no miraron en su momento, no se adecuaron, son Fabricato, Coltejer, etc. Con unos paraguas de precios altísimos. Entonces se mete uno por ahí con unos

volúmenes más modestos que no afectan la estructura del mercado y con maquinaria realmente eficiente, y lo que hace Coltejer con seis trabajadores y dos pensionados, lo hace uno con dos trabajadores. Las empresas están hoy por hacer lo que tú quieras. Esa es la evolución normal de cualquier país, así debe ser desde el principio: es lo más natural del mundo que el ser más eficiente prospera, y la especie menos eficiente finalmente desaparece. Entonces, oportunidades es lo que hay, las que tú quieras. Si tú me preguntas cómo veo yo a Colombia desde el punto de vista empuje-auge, creo que todo está por hacer. Se habla de grupos económicos; aquí toda la colectividad de bancos de Colombia no suma lo que es el primer banco de Latinoamérica. La banca es diminuta. Las empresas aquí en el fondo son diminutas comparadas con lo que tú quieras. Entonces las oportunidades son ilimitadas, estamos a tres horas del mercado más grande del mundo que es Estados Unidos. Estamos dejando que los japoneses, los taiwaneses, los coreanos, los de Singapur, le metan cualquier cantidad de millones de dólares de exportación a Estados Unidos y, ¿qué somos aquí? Unos tarados o ¿qué?. Yo no me siento inferior a un japonés, ni creo que tenga un solo trabajador que sea inferior a un japonés. Nosotros tenemos hoy en día tres mil trabajadores. No hay una persona extranjera que maneje el negocio nuestro aquí en Colombia, ni una. Y te pongo la fábrica nuestra a la altura de cualquier fábrica en el mundo. Falta la decisión, porque somos capaces y tenemos las oportunidades que tú quieras, podemos salir adelante y dar empleo, que es el problema más grande que tenemos.

Alberto Galofre:

Sobre la pregunta tuya, hacia dónde vamos, hay un discurso, una intervención del presidente del CICYP (Consejo Interamericano de Comercio y Producción), Roberto Olivera Campos, realizada a finales de 1986, en Montevideo. Es una intervención brillante, él es un hombre muy interesante y nos lleva al consuelo de que este no es un problema nuestro. Es una constante, se puede detectar en todos los países de Latinoamérica, y quizá los defectos más acentuados están en Colombia. Olivera dice "...a América Latina le gusta el capitalismo sin ganancias, el socialismo sin disciplina y las inversiones extranjeras sin los inversionistas extranjeros". Añade: "...el sueño imposible de todos nuestros políticos es la abolición de la desafortunada ley de la oferta y la demanda y que nuestro sustrato cultural sea profundamente anti-Darwinista; no queremos la competencia selectiva en el mercado sino que preferimos las concesiones del Estado".

A los compradores de nuestros productos tratamos de hacerlos responsables de nuestros problemas. Sin embargo, esta situación del petróleo, con la problemática de compra de productos primarios, la vivimos todos los países del tercer mundo. ¿Entonces, por qué hay unos países del tercer mundo que a pesar de esas circunstancias han podido progresar

enormemente? ¿Qué ha pasado con Corea? ¿Qué ha pasado con Taiwan? ¿Qué ha pasado con Singapur? ¿Qué ha pasado con Japón que hasta hace muy pocos años, estamos hablando de treinta, treinta y cinco años atrás, tenía un ingreso per capita inferior al colombiano, inferior al venezolano, por supuesto inferior también al argentino y al brasilero. Cuando estamos hablando de treinta y cinco años en la historia de un pueblo eso no representa nada. Entonces ellos si han podido hacer cambios sustanciales en sus ingresos per capita y nosotros no hemos podido.

Encontramos unas constantes también en nuestra manera de pensar, nosotros queremos el capitalismo pero detestamos la palabra utilidades. El capitalismo es muy bueno pero es señalable, es criticable. Nos fascina entonces a veces el socialismo, pero detestamos lo relacionado con la disciplina. Nos gusta mucho la inversión extranjera, pero detestamos al inversionista extranjero. Entonces tenemos gran cantidad de ideas en conflicto, que insisto, afortunadamente no es característica exclusiva nuestra; sin embargo, esas deficiencias se encuentran muy marcadas en Colombia. Si uno toma el esquema de América Latina en general, vemos que la situación de Argentina es lamentable, económica y políticamente y en otros aspectos. La situación económica del Brasil es totalmente caótica. Si miramos la situación del Perú en materia económica es muy inferior a la nuestra. Analicemos el caso de otros países de América Latina, hablemos por ejemplo del Ecuador: su situación política y económica es muy lamentable. El caso mexicano es para llorar, este país se encuentra en quiebra y lo único que lo defiende es su vecindad con los Estados Unidos. Porque Estados Unidos no va a permitir que México se destruya. Entonces qué nos queda, que puede ser un consuelo de tontos pero, en cierta medida, nuestra posición relativa en el concierto de países de América Latina es muy buena. Con una salvedad: la seguridad. No hablemos de seguridad...

Daniel Espinoza:

Precisamente sobre ese punto veo a don John Gómez, con tanta fe en Colombia. Es importantísimo. En vez de ir uno a un siquiatra habla con ustedes dos y se reencuentra otra vez y cree que está por el sendero correcto, pero, ¿cómo ven el problema de la guerrilla?.

Jimmy Mayer:

Yo no voy a ser más inteligente que la serie de mandatarios que hemos tenido y que no han podido acabar con este problema, pero lo que yo no estoy dispuesto a aceptar es la indiferencia que hemos adquirido por los sistemas políticos que hemos tenido en Colombia. En Colombia hay que entender que el sistema político es un sistema donde las cosas se arreglan por componendas. Aquí no hay autoridad para decidir cómo se hacen

las cosas, sino que por medio del convencimiento, llegamos a un consenso y las cosas se realizan. Ese es nuestro sistema político, bueno o malo, así es. Se ha creado una mitología en Colombia de que las causas de la guerrilla son el hambre y la pobreza. Eso no es cierto. Existen unos países diez veces más pobres que Colombia, como Egipto o la India, muchos países donde las desigualdades son terribles, donde abundan los mendigos en la calle, los ciegos y las moscas, ninguno de nosotros podríamos aguantar eso.

Entonces es una mitología la que se ha creado. La razón de la guerrilla y de la inseguridad es simplemente que nos hemos vuelto demasiado permisivos, todo se acepta, todo queda impune. ¿Cómo vamos a tolerar eso?. Mira, si alguien cree que a mí me da placer ver alguien muerto de hambre o que me da placer ver que un niño se muera de gastroenteritis cuando está a mi alcance sacar unos pesos y ayudarlo, no está en su razón. No, eso no me puede dar placer porque en tal caso sería un sádico. Pero tampoco puedo aceptar que, porque existen situaciones que uno está tratando de arreglar, yo me convierta en legítima presa para el secuestro, para la extorsión, para la guerrilla. No lo puedo aceptar. Yo ante eso tomo armas para protegerme, defendiendo mis intereses, así como haría cualquiera.

Ha faltado claridad sobre este elemento cuando se habla del combate contra la guerrilla. No lo vamos a lograr sólo con las armas, estoy de acuerdo con eso, pero tampoco lo vamos a lograr sin las armas. Sobre eso que no se equivoque nadie. Uno cree que un señor que lleva cinco o diez años, con metralleta en la mano, haciendo lo que se le antoja, hurtando los bienes ajenos, matando a la gente, va a venir de buenas maneras, porque alguien le dice: "Señor venga a laborar este pedazo de tierra". Ese señor va a laborar la tierra cuando vea que el oficio que ha llevado por mucho tiempo -porque eso es un oficio como cualquier otro- es demasiado peligroso. Entonces, de pronto, trabaja la tierra. Yo no puedo entender esa mentalidad que se ha creado. Y tal vez nos ha faltado, dentro de lo que tú decías, dentro de los medios académicos, un poco contrarrestar esa filosofía tan barata y gratis que nos bombardean todos esos señores de izquierda, que están en los diarios, en los periódicos, en los noticieros. Las ideas de izquierda son muy lindas y muy sabrosas, todos las hemos tenido. Yo fui fervoroso socialista cuando tenía dieciocho, diecinueve años y uno se da cuenta que eso no funciona. Ellos no logran ver que si agilizan la llegada de un estado comunista, los primeros que van a quedar sin oficio son ellos, porque se acaba la libertad de expresión. Colombia es una democracia, una legítima democracia. Yo conozco pocos países en el mundo, inclusive Francia, en los cuales se puedan preciar, de que aquí uno hace lo que se le antoja. ¿Si o no? Usted puede salir en el periódico y no solamente se puede, sino que se hace. Colombia es una legítima democracia. Su sistema electoral no es perfecto, hay fraude, hay clientelismo, pero mal que bien es tan bueno como cualquier otro país del mundo. Pero, ¿qué es este asunto de la guerrilla? ¿Cómo se va a tolerar que por las armas van a decirnos qué es lo que vamos a hacer en este país?. Quisiera oír tu opinión, porque...

John Gómez:

Mira, estoy absolutamente de acuerdo contigo, totalmente de acuerdo con tu posición. Yo podría haberlo expresado de una forma más clara y más precisa, y sobretodo viniendo ahora de la Unión Soviética, donde le gasté año y medio al estudio y análisis profundo del sistema económico soviético, para saber si había alguna justificación sobre lo que han afirmado toda la vida acerca de que ellos no tienen sino que esperar la muerte del sistema capitalista, para tomar el poder. Inclusive allá hay un chiste, porque allá tienen un periódico que llaman El Cocodrilo y de pronto permiten hacer algunos chistes sobre la sociedad, como válvula de escape. Decía un muchacho que llega a la casa: "Papá, en clase de economía nos dijo el profesor que el mundo capitalista estaba al borde del abismo. ¿Eso es verdad, papá?". "Pues claro hombre, cómo que no va a ser verdad, allá han estado hace mucho tiempo al borde del abismo, pero ¿sabes lo que están haciendo?". "No papá, no sé". "Están viendo a ver dónde caímos nosotros". Ese sistema no funciona, pero nosotros estamos cometiendo la inmensa estupidez de permitir que en la Unión Soviética se preparen los cuadros revolucionarios, por un acuerdo cultural que nosotros tenemos con ellos. Nosotros tenemos en el momento actual un poco más de mil estudiantes, no sabemos exactamente cuántos en la Unión Soviética, porque una proporción muy pequeña va por el Icetex a estudios técnicos de algún valor y la gran proporción va por conducto del Partido Comunista, La Casa de la Amistad Colombo-Soviética o los sindicatos, y el gobierno soviético prepara esos cuadros. Los prepara, los tiene aislados, no los deja ir a la embajada, no los deja juntarse con otros colombianos, los mantiene separados, no los deja ir a ningún otro país occidental. Los lleva de un tugurio colombiano a la preparación en la Unión Soviética y los devuelve para que manejen los sindicatos y las universidades y formen la revolución. No es ninguna coincidencia que los grandes dirigentes del M-19 fueron preparados en la Unión Soviética, que todos los actuales dirigentes sindicales de Urabá fueron preparados en la Unión Soviética, que los mayores profesores nuestros, inclusive en universidades católicas como La Bolivariana, fueron preparados allí. Nosotros hemos permitido varias cosas, por eso, por el concepto de que nosotros somos la democracia absolutamente pura y aquí, con perdón de la señora mía, que es abogada, todos los abogados no dejan tocar absolutamente nada y hacen los enredos más grandes del mundo entero. Por eso es que uno de los grandes males de Colombia es que tiene muchos abogados y muy pocos militares. Ese es el desastre. ¿Por qué tienen éxito los grupos revolucionarios en Colombia? Primero, por el concepto general de democracia absurda que nosotros tenemos, resulta excesiva. En segundo lugar, porque nosotros tenemos en nuestra pirámide educacional una base de analfabetas y semianalfabetas, a los cuales es supremamente fácil inculcarles la idea de que si nosotros cogemos la fortuna de los Santodomingo, y la nacionalizamos, vamos a estar mucho mejor todos, vamos a gozar de bienestar, y el otro problema relacionado con los bananeros de Urabá, que se están llenando de plata y hay que coger ese capital y repartirlo

dentro del Estado. Lamentablemente han logrado establecer un Estado dentro del Estado. Yo he descubierto con terror, con absoluto terror que la mayor parte de mis amigos ganaderos, que tienen haciendas en Córdoba y en el bajo Cauca, están contribuyendo todos los meses a la guerrilla. ¿Cómo quieren ustedes que nosotros podamos acabar con la guerrilla cuando se ha vuelto el mejor negocio financiado por ustedes? Porque con ese concepto corto, con esa falta de patriotismo, con esa cobardía espantosa, que dice: "Ah, yo tengo que salvar mis vaquitas", eso no se va a salvar así y si nosotros no hacemos un esfuerzo, nos pueden desestabilizar. Yo tengo fe en Colombia, pero hemos estado perdiendo el control del país, lo estamos perdiendo. Tenemos que hacer un viraje fuerte, fuertísimo, o si no nos lleva a la trampa.

Ahora en cuanto a oportunidades, estoy de acuerdo con Jimmy. Las oportunidades aquí dan mareo, realmente son alucinantes. Yo veo negocios todos los días y digo, ¿y esto qué es?. Y los negocios van teniendo su propia dinámica, van mostrando su propio camino e indicando qué es lo que se debe hacer. Para poner un ejemplo por el cual los amigos míos se burlan de mí, se ríen de mí, porque pongo como muestra cualquiera de mis negocios y me llaman "el Gran Drácula" por los negocios del cementerio.

Nosotros hemos contabilizado ventas de mil quinientos "cofres", como llamamos nosotros muy elegantemente a los ataúdes, y si por ejemplo valen dieciséis mil pesos cada uno ya tendríamos veinticuatro millones mensuales. Pero encontramos que sí podíamos fabricar cofres aquí, a una fracción del costo de los Estados Unidos y que podemos enterrar todos los norteamericanos en cofres hechos en Colombia. Por Dios, qué mercado de exportación de cofres tan espantoso y yo digo, bueno, vuélvase los más grandes fabricantes de cofres del mundo y mandemos también al Líbano, que ahora están necesitando muchos. Entonces, oportunidades hay todas las que uno quiera, lo que no hay es el clima, porque hemos dejado pervertir ese clima, por esos conceptos falsos de un capitalismo temeroso, un capitalismo con las manos amarradas, un capitalismo lleno de miedo. ¿Existen injusticias en Colombia? Desde luego que las hay. ¿Que nosotros tenemos que poner en mejores condiciones a los ancianos y a los niños?. Hombre, no faltaba más, y se puede. Claro que se puede. Pero nosotros manejamos las cosas tan mal, en una forma tan absurda como ésta: el Instituto de Bienestar Familiar recibe veinticuatro mil millones de pesos de ingresos al año, dos por ciento de los salarios y creciendo, con el fin de proteger fundamentalmente a la niñez. ¿En dónde terminan esos veinticuatro mil millones de pesos?. Por disposición de la ley solamente pueden atender a los hijos de los obreros, a los hijos de las personas que ya están ocupadas. Es una aberración, es un error absoluto. ¿Por qué con esos veinticuatro mil millones de pesos pueden atender a los hijos de las personas que ya tienen los medios para hacerlo y no a la parte más débil de la sociedad?

Así hacemos las cosas nosotros en Colombia. Un Estado que maneja hoy en día la tercera parte del producto interno bruto, ¿la maneja bien? Yo pregunto, los dos mil millones que valen los presupuestos de los institutos descentralizados y del gobierno central, ¿son bien manejados en Colombia? ¿Cuánta parte de eso, qué proporción de esa masa tan grande de dinero se pierde en cosas absurdas?

John Sudarsky:

Perdón que lo interrumpa, yo quisiera preguntar lo siguiente: a mí me preocupa que en estos foros, estos pánels, siempre terminamos acercándonos al problema y decimos que es el Estado, que es la política, que es la falta de autoridad. La democracia es en términos generales buena, es decir el diagnóstico queda a un nivel siempre muy corto. Me da la impresión de que llegamos hasta ese punto, de decir que es un desastre, que está muy mal, pero no tratamos de avanzar más allá. Tú mencionas que antes los políticos tenían una cierta autoridad, alguien comentaba que no se había mencionado la influencia de los gremios, y así, otro tipo de cosas. Es decir, en lo político y en el Estado ustedes parecen ver obstáculos importantes para darle la estabilidad, el clima, la dirección, que permitiría desarrollar con mayor claridad esa capacidad empresarial. ¿Qué más ven ustedes ahí? Es decir, todos nos quedamos en la actitud crítica contra los barones de la política, la falta de autoridad, que hay demasiada o muy poca democracia, pero, ¿cómo podemos adelantar más en ese punto?. Me parece que ustedes lo ven como el principal problema.

Alberto Galofre:

Sobre ese tema quisiera hacer alguna precisión. Cuando las empresas nuestras empezaron, la situación del país era muy parecida. Luego, a pesar de que ese clima de inseguridad puede frenar en un momento dado algunas decisiones, al menos cuando nosotros creamos la empresa, se estaban viviendo los mismos elementos acá...

Jimmy Mayer:

No es lo mismo. La multiplicación de la guerrilla en los últimos cuatro o cinco años es horrible. El solo ELP se ha multiplicado por ocho. Si tú estás hablando a nivel personal, en Bogotá el secuestro ha disminuído en estos dos años. Pero el problema de la multiplicación de la guerrilla... Yo me levanto por la mañana y veo que nos mataron once soldados u once policías, es horroroso, me produce náuseas. Al fin y al cabo nosotros le pagamos un sueldo para que vayan y nos protejan. ¿Hemos hecho algo por sus viudas? ¿Hemos hecho algo por los lisiados que salen sin un brazo o una pierna? No podemos vivir así.

Alberto Galofre:

Si, yo entiendo eso, lo que yo quiero destacar es el hecho mismo de que en un momento dado, cuando la oportunidad se logra concretar bien, no es la situación general de ambiente del país lo que lo trancaría a uno. Quizás para empresas ya establecidas, con capitales muy importantes, se alcancen a frenar ese tipo de inversiones. Pero es al pequeño empresario nuestro, ese pequeño empresario, al que yo creo que hay que estimular y buscar la forma de empujarlo, para que cuando vea la oportunidad, una vez la identifique se lance. Porque si se emprende una empresa como Papecol, entonces si entran en consideración cosas de carácter político o de grandes inversiones, es tanto como el futuro del país. Pero si alguien va a montar un pequeño negocio y ese pequeño negocio se puede proyectar hacia el futuro, como una empresa importante, yo creo que allí hay materia prima para hacer algo.

John Sudarsky:

Pero volvamos al tema sobre estructura política, sobre esos obstáculos. Lo que a mí me preocupa de estas discusiones es que siempre llega uno a un punto donde más o menos se termina en unos lugares comunes, que son los barones de la política, el estado débil, el exceso de democracia, la falta de un estado que controle las becas del Icetex, este tipo de cosas. Pero el diagnóstico de la naturaleza de esos obstáculos y las posibles soluciones no se llevan más adelante.

Jimmy Mayer:

Yo te quería hacer una aclaración y de pronto un ofrecimiento, reflexionando sobre todo lo que se está hablando aquí. Esta es la reunión más interesante que he tenido en el último año porque me ha hecho reflexionar, porque día a día nos estamos viendo. Nosotros tenemos en Pavco unos socios que son Eternit Colombiana, una empresa con mucha ingerencia de los suizos. Yo tengo mucha amistad con ellos y con la familia Schmidthaimer, una familia sumamente rica en Suiza, muy emprendedores y con un gran sentido de su posición histórica, para decirlo en palabras muy grandes. Ellos, por ejemplo, el joven Schmidthaimer, un señor de treinta y pico años, sumamente rico, tiene la idea de salvar la empresa de relojes suizos y agrupó, organizó a los que introdujeron los famosos Swatch y están haciendo este tipo de trabajos en forma definitiva. Una vez me comentaron que ellos en Suiza dictan un curso anual sobre las bondades del capitalismo, porque el capitalismo es un buen sistema. Yo hago memoria y te voy a decir una cosa: cuando tenía diecinueve o veinte años a mí me parecía que ganar plata y hacer utilidad era un poco prepotente. Yo tenía esa sensación, mis hijos la tienen,

ellos a veces me dicen con cierto desdén: “¿Qué es eso de sólo pensar en ganar dinero?”. Les he tratado de inculcar que mientras tú des un legítimo servicio y un buen producto, tú tienes derecho a una legítima utilidad, pero yo veo cómo es de fácil ahora, es fácil en la mente de un joven pensar que eso de la utilidad es ilícito. Yo creo que eso lo debemos atacar, tenemos que por lo menos dar nuestra versión.

Carlos Hernández de Alba:

Yo creo que se puede cambiar eso. Yo vengo de Bogotá, santafereño, familia de intelectuales. En mi familia todos eran intelectuales, mi papá, mi tío, mi hermano y todo el mundo, allí se consideraba que hacer plata era pecado. A mí al principio, cuando creé mi empresa usaban la palabra el mercachifle, el mercachifle de la familia. Miraba por los lados de Antioquia, porque en esa región hacer plata no es un defecto, es una virtud; en cambio aquí, a los bogotanos nos han enseñado que primero, en la generación mía, había que saber francés, conocer literatura, estar inmerso en la política. Ser negociante no era aceptado, en cambio con los antioqueños era todo lo contrario: saber francés, saber literatura no era lo más adecuado, había que producir; entonces, yo creo que eso no es una cuestión hereditaria, es una cuestión de ambiente. Crearles ese clima a los muchachos, en el cual hacer plata no sea malo, la necesidad de hacer plata, de crear empleos, de hacer patria, es una función, como tú mismo lo dices, que podemos pasarles a ellos. Es muy bonita la literatura, es muy bonito tener políticos, pero la generación de riqueza no es bien vista aquí. En Estados Unidos ser un Kennedy, o tener plata no es un defecto, es una virtud. Aquí, por ejemplo, los presidentes pasados como Alberto Lleras o Guillermo León Valencia, con mucho respeto, tenían como principal virtud, la de ser muy pobres. Un Virgilio Barco que tiene recursos y gran parte de la campaña, ¿por qué lo atacaron?. Porque era una persona que tenía o que tiene medios, bienes. Esa es una cosa que en la universidad debemos inculcarle a los muchachos: tener plata, crear empresas, no es malo. Si nosotros no creamos riqueza este país no va a ser rico. ¿Quién lo va a hacer rico?.

Jairo Sierra:

Hay un proceso indiscutiblemente en eso. Precisamente esa confusión sobre el origen, sobre cómo conseguirla es lo que nos ha llevado al estado donde estamos. Hoy se piensa que conseguir plata a costa de cualquier cosa es la meta ideal. Se dice que para el futuro de la patria tenemos, ya ustedes lo dijeron, unas riquezas incalculables, posibilidades exquisitas, pero los sistemas a que se hizo mención, los vicios que tenemos detectados, han creado una situación que para cortarla de la noche a la mañana no resulta fácil. Hay que echar atrás, traer la nueva semilla, empezar con la gente nueva, pero a pesar de todas esas circunstancias que tenemos de posibilidades estupendas, ya tenemos marcada una

consecuencia a muy corto plazo. Lo estamos viviendo. El hecho de haber llegado a permitir el crecimiento de movimientos que están fuera de la ley y de la Constitución y actualmente están organizados, saber cómo se llaman, dónde están, qué hacen, cómo lo hacen, y el gobierno no puede llegar a erradicarlos, o se mete en la fila, o se muere en la fila. Eso es un hecho que no es fácil de mejorar en muy corto tiempo.

Hablando de dónde están las posibilidades, en el pasado ya hemos sembrado lo que nos puede dar el fruto. Ya la planta creció, no es fácil de arrancarla de una vez. De manera que volver a comenzar indiscutiblemente, haciendo conciencia en quienes están educándose, de cómo hay que crear, porque hay que crearlo, pero teniendo en cuenta que la parte esencial es la dignidad en las cosas. Hoy se perdió y está produciendo dinero en forma increíble, pero tener el concepto de que el dinero lo produce todo es un pensamiento equivocado, porque hay que resaltar que los que más están ganando dinero en este momento son los que están andando por las alcantarillas, escondidos. Es maravilloso ver lo que ustedes detectan, lo que ustedes muestran sobre las posibilidades existentes. Pero hay una atmósfera pesada, un gris en el horizonte, difícil de clarificar; y solamente el despertar en los que vienen atrás es lo que va a crear nuevas posibilidades.

Jimmy Mayer:

Tal vez requerimos una combinación de los dos: tenemos que tomar algunos remedios drásticos, hoy para ganar tiempo, pero durante ese tiempo sí tenemos que hacer algo.

Te quería hacer un pequeño ofrecimiento. Yo quisiera contactar a los suizos y pedirles que nos den algún tipo de ayuda, para que, tal vez, miremos dentro de qué marco lo haríamos y con qué cantidad de personas lo llevaríamos a cabo. Nuestro sistema capitalista no es perfecto, pero ciertamente mejor que el que funciona en Rusia.

Alberto Galofre:

¿Cómo hacemos para destruir ese complejo que tenemos nosotros al haber tenido éxito y conseguir dinero? En ese caso nosotros tenemos una diferencia muy grande con el mejicano. El mejicano es un hombre que ha tenido éxito y es orgulloso hasta el punto de la ostentación. Le gusta mostrar su empresa, tanto como su hacienda y su casa, exteriorizar aquellas cosas porque siente que ellas son fruto de un esfuerzo y por lo tanto se siente orgulloso mostrándolas. Nosotros hemos caído en lo contrario. Hemos ganado dinero, pero tenemos que permanecer callados. El carro que tengo no puedo lucirlo. Necesito otro porque de pronto me miran mal, la casa que no sea muy vistosa las obras de arte que yo pueda poseer nadie debe conocerlas porque me atracan.

Jimmy Mayer:

Si te consuela en algo, te quiero comentar una cosa. Hoy en día, en Europa, las cosas son muy parecidas. Me contaba uno de los suizos que cuando él sale con su Mercedes, en varias ocasiones no le dan paso. Tengo otro amigo, el presidente de una empresa gigantesca en Europa, el más grande productor de películas de polietileno de Europa, que nos dió tecnología de PVC, muy amigo. Me dice que, primero, como es abogado de profesión ante su mamá es un fracaso, porque no ejerció su profesión, porque él es un vil industrial y, segundo, él tiene un Mercedes 450 y le ha mandado cambiar el letrero por un 280, porque en el barrio en el que él vive dicen que es muy ostentoso.

John Gómez:

La Suramericana de Seguros mandó este año una tarjeta que a mí me llamó la atención, muy linda, decía: "La obra maestra del hombre es su propia vida"; yo creo que hay que vender ese concepto: el hombre es arquitecto de su propio destino, el hombre es el responsable de su propia vida, el hombre, para tener éxito, debe tener fe en sí mismo, porque de lo contrario está fracasado.

Tiene que tener fe en su país, sino cree en él tampoco tiene ninguna posibilidad; desde luego tiene que tener educación. Cuando yo fuí a la Asamblea Departamental, alguna vez me paré, yo ya tenía mucha experiencia en negocios y me paré a cuestionar el presupuesto que presentó el gobernador. El Secretario de Hacienda de la época dijo: "Ah bueno, como el diputado John Gómez no es ni bachiller". Al día siguiente viajé a los Estados Unidos y permanecí en la universidad cinco años, hasta que traje mi título. Me dije: "A mí no me vuelve a sentar nadie porque no sé". Hay que saber. Tenía casi cincuenta años. Hay que tener conocimientos y desde luego, lo que hemos dicho aquí: hay que tener necesidad o el deseo de triunfar. Eso es lo que hay que estimular en los muchachos.

John Sudarsky:

Perdonen que yo les vuelva a insistir sobre el punto, es decir, a mí me preocupa que siempre acabemos en lo mismo. El diagnóstico es siempre muy parecido. Entonces la pregunta es: ¿Qué cosas se pueden hacer? Es necesario encontrar los aspectos que permiten o no realizar nuestra labor, pero ¿cuáles son los obstáculos que ustedes ven en la estructura social, en la estructura política? Uno de los puntos que hemos visto es la falta de apreciación, la falta de valoración de la riqueza, que quizá tiene orígenes culturales muy viejos, que tienen mucho que ver con la estructura hispánica, su herencia y todo lo que se relaciona con el aspecto histórico. Muy bien, ¿qué más ven ustedes como

problemas estructurales, centrales, que dificulten un mayor desarrollo de la capacidad empresarial? O sea, una de las cosas que hemos dicho es: oportunidades hay, las que se quiera, están en todas partes, están todas por hacer. Ahora, cada uno puede hacer personalmente un escenario para su sector, y si logra protegerse de la manera más conveniente pues estará aquí para llevarlo a cabo, pero en términos de la organización social en general, ¿qué ven ustedes como problemas fundamentales?.

Jimmy Mayer:

John Gómez dió en el clavo en un aspecto primordial, el cual no podemos eludir los empresarios de este país. Hemos entregado nuestros destinos, sociales y políticos, a un grupo de políticos profesionales. Inclusive voy más allá: en las asociaciones gremiales hemos dejado que personas a nuestro sueldo estén tomando nuestra vocería y diciendo barbaridades que no están enfocadas según nuestro pensamiento. Te hablo de la Andi, Acoplásticos, lo que tú quieras, entonces en el fondo la culpa es nuestra y creo que una de las conclusiones es que nosotros tenemos que volver a involucrarnos en la política. No tenemos de qué avergonzarnos, yo no tengo nada de qué avergonzarme, absolutamente de nada, no le he robado ni un centavo a nadie en mi vida. Y no puedo dejar que me digan que he hurtado lo ajeno.

John Sudarsky:

En cuanto a la relación con los gremios, ¿qué es lo que sucede?, ¿cuál es el papel de los gremios o ustedes creen que estas agrupaciones no tienen ninguna importancia?. Tú decías que se había abandonado la política, por parte de los empresarios.

Julio Villarreal:

Lo dije seguramente para estimular un poco la discusión. Creo que ésta ha sido la mejor de mis clases como alumno en toda mi vida, pero lo que pretendo es dar vida a la discusión debido a que estamos frente a un grupo muy respetable de industriales, empresarios y relacionados con el área comercial muy exitosos, y la verdad es que si uno mirara el contexto colombiano, pues podría decir que ha sido menos exitoso en términos empresariales con respecto a otros países como Taiwan, Corea o Brasil y, necesariamente, encontramos algún problema de capacidad empresarial, y algunas relaciones entre el desarrollo de la capacidad empresarial y ciertos elementos de carácter político o económico. Queremos reflexionar sobre cuáles son esos obstáculos, cómo creen ustedes que podrían removerse. Yo recuerdo una anécdota que me pareció muy impactante, y la menciono no porque crea que eso es lo característico sino solamente para

avivar el debate,; hace poco en Compuexpo, yo no recuerdo si fue la anterior o la realizada hace dos años, hubo una ponencia de un colombiano que vivía en Corea. El había salido hace unos treinta años de Colombia, se había instalado en Corea y había regresado hace unos veinte años, o sea a los diez años de estar por fuera, y había buscado un conjunto de contactos para ver quién quería ensamblar computadores o equipos electrónicos. El contaba con preocupación que no había encontrado a nadie. El se había quedado en Corea de mera frustración, y hoy en día exportaba desde allí a Estados Unidos una cifra, si la memoria no me falla, superior a diez millones de dólares anuales en computadores. Y lo había hecho con base en asociaciones de pequeños empresarios en la zona asiática. Y eso lo pongo en la línea de profundizar un poco el diagnóstico. Es cierto que hay muchas y buenas posibilidades, y es cierto que hay ejemplos muy vivos, pero digamos que, un poco en el mismo sentido del curso del desarrollo del espíritu empresarial, palpamos la necesidad de remover e identificar más concretamente lo que nos ha pasado en nuestro modelo empresarial.

Jimmy Mayer:

Yo voy a decir realmente cuál es el problema fundamental de este asunto: en Colombia tú no tienes derecho a preservar tu patrimonio empresarial, esa es la realidad del problema. Si tú logras hacer un patrimonio en Colombia, todo el sistema está montado de tal manera que lo va erosionando en alguna forma.

En un sistema tan lógico y tan simple como éste, ¿qué pasa?. Que la gente en Colombia -como es un país que contiene todas las oportunidades del mundo- tiende a crear riqueza para luego disfrutarla afuera. Tú entiendes que eso para un país es desastroso. Tú lo que tienes que lograr es lo contrario: que la gente traiga a Colombia lo que ha logrado afuera. Yo conozco multitud de empresarios que tienen éxito y a medida que lo van logrando adquieren un pequeño patrimonio, pero empiezan a dudar acerca de qué hacer con él.

Conozco empresarios que han tenido éxito relativo en la vida, por ejemplo, a uno de ellos hace tres semanas estábamos tratando de comprarle el negocio y se lo vendió a una multinacional, dos y medio o tres millones de dólares, y se fue al exterior. Tiene una casa en París y otra en Cannes. No es extranjero, ni hijo de extranjero, es colombiano ciento por ciento perteneciente a varias generaciones, pero él sintió que si permanecía aquí asaltaba su propio patrimonio. El no tiene derecho a tener riqueza, entonces, esos pesos o dólares que se ganó, muy honestamente, los va a disfrutar con sus hijas allá. Se está llevando el capital y además el factor humano. ¿Qué país puede resistir eso? No sé, pero para mí ese es el fondo del problema. Si queremos que este país prospere, tenemos que crear la conciencia de que aquí hay bienestar y oportunidades de prosperar, entonces, si alguien se vuelve rico, los demás podrán decir: "Yo lo admiro, quiero emularlo para vivir

igual de bien". Sin ese cambio podemos gastar energía en buscar modelos económicos, pero si ese clima no cunde este seguirá siendo un país de oportunistas.

Alberto Galofre:

Otro elemento que entorpece mucho es el estado empresario, que impide el desarrollo de actividades en muchos campos. Hace algunos años se me ocurrió, en compañía de un amigo americano, que montáramos algún sistema de comunicaciones en Bogotá, estoy hablando de los teléfonos móviles para los automóviles. Creamos un proyecto de inversión y la idea era montar una empresa que se llamara Alcotel.

Ibamos a montar doscientos teléfonos móviles en los automóviles y, a su vez, el mismo equipo ofrecería servicios de buscapersonas. Así se podrían poner unas cabinas en los aeropuertos y en los hoteles, para que toda persona que llegara a la ciudad firmara una papeleta Diners en blanco como garantía y se le entregaba un buscapersonas, con servicio secretarial bilingüe. Con el sistema de buscapersonas en cualquier parte de la ciudad, el usuario estaba al alcance de alguien que lo quisiera localizar. Para el hombre de negocios que llega del exterior era muy atractivo, en fin... Naturalmente ésto implicaba vincularse al servicio de teléfonos de la ciudad de Bogotá, había que hacer un contrato con la Empresa de Teléfonos.

Le planteé el negocio con todas mis perspectivas al gerente de la Empresa de Teléfonos, quien era conocido y amigo personal. Con todos sus conocimientos me dijo: "Esto me parece tan bueno que no te lo dejo hacer. Y no te lo dejo hacer, porque este proyecto lo va a realizar la Empresa de Teléfonos de Bogotá". Conclusión: hoy en día eso es monopolio de la Empresa de Teléfonos, funciona ahí más o menos. El sistema de buscapersonas que podría utilizarse con los equipos existentes naturalmente nunca se montó, porque significaba un esfuerzo significativo de mercadeo del servicio. Pero traigo ésto a cuento porque como ese caso hay muchos. La gente quiere hacer algo, pero el Estado se le atraviesa, con el criterio de que el monopolio es malo cuando no está en manos del Estado. Cuando el monopolio está en manos del Estado, entonces ya realmente no es tan malo. Ustedes lo encuentran así en las empresas de comunicaciones, como Telecom y Empresa de Teléfonos de Bogotá, y una gran cantidad de oportunidades de negocios. Si no fuera porqué el Estado se reserva para él la televisión, la radio, ahí habría un gran potencial para hacer empresa.

Yo creo que uno de los planteamientos importantes, para ir llegando a algún tipo de conclusiones, es destacar que hacer dinero no es vergonzoso, hacer dinero no es una actividad indigna. Al contrario, debe ser un motivo de orgullo, debe ser motivo de aplauso

general. Otro elemento, vuelvo a insistir, que debemos inculcarle a los muchachos en sus universidades es que el destino es de ellos, el destino se lo labra, se lo forja cada cual. A veces, lo mismo que puede llegarnos a pasar en este tipo de reuniones, mientras decimos que es el Estado, que son los políticos, en fin, que estamos tratando de trasladar la responsabilidad a terceros, asimismo el estudiante sale, no encuentra empleo, y empieza a culpar al sistema: el sistema no me lo permite, el sistema es para aquellos que tienen dinero y ellos otros si consiguen emplearse en las empresas de su papá, de su tío, de no se quién. Y yo creo que debemos luchar contra eso, la persona que puede trabajar, es capaz y tiene posibilidades en el país, eso es lo que hay que fomentar.

Daniel Espinoza:

Quisiera enfatizar un punto que me impactó, que trajo a colación Carlos, sobre la preeminencia de conceder valor al dinero, en la educación. O sea, que la gente no entienda que alguien que ha hecho dinero es un ruin, un villano, un estafador. En la universidad, en un momento dado, háy que darle una orientación al alumno en el sentido de que al dinero hay que cogerle sabor y que a la persona que tiene dinero hay que admirarla. Me contaba un amigo que el papá tiene un Rolls Royce en Miami, aquí tiene un carro común y corriente. El es muy joven, tiene veintiocho o veintinueve años de edad, y salió en el Rolls Royce del papá, en Key Biscayne, y me comentó que en un semáforo varias personas lo miraron y le hicieron buenos comentarios. O sea, a mí me impactó tanto pensar que en Colombia estamos lejos de admirar a alguien que ha hecho dinero, ésto se aprecia bastante con compañeros de la universidad que dicen: "Hombre, es que trabajar tanto, madrugar los domingos a ver la fábrica, tanto problema, uno no vive tranquilo".

Entonces empiezan los mecanismos de justificación psicológica: la persona empieza a sentir un rechazo hacia el empresario y dicen que vive esclavizado de su trabajo o vive esclavizado del dinero, él no disfruta, eso no es vida. Son comentarios que uno oye y que eventualmente empiezan a penetrar en la gente. Entonces, da mayor tranquilidad saber que uno tiene un horario de ocho a cinco, que tiene su sueldo y que no está corriendo riesgos, que no tiene preocupaciones y que hay otra gente que es sanguinaria, que van únicamente a la oportunidad, que ven el nicho del mercado y se van allá y pelean hasta que al fin consiguen lo que están buscando, pero a un costo. Hoy en día tener dinero parece un estigma social. Y en la misma universidad lo ve uno: hay rechazo de muchos compañeros hacia quienes son los hijos de los adinerados y después el comentario es típico, en el sentido de que los que tienen oportunidad son los que tienen papá con fábrica o los tíos, y yo no he conseguido puesto porque yo no soy como ellos. Pero no hay conciencia de que ellos también tienen la posibilidad de ser, el día de mañana, los dueños de las fábricas. Entonces, en la universidad a mí me parece que es fundamental darles esa orientación o esa visión positiva de que el dinero se consigue y se obtiene con trabajo y hay que admirarlo.

Carlos Hernández de Alba:

A medida que pasan los años, y eso también lo oyó uno cuando joven, uno siempre tiende a decir que la generación joven ya no trabaja como antes y que los jóvenes no son incitados hacia adelante. Tal vez yo ya entré en esa etapa. Pero ver esos emprendedores, ver esos pioneros, digámoslo así, como han sido grandes empresarios algunos antioqueños, ver el pionero que empezó en cerros, no se parece al muchacho que sale buscando no ensuciarse, prefiere un puesto en el gobierno, la banca, pero no tiene esas fuerza. Tiene ganas de dinero o de llegar a la gerencia de alguna compañía, pero los deseos de tener su negocio, no creo que los tenga. Tal vez se ve forzado porque no consigue puesto, los mejores van a conseguir los puestos; los elementos que no pueden conseguir los puestos no son los mejores y son los que se van a tener que meter en microempresas, o algo así, pero ese sentimiento, esas ansias de que yo se que puedo formar esa empresa y crear riqueza, no las tienen. Primero por el lado del dinero y segundo por pereza. Hay pereza en los muchachos.

Alberto Galofre:

Si volvemos al aspecto del dinero, valdría la pena destacar que debe haber respeto por ese dinero y por ese enriquecimiento, no por el dinero mismo, sino por la sensación de libertad que ese dinero implica. A través de ese esfuerzo se crea un patrimonio y una fuente de ingreso importante. ¿Qué es lo que tiene esa persona que ha logrado ese dinero?

Ante todo tiene libertad, libertad para muchas cosas. Que si le provoca culturizarse, que si le provoca comprar pinturas, que si le provoca la música, que si le provoca viajar, lo que ha adquirido es una gran proporción de libertad, para hacer muchas cosas que son de su gusto. Me parecería muy importante destacar que lograr hacer ese patrimonio, ese dinero, ese capital es perfectamente lícito, no por el dinero en sí, sino por las oportunidades y libertad que se abren, para una vida plena, rica y llena.

Alguien comentaba con cierta razón, cuando uno decía que en los países socialistas, y en el caso específico de Cuba, la situación de salud estaba mejor que en nuestro país, al igual que la educación, que ellos no tienen el uso de la libertad. Encuentra la respuesta enseguida en algo que dice así: "Bueno, la libertad de nuestras gentes de bajos ingresos es nula, es decir, ¿qué importancia tiene el que existan hoteles de recreación, sitios para pasar vacaciones, maravillosos espectáculos, posibilidad de salir del país, porque no hay fronteras cerradas? ¿Qué importa que el que se quiere ir se vaya si al fin y al cabo las personas en razón de sus ingresos no tienen esa libertad? Si no tienen libertad, si su salario no le permite ir a Girardot a pasar un fin de semana, pues sencillamente no tienen la libertad". Todo esto es en razón a que debiéramos destacar a los muchachos que lo

importante de respetar ese dinero bien habido con el trabajo, es la libertad, el gran campo de libertad que se le abre a la persona al lograr ese beneficio del patrimonio y de la riqueza.

Jairo Sierra:

Yo me permito agregar, en términos de mis apreciaciones personales, que las cosas realmente han cambiado sustancialmente y pienso si sería posible hacer hoy, en la época y de acuerdo a las circunstancias que nos rodean, lo que yo hice en aquella vez. y lo veo mucho más difícil de realizar. Muy pocas personas tienen ganas. ¿Por qué tienen tan poquitos deseos? ¿Por qué no generan ideas? El doctor John Gómez trae el tema. Estamos indudablemente ignorando esa gran parte, lo que es el potencial del ser como tal, del hombre y su existencia. El que no tiene ese carácter de inspiración y de fuerza anímica, que es la que domina los problemas, no llega nunca, porque estamos involucrados en una masa de circunstancias, de vicios. Se habla del político, del administrativo, del guerrillero, del uno y del otro, son consecuencias. Pero no hemos entrado a analizar que la parte esencial es despertar conciencia de lo que vale cada uno como tal, como ser humano. Vemos cómo la computadora, los sistemas y la tecnología nos tienen sorprendidos. Pero, ¿dónde se originó? En el hombre mismo. El es el gestor de esta función y esto es característico de cada ser humano. Es patrimonio universal del cual hablamos muy poco y sabemos muy poco. En el centro educacional se da un ímpetu, una fuerza tremenda a la cuestión tecnológica, al cultivo del intelecto, pero no a su parte esencial, no al ser evolutivo que genera circunstancias. La apreciación de que el dinero debe mirarse como tal o cual, como ustedes sabrán, es muy relativo. Si se habla de que el dinero hay que conseguirlo, ahí lo estamos viendo, están consiguiéndolo a costa de lo que sea, por la importancia que se le concede, pero se ignora que la verdadera importancia radica en quien lo produjo en forma digna, responsable, de lucha, de canalizar su capacidad. De manera que yo creo que tenemos que devolvemos a mirar al hombre como tal, hacerle ver lo que realmente significa y vale, que viene más allá de lo que él es hoy, y que su futuro se proyecta mucho más allá de lo que imaginamos. De manera que ahí es donde está indiscutiblemente la necesidad de aclarar, de penetrar.

No se cuál va a ser el camino y los mecanismos más rápidos. Pienso yo que el estímulo a las pequeñas industrias, a las actividades donde el hombre puede, con las herramientas que recibe de su universidad, tratar de ponerse al servicio de cualquiera de estas ideas. Yo oigo hablar ahora de la microempresa y estas cosas, y pienso que tienen una buena orientación. Simultáneamente con eso ya se ha escuchado que surgen una serie de problemas alrededor de la misma, que en cierta forma marchita su espíritu: se le van creando barreras. ¿Originadas en qué? En la forma como hemos legislado, y que van en desarrollo de cierta idea, pero empiezan a surgir las cargas que ya están creadas y que entonces le limitan su expansión.

Daniel Espinoza:

Don Jaime, usted trajo a colación el hombre como tal. Yo le brindo un tributo diario al pueblo antioqueño, dado que exige que los cuadros directivos en la fábrica donde yo trabajo todos sean paisas, o sea casi que la prioridad número uno es que sean paisas. Me fascina trabajar con paisas. En los almacenes he pensado traerme las niñas de venta de mostrador de Medellín, porque no hay como entrar a un almacén en Medellín, en cualquier sitio, y ver como lo atienden a uno de bien. Entonces hay un factor humano que definitivamente incide. Don Carlos nos comentaba que aquí lo llamaban el mercachifle, en medio de una familia sumamente culta. En Medellín se burlan del que es culto y del que no es mercachifle dentro de la familia. Es muy común que alguien que esté estudiando en la Universidad de Antioquia, en su noveno o décimo semestre, esté mandando a confeccionar unas camisas en una fábrica de garaje, salga y las venda. Ningún compañero lo mira por encima del hombro sino que, por el contrario, todos están en la misma jugada de lo que llaman el rebusque. En cambio en las universidades bogotanas el enfoque es muy distinto, o sea, en la Universidad de los Andes me imagino que no se gradúa un solo muchacho en Ingeniería Industrial o en Administración con la vocación de ser vendedor.

No ve uno a la gente con los mismos recursos, casi que de nacimiento, inclinados todos hacia el negocio. Entonces, es un punto que, a nivel académico, se puede tratar de desarrollar o intentar compensar la deficiencia de familia a nivel de la educación: que lo lleven a tomarle el "feeling", el olfato que don John Gómez ve en todos los negocios, o sea oportunidades que marean. Esa expresión muy pocas veces se oye a nivel de un recién graduado, a mi me dicen: "¿Qué hay para hacer? Todo está por hacer, yo no tengo la plata y sino realizaría mis planes". Pero retomando el hilo del aspecto académico, aquí hay facilismo hacia la vida ejecutiva y no hacia la vida del empresario.

Jairo Sierra:

Las cosas buenas no se improvisan, realmente hay que crearlas. Yo considero que el educador tiene que llegar a tocar la fibra del alma donde se genera aquella energía, aquella iniciativa, para tratar de ampliar todos los recursos posibles para que el hombre vea lo que realmente vale como tal. Ampliando un panorama para aprovechar las posibilidades que existen, porque no todos tenemos la capacidad de aprovechar todas las oportunidades que por tumultos están por desarrollarse. No, se pasa inadvertido porque se desconoce la facultad que cada cual posee. No la tiene medida como realmente es, se siente menos de lo que realmente es. Por eso pienso yo, tratan de buscar la salida más fácil, el horario más fácil. Pero aquella disposición para cuando nos quedamos solitarios frente al problema: ¿cómo resuelvo yo este asunto?, eso está perdido, eso está oculto.

John Sudarsky:

Yo quiero repetir lo mismo. Yo tengo gran preocupación en el sentido de que cuando hablamos de esta problemática, inmediatamente nos referimos a que es un problema de educación, es un problema de formación y hay que comenzar a formar ahora, sembrar hacia el futuro. Pero, de lo que hay aquí, de esa estructura actual: ¿En qué consiste? ¿Cómo se maneja? ¿Cuáles son los obstáculos? Está muy bien. Hay una cosa muy clara que es la evaluación negativa del empresario, el dinero como mal habido, el dinero como el instrumento para la libertad, las diferentes regiones con una cultura distinta, muy bien. Pero institucionalmente, por ejemplo, Jimmy estaba reflexionando sobre los gremios, se mencionó también la política y al Estado como empresario, como obstáculo. ¿Qué más ven ustedes ahí?

John Gómez:

Es muy trabajoso. No hay una fórmula, no existe una fórmula, no existe tal cosa. Si fuera tan fácil de decir... "Este es el problema fundamental del desarrollo empresarial de un país y esto es lo que tiene que hacer para curarse, como quien dice, tome y se sana". No, no existe. Hay un ambiente que previene, que impide, que limita esa capacidad empresarial; es un ambiente psicológico, espiritual, mental, político, generalmente es un ambiente que enmarca todo, y es el obstáculo fundamental para que este país tenga un gran desarrollo. Porque nosotros estamos en la mitad del camino como nación y ya es bien trabajoso hablar de hacer un diagnóstico a nivel nacional porque es muy fácil equivocarse. Pero como nación nosotros somos un pueblo en la mitad del camino, sin una fe clara, sin un panorama claro; pero nosotros estamos también en la mitad de un período económico de transición en el mundo. A pesar de que podría ser una tontería decirlo, porque en transición hemos vivido siempre; pero yo no se cuál es, y voy a hablar de temas que no conozco profundamente y que he querido estudiar en detalle, pero no he tenido tiempo y es la Filosofía de la Historia. ¿Qué es verdaderamente lo que hace mover las curvas históricas, un país o a una nación, o un pueblo? ¿Qué fuerzas dominan y llevan al hombre hacia un gran desarrollo, a su desarrollo curvilíneo, a los altibajos que muestran a través de la historia, o a la espiral de renovar, de volver a los mismos problemas, pero siempre en una forma creciente, como algunos filósofos lo dicen, o al choque del desafío y la respuesta como lo dice Toynbee? Lo único cierto, a través de ese panorama, es que el mundo progresa, va hacia adelante, cada etapa y cada esfera es superior a la anterior, pero cada paso de progreso, trae nuevas complicaciones y nuevos problemas. Esas complicaciones y esos nuevos problemas traen otras fórmulas. Es también fácil dice el marxista: tesis, antítesis, síntesis, una cosa trayendo la otra. En este momento, mirando ese panorama fundamentalmente macromundial, yo diría que se ve la tendencia a creer en un desarrollo

40

permanente, en un desarrollo siempre creciente, en una posibilidad del hombre de librarse de la esclavitud, de la máquina, del trabajo terrible, de las obras pequeñas, de la venta de su tiempo. Esto indujo a Marx a escribir sobre el capital y hacer el examen de la sociedad capitalista, porque naturalmente se basó en las experiencias de 1850, de Manchester, Inglaterra, donde las condiciones han variado fundamentalmente, completamente, y entonces se perciben varias cosas. Primero, la posibilidad de que el hombre pueda dominar científicamente los medios técnicos y liberarse del trabajo. Todos los días se acorta el trabajo, porque hay máquinas más eficientes y el hombre tiene más tiempo. La posibilidad de liberarse de la angustia, porque el mundo está logrando la capacidad de producir todos los alimentos que la población necesita. Me decía el presidente de la FAO en Roma: "El problema no es que no se produzcan los alimentos, porque hay exceso de alimentos; el problema es que hay excesos en unos sectores y hay deficiencias en otros; no encontramos los mecanismos económicos para trasladar esos excesos a esas partes que tienen deficiencias, por ejemplo el Sahel, porque no podemos regalar los alimentos. Si los regalamos destruimos a la gente que está haciendo el esfuerzo por crearlos. No podemos venderlos más baratos, porque también los destruimos; no hay manera económica de trasladarlos". Hay unos problemas de traslación de población, más bien de concepción económica. En el campo industrial estamos encontrando un mundo con exceso de acero, de máquinas, de barcos, de todo lo que se quiera, porque el mundo está produciendo más de lo que necesita y máquinas tan efectivas que sólo necesitan trabajar ocho horas. Pero todavía no hemos encontrado los medios políticos para reducir el tiempo de trabajo, para liberar al hombre y decirle muy bien, entonces trabajemos todos cinco horas en el mundo y si lo hacemos universalmente, no pasa absolutamente nada. Todo hombre puede librarse. El asunto está en los entendimientos políticos y económicos entre los grupos y entre las naciones. Estamos encontrando una capacidad de desarrollo científico tan fabuloso, que estamos hablando de la posibilidad ya no de poblar la tierra sino de poblar satélites o mandar al hombre a vivir en el espacio; estamos encontrando un desarrollo fabuloso. Todas las teorías económicas se quedaron atrás; este es un mundo en el cual los filósofos desaparecieron, porque el atropello del progreso científico-técnico ha sido tan gigantesco que no hay filósofos capaces de medir las consecuencias de nuestro propio desarrollo. Ahora estamos preguntando quién es el padre cuando el hijo se puede producir en probetas. ¿Quién es el padre cuando se puede producir en vientres extraños? ¿Quién es el padre del hijo? ¿Cómo son las relaciones espirituales entre el hombre nacido así en esas condiciones? Estamos en un período de confusión violento, tremendo y hay una necesidad de traer alguna claridad en eso, para que el hombre tenga confianza y fuerza. Nosotros, particularmente en Colombia, estamos en un medio de confusión espantosa, terrible y eso es lo que está produciendo estas cosas que nosotros estamos viendo en el momento actual. Una falta gigantesca de claridad y dirección. Pero la universidad tiene que hacer eso, tiene que estimular violentamente a crear en el

hombre esa sensación de seguridad, de permanencia. Nosotros estamos todavía llenos de dudas en un mundo dinámico, gigantesco, extraordinario que se expande en todos los campos; llenos de dudas morales, económicas, espirituales. Cuando hayamos superado todo eso, estaremos atrasados en la interpretación de los fenómenos nuestros. Hay una confusión. Los muchachos de hoy no se sienten porque no tienen piso, no tienen piso espiritual firme para moverse. La universidad tiene que dar ese piso espiritual firme para que el hombre se pueda mover, eso es lo primero que debe proveer la universidad. Cuando el hombre se encuentra a sí mismo, termina su período de dudas y empieza a trabajar en firme, en sus cosas, con fe. El hombre sale adelante y progresa, progresa. ¿Qué le pasa a los muchachos cuando salen? Se encuentran en un mundo disperso, en un mundo cambiante, en un mundo donde no tienen creencias válidas; se sienten totalmente confusos y no toman ninguna medida, ninguna acción; están perdidos. Lo primero que tiene que darle la universidad es ese piso, esa confianza que sólo la da el análisis profundo, más grande, más alto. Llevarlo a la frontera del conocimiento para que el hombre tenga esa fuerza y diga: en este piso sí me muevo.

Alberto Galofre:

Yo recuerdo que hasta hace pocos años había un contraste muy grande, que no se si exista todavía, entre las universidades nuestras de economía y de administración y las extranjeras, que consistía en el análisis de casos. El análisis de casos tiene a mi modo de ver dos aspectos que son muy importantes. Uno, es el haber podido aprender de la experiencia de los demás, eso es importante. Pero otro es que genera en la persona que analiza un caso, inquietud y angustia por identificar oportunidades. No sé qué intensidad se le está dando en la universidad a eso. Inclusive, tomar casos colombianos o del extranjero, analizar por qué este grupo empresarial tuvo éxito, qué hizo, cuál era la filosofía detrás del grupo, y analizarlos y estudiarlos para que los estudiantes puedan aprender de esas experiencias y al mismo tiempo crear en ellos angustia por identificar oportunidades como las identificaron los demás. El otro aspecto que yo consideraría práctico se refiere a las personas que tienen bufetes de economistas en el país y muchas organizaciones que son encomendadas, por muchas empresas, para realizar un estudio acerca de la creación de una industria determinada. Los economistas hacen el estudio, la empresa lo analiza y pueden llegar a la conclusión de que no vale la pena, de que no se justifica por cualquier motivo adelantar ese proyecto. Y esos estudios estén almacenados por cientos de miles en las bibliotecas de los economistas y, por supuesto, en las bibliotecas de las empresas. Entonces, hasta dónde se pudiera buscar una organización en que estos economistas, con autorización de sus clientes, llevarán estos proyectos a la universidad y ésta tuviera un supermercado de proyectos. Toda esa cantidad de análisis y estudios económicos que se hicieron para esas empresas, pudieran brindárseles a los estudiantes de último año, como un supermercado. ¿Quiere

usted producir cachama de los Llanos Orientales? Aquí está, se producen tales cachamas, hay gente que ha pensado en esto, éstas son las ventajas, éstos son los inconvenientes, se requiere una inversión en tal sentido. Para que los muchachos tengan en estas bibliotecas, en estos supermercados de proyectos, primero que todo, una fuente de identificación de oportunidades que me parece lo fundamental, para despertar en ellos la facilidad para detectar oportunidades y lo que comentaba Jimmy Mayer, la angustia y la sed de logro. Entonces sería importante si esto se pudiera analizar en la universidad. Yo creo que los economistas y las empresas no tendrían ningún inconveniente de que los estudios que les presentaron, y que ellos descartaron hace dos o tres años, que ya no van a perseguir, se donarán a un supermercado de proyectos, para que la universidad pudiera ponerlos a disposición de los alumnos. Inclusive podría servir como fuente de discusión: reunirse en un momento dado, en una mesa como esta, sacar de este supermercado un proyecto, por ejemplo, de la cría de cachama en los Llanos Orientales y discutirlo. Vamos a discutir la cantidad de inversión de la cual hay que disponer, así como de la calidad de proteínas que produce este pescado, del precio en el mercado, de los problemas de transporte y llegaremos a una conclusión: si nos aseguramos en esta empresa o no lo hacemos. Porque creo que a través de este tipo de dinámica de grupo, se despiertan en los muchachos una cantidad de iniciativas, de angustias y de sed de ser empresarios.

Carlos Hernández de Alba:

A ese respecto no sólo son los estudios. Hay casas, conozco más de una, proveedores de materias primas, que les gustaría promover proyectos, por ejemplo, la Nacional de Chocolates se muere porque todo el mundo tenga una fabriquita de chocolates en el garaje. Nosotros hicimos una campaña hace unos cinco años: nosotros vendemos un producto para lavanderías, percloroetileno y estimulamos reuniones de personas que tenían dinero, pero que no sabían que hacer, para crear lavanderías y ahí, hoy, hay una cantidad de lavanderías. Lo que interesaba vender no era la máquina, sino el producto, y se creó un mercado de percloroetileno.

Yo estoy seguro de que hay muchas compañías que, con el ánimo de vender sus materias primas, pueden hacer eso: montar lavanderías, cachama, fábrica de chocolates, bueno, en fin, una serie de empresas así.

Yo quisiera tocar otro punto que está un poco implícito dentro de todo lo que se ha hablado, pero que a mi siempre me ha llamado la atención, habiendo estudiado en los Estados Unidos. Allí la universidad es dura, es muy competitiva; allí, sobre todo en los primeros años de universidad, el americano tiene que sacar muy buenas notas para entrar a estudios de postgrado y entonces le dan alguna plata. Si saca un promedio de A

o B, de ahí dependerá el sueldo. De allí vienen las curvas de clasificación, se compara, desde el principio, con sus compañeros de curso. Me parece sumamente interesante. Entra uno a trabajar en una compañía multinacional, como donde trabajé yo, y también es supremamente competitiva; desde la entrevista está uno compitiendo con gente que tiene notas muy buenas, que tiene altas cualidades. Entonces, siempre hay que luchar y apresurarse. Aquí, tengo la impresión, sobre todo en los últimos años, de que los muchachos están tratando de graduarse, terminar con el menor esfuerzo posible, y los de ciertas clases económicas buscan ya sea al tío o el pariente que los introduzca en el negocio familiar. Los otros, ya viene aquí el clientelismo, buscando el político que los ayude a entrar en el gobierno, en fin... Pero no hay lo que llamaba Jimmy, ese afán de logro, ese afán de sacar buenas notas: voy a ser bueno porque esto es lo que me gusta. Yo creo que eso también mata mucho ese espíritu de crear empresas, porque no estamos sino tratando de conseguir más, con el menor esfuerzo. A mi me ha gustado esa educación americana y capitalista: a buenos resultados, buenas recompensas. Aquí nos estamos acostumbrando a lo contrario: yo veo a los muchachos de bachillerato, de universidad, tratando de sacar el tres o el seis y no buscan la excelencia, básicamente.

John Sudarsky:

Yo quiero volver sobre el tema de la participación política, perdonen que sea tan obsesivo con eso, porque siempre se toca el tema, pero se resbala por ahí. Tu decías, que los empresarios habían abandonado la política. ¿Cómo se puede participar en la política?

John Gómez:

Bueno, yo no sé como se puede participar en política. Alguna vez cuando quise participar en ella, simplemente fuí al directorio político y dije: "Bueno, bueno yo quiero trabajar en política, ¿me dejan aquí, me dan la oportunidad o la hago por mi cuenta? ¿Cómo es la cosa? Afortunadamente me encontré con Alberto Jaramillo Sánchez, miembro del directorio, él es fabuloso, me dijo: "¿Cómo, quiere trabajar? Pues eso es lo que necesitamos aquí, gente que quiera trabajar. Para comenzar váyase mañana para Sopetrán a una conferencia que van a dar". Y me mandaron y me pasó una cosa muy simpática: era Libardo Ospina jefe de la delegación y yo iba como un muchacho a ver como era el asunto. Al llegar a Sopetrán ya se había iniciado la manifestación. Al frente del balcón habían quinientas personas, entonces Libardo Ospina dijo: "Bueno, vinimos pues a esta reunión, empiezo por escala de inferior a mayor, John Gómez Restrepo. quien hace su primera salida política y quiere ayudarnos..." Apenas terminó dijo: "Y ahora le dejo el micrófono al doctor John Gómez Restrepo". Esa fue la escuela. Pero yo había aprendido a nadar en una forma similar. Yo quería nadar y mi papá me dijo:

“Camine para donde los Hermanos Cristianos”. Nos fuimos para el trampolín, me empujó y apenas caí allí, dijo: “Nade” Cuándo un hombre empieza cualquier cosa, lo primero, lo que tiene que tener en la mente, en la cabeza, es el deseo de empezar y la voluntad de hacerlo, eso es lo fundamental y de ahí en adelante salen las demás cosas.

Alberto Galofre:

Hay un libro que es supremamente interesante, hace mucho tiempo lo leí y recientemente lo he vuelto a mirar: es un libro escrito por una autora americana, se titula “La Rebelión de Atlas”. Todo el argumento del libro es sobre un gremio económico de empresarios industriales y comerciantes, totalmente dedicados, con gran pasión, a la máquina, a la consecución de la materia prima, a ser más eficiente como grupo, a reducir los costos de producción, a mejorar la tecnología. Mientras tanto, en un edificio lejano, se reunían las personas a las que llamaban senadores y representantes. Entonces, esta gente no le ponía atención a lo que estaban haciendo en aquel parlamento los congresistas. Estaban dedicados a su máquina, al desarrollo y despreciaban tremendamente a aquellas personas. Resulta que ese grupo del parlamento era el que decidía qué se hacía con los resultados de estas personas que estaban trabajando aquí, qué se iba a hacer con las utilidades, si las repartían o no, cuántos impuestos. Entonces, yo creo que eso lo estamos viviendo nosotros aquí desde hace muchos años. Yo creo que no queda alternativa distinta a que nosotros volvamos a ese parlamento, a tratar de influir con nuestras ideas en lo que es la promulgación de leyes. No es difícil de hacer y la gente del parlamento está dispuesta a escuchar y lo hacen con muy buena voluntad. En varias ocasiones he estado hablando con ellos, se reúne uno con el congreso, se toma un café y dice: “Mire, es que la legislación laboral en este país tiene esto y esto”, y es sorprendente, sorprendente darse uno cuenta que esta gente empieza a captar los problemas que nosotros estamos viviendo, que para nosotros son obvios, que para nosotros son unas verdades del tamaño de una catedral, y resulta que para ellos eso no era perceptible, no era una realidad, no sabían que eso era un problema. Vamos a estimular eso.

John Sudarsky:

Yo me acuerdo de que una vez en un foro yo dije que había que participar en política y la gente decía que si íbamos a participar en política, cómo íbamos a manejar las empresas.

Carlos Hernández de Alba:

Creo que una cosa es participar en política y otra cosa, lo que dice Alberto, influir en los políticos. Yo creo que como empresarios nos queda muy difícil, lo que dices tú, estar repicando y andando en la procesión: ser empresarios y ser políticos. Yo creo que como empresarios debemos acercarnos a ellos y llevarles nuestras inquietudes, pero hacer las dos cosas lo veo muy difícil.

Alberto Galofre:

Estamos diciendo que no tenemos tiempo para lo importante, estamos dedicándole tiempo a lo urgente. Estamos dedicados a la registradora y a organizar a nuestros vendedores y estamos abandonando lo importante, lo que acabo de comentar aquí, aquel grupo de personas que decide que se hace con el resultado de nuestro trabajo. Ellos deciden.

Carlos Hernández de Alba:

Si, pero a tú, para ser político, dentro de estas reglas del juego, te toca involucrarte a conseguir votos. Te toca, esas son unas reglas de juego que a lo mejor no conocemos y que no sabemos. Me parece más aconsejable hablar con los políticos, mostrarles nuestros problemas, darles nuestras ideas, que ellos también se acerquen a nosotros, porque ellos también nos consideran unos animales raros, hasta despreciables: los dueños del dinero, los que quieren manipular el país. Se necesita una cosa como especie de simbiosis.

John Sudarsky:

Perdón, una pregunta, aquí Jimmy mencionaba el caso de los gremios.

Jairo Sierra:

Eso, ahí es donde cabe precisamente preguntarse por los gremios, ¿cómo es la forma para que los políticos se entiendan con los industriales? La única manera es que haya un cuerpo representativo de éstos, porque no va a ser factible hacerlo de puerta en puerta. Yo creo que hay una falta de entendimiento, hay una mecánica que no está operando. Pero ya aquí tenemos gremios muy representativos, sumamente respetables y a pesar de eso se determinan cosas sin contar con su concepto, con su participación, de manera que yo creo que falta una coordinación en ese sentido para mejorar estas dos cosas. Yo no creo que se pueda llegar a coger industrial por industrial, y político por

político, para llegar a un entendimiento. Tiene que haber un grupo, un organismo, un ente que sea el vocero que pueda sentarse a analizar, porque como tú lo anotas, no puede irse uno para la vereda, no podemos irnos para Sopetrán con ellos y seguir aquí en la brega. Sencillamente yo creo que hay fallas grandes detectadas a pesar de que tenemos los elementos extraordinarios para conjugar el trabajo de todos. Yo soy un artesano que me estoy atreviendo a hablar de cosas que están tan lejos de mí, pero como lo siento, me parece que estamos desperdiciando cantidades enormes de energía y no hay ninguna razón para que así suceda. No se por qué este montón de golpes, de tropiezos, de dificultades que estamos detectando todos los días no son lo suficientemente fuertes para que se llegue a reflexiones, y nos sentemos en una forma más cordial a analizar los problemas, no desde el punto de vista del grupo A o B, sino de Colombia en sí y la forma como estamos representados nosotros, los que producimos alguna cosa, los que generamos trabajo para que se alimenten dos o tres personas. Eso es a través de un organismo, de un ente y están constituidos. ¿Por qué no operan? Hay que mirar eso, hay que despertar en ese sentido, ya que es la única forma. Tenemos instrumentos que no están funcionando como debiera ser.

John Sudarsky:

¿Por qué no operan?

Alberto Galofre:

Yo te digo porque no operan: porque ha habido cierto complejo del dirigente empresarial a ser político. En alguna ocasión, cuando José Raimundo Sojo era presidente de Fenalco, él decía que él no podía ir al Congreso a defender determinado punto de vista, porque entonces allí algún congresista le iba a decir: "Es que usted viene aquí a representar los intereses de un grupo de comerciantes", y que él no podía hacerle frente a una persona con un planteamiento de este estilo. Me parece terrible porque, primero que todo, no estaba defendiendo intereses que no fueran honorables, y además, ¿qué más pudieran pedir los comerciantes que poder tener al presidente de su gremio convertido en parlamentario y estar en ese frente defendiendo las ideas de los comerciantes desde el parlamento?

Si nosotros llegamos a la conclusión de que particularmente no nos conviene entrar al parlamento y convertirnos en políticos, por lo menos nuestros dirigentes gremiales debieran ser parlamentarios o dirigentes políticos de primer orden.

John Gómez:

Claro! Yo he tenido la oportunidad de ser de la junta de la Andi y representante a la Cámara al mismo tiempo y he podido hacer cosas maravillosas para los industriales en la Cámara.

Alberto Galofre:

Otro elemento importantísimo que deberíamos buscar es la forma de que el gobierno y los gremios reconozcan que el Ministerio de Desarrollo del país debe ser el representante de la empresa privada en el gabinete presidencial. Ese debe ser un gran presidente, que debe estar dando la batalla por la empresa privada, estando presente a diario.

John Gómez:

En eso no hay absolutamente nada de malo , ¿qué de malo hay? Primero que todo, somos colombianos en nuestro país y guión puede decir que yo no tengo el derecho de hacerlo y la obligación y lo hago, y punto. Hay que tener claridad y tener fuerza; hemos dejado la tarea de manejar el país y las cosas más importantes a una clase política profesional: error fundamental en Colombia.

Alberto Galofre:

Las agremiaciones han tomado siempre una posición reactiva. Se presentan proyectos de leyes en el Congreso, ¿quiénes lo presentan? Lo presentan los trabajadores para mejorar sus condiciones o modificar el Código Laboral. Entonces si intervienen las agremiaciones empresariales, dicen no, eso no. Pero ante un proyecto de ley laboral, por mucho éxito que tenga la reacción para tratar de modificarlo en algún campo, va ganando quien presentó el proyecto. Puede que uno rechace, logre con gran éxito modificar ese proyecto en un setenta por ciento, pero de todas maneras, ya te agarraron el treinta por ciento restante; es un pasito más que están dando. ¿Qué proyecto de ley presentan hoy en día Fenalco, Andi, Fedemetal en función de los empresarios del país? Nada.

John Gómez:

Yo diría más todavía. En los Estados Unidos existe la profesión del "lobbying" (cabildeo). Es una profesión. Son los representantes de los gremios económicos ante el Congreso de la República y es parte del ejercicio democrático, porque los gremios y

sus representantes tratan de influir a los representantes de las distintas comisiones, para que esa legislación vaya de una forma u otra. Yo he sido miembro de la comisión tercera de la Cámara y del Senado de la República por veinte años. Solamente en una ocasión en los veinte años, me acuerdo de una empresa privada que se acercó a hacer "lobbying" con el Congreso. Fue Avianca cuando se iba a emitir la ley de exenciones especiales. La única vez. De resto dejan al Congreso sólo, porque les da temor, pena, vergüenza: tienen el concepto de que no pueden. ¿Qué es eso?. Dejan un Congreso sólo, sin ninguna participación, sin ninguna influencia. Entonces, ¿qué quieren que salga?

Alberto Galofre:

Cuando se tiene una iniciativa se busca la forma de hacerla llegar al Congreso de forma indirecta, porque si se le pone título de representación gremial, se cree que eso va en contra del éxito del proyecto.

John Sudarsky:

¿Y a qué se debe esta total debilidad de los gremios y su carencia de utilidad? Porque, por ejemplo, yo recuerdo que Miguel Urrutia tiene un libro sobre el Frente Gremial, donde se analiza el caso cuando se trataron de sacar adelante algunas reformas durante el gobierno de Turbay, mostrando que simplemente la sacaron a sombrerazos. El quería llamar su libro: "Los Gremios: Tigres de Papel".

John Gómez:

Aquí, el capitalista, el capitalismo colombiano no sólo es tímido, sino que se siente como culpable. Es un capitalismo muerto de miedo, aquí nos da vergüenza tener plata y tener éxito.

Alberto Galofre:

El gobierno mismo también ha tratado muchas veces de impedir que se creen organismos cúpula empresariales, porque el gobierno cree que esas agremiaciones empresariales hay que mantenerlas divididas para que no le hagan un frente común, cosa que es un error, porque qué mejor para el gobierno que poder contar con un interlocutor válido que represente a la empresa privada y no tener que estar discutiendo con FENALCO, ACOPI, o con ANDI, sino con una entidad común que le discuta y le haga los planteamientos en defensa de sus intereses, uno solo.

John Sudarsky:

¿Y cuáles son los beneficios de romper esa cúpula?

Alberto Galofre:

Porque se considera a las agremiaciones como la contraparte. No es el socio que va a buscar las soluciones del país, sino que es la contraparte con quien hay que negociar, con quien hay que mantener distancias, porque no hay que dejarles coger mucha ventaja. En lugar de decir venga para acá y colaboremos en la solución de estos problemas. Es la gran diferencia que existe con las asociaciones internacionales, con los planteamientos internacionales desde el punto de vista empresarial: la posición que lleva Colombia y la posición que lleva Brasil. Brasil nos lleva una gran ventaja.

La cancillería de Itamarati en Brasil va a todas partes con los empresarios privados, formando "yunta", para defender los intereses del Brasil. En nuestras delegaciones, el gobierno se reúne por un lado, los empresarios por el otro.

A las reuniones de los representantes del gobierno no dejan entrar los representantes de la empresa privada, porque "es que ese tiene sus intereses". Pero claro que tiene sus intereses. ¿Qué tiene de malo que los tenga? Entonces, ¿qué pasa?

En cualquier frente internacional nosotros siempre presentamos dos caras: la de los empresarios y la del gobierno. Y nunca hemos logrado que eso sea un frente común. No lo hemos logrado. Yo creo que eso podría cambiar un poquito si nuestro Ministro de Desarrollo fuera, en un momento dado, el representante de la empresa privada en el gabinete. Yo no digo que el ministro actual no sea un empresario privado. Lo es y, en muchas ocasiones, ha sido un empresario. Pero, en un momento dado, no es el representante de la empresa privada sino es un empresario al cual el Presidente escogió.

Jairo Sierra:

Muy complejo, porque llevamos muchos años en este ir y venir de cosas y no vemos las soluciones. Ya hemos hablado de los aspectos más temerosos, más azarosos que tenemos en frente, como lo es la organización guerrillera que ha crecido, que se ha multiplicado diez veces, estamos viendo el inminente peligro y el tratamiento que le estamos dando es una gran tolerancia, una gran alcahuetería. Como vemos que los organismos políticos, que son los que imperan en el país, ya han entendido que ya se tendió la mano, que ya se dieron las razones justas y equitativas, que el problema ha llegado al momento en que se requiere un tratamiento distinto, ya no es diálogo sino

tiroteo, no hay otra alternativa. Si a eso llegó el problema, toca resolverlo así, correr el riesgo, pero con consejos ya esto no tiene solución. De manera que ahí tienen un círculo vicioso, de acuerdo a lo que yo entiendo de las circunstancias. ¿Por qué los gremios, por qué el gobierno, por qué la política, por qué esto, por qué lo demás allí? Qué compleja resulta esa necesidad y ese deseo que usted tiene de llevarse una fórmula salvadora, y ese anhelo de nosotros de haber aportado alguna luz sobre una solución de estas. De manera que ya creamos unas situaciones tan difíciles que estas inquietudes que usted está tratando ojalá se multipliquen a todos los niveles, en todos los lugares y que en forma permanente estemos haciendo el análisis de lo que tenemos entre manos, para que no se nos desvanezcan las posibilidades magníficas que todavía existen en el país, que son grandiosas. Pero si no es así, si los hombres de influencia no están participando en las soluciones, ¿qué podemos esperar?. Yo ocupado con un montón de problemas y de sobregiros. Dios mio, nada. Si no es a estos niveles, buscando por todos los lados y promocionando en forma continua estas inquietudes, pienso que no se llega al lugar donde realmente se pueden tomar las determinaciones. Que cojan las cartas en la mano los que realmente tengan la capacidad, el derecho y la obligación de hacerlo. Es la única forma que de todos los niveles sociales surjan estas inquietudes, encaminadas en la misma dirección: sería lo único, yo no veo otra solución. Por eso el panorama es muy gris.

John Sudarsky:

Yo quisiera preguntar qué tan gris es de verdad.

Jairo Sierra:

A mi manera, dentro de toda esta tecnología, de estas millonadas que se producen, a las cuales ustedes se refieren, mucha gente ha tenido el privilegio de aprovechar su oportunidad y canalizar, y hay beneficios. Pero en general, no hay ni el clima ni las condiciones para disfrutarlo, para vivirlo. Está perdida la tranquilidad, no hay seguridad, todos tenemos una gran incertidumbre permanente; ¿qué nos indica esto? Que si no estamos trabajando para llegar a superar este estado de cosas que ya se creó, seguiremos la misma racha de circunstancias que estamos viviendo. Yo pienso que la situación nuestra es de más amargura y de más dolor, porque por infortunado y por filosófico que parezca, el pensamiento es así. Lo único que a los hombres, hoy, nos despierta y nos hace mirar al hombre como igual es el dolor y estamos trabajando en la dirección en la que el dolor va a ser colectivo.

John Sudarsky:

¿Ustedes cómo ven el asunto? Ese balance entre la posibilidad de crear cosas y las zonas grises. No quiero estar jugando al optimista y al pesimista, de que el pesimista es un optimista bien informado, pero en términos de oportunidades, en términos de nuevos proyectos, en términos de que todavía se pueden hacer cosas, ante esta coyuntura tan aguda de inseguridad, ¿cómo ven las cosas?

Alberto Galofre:

Yo creo, John, que eso es una ruleta, pero jugarle todas las posibilidades de uno a una ficha de la ruleta es una tontería. Como en todos los negocios, uno invierte en alguna empresa, en algún proyecto, una cuantía tal que si ese negocio no funciona, realmente no arruine los otros negocios que uno tiene y que si han podido funcionar. O sea, hay un límite de riesgo. Sería tonto en un momento dado, si uno tiene una empresa o un grupo de empresas aquí y se presenta un nuevo proyecto, que con ese nuevo proyecto vaya uno a arriesgar la estabilidad de este otro grupo de empresas que está funcionando bien. Se invierte hasta el punto en el cual un fracaso puede ser una lástima, pero no hasta el punto de desestabilizar lo demás, yo creo que en materia del país es algo también muy parecido. Por ejemplo, uno se divide en la medida en que uno no vaya a comprometer todo su patrimonio en un momento dado en ese proyecto. Entonces el símil con la ruleta creo que vale la pena destacarlo. Yo no comprometería todo el patrimonio de un grupo de empresas en un proyecto nuevo en el país. No. Yo creo que sería tonto. Pero si hay proyectos donde se ven posibilidades de progreso y si nos equivocamos y fracasa, no por ello se desestabiliza lo otro. Yo creo que hay posibilidades y uno las persigue.

Daniel Espinoza:

Tal vez por lo que estoy empezando en estos momentos, no puedo estar pensando en que la plata hay que sacarla, porque entonces nunca voy a crecer. Yo asumo más bien la actitud del avestruz. O sea, yo abro el periódico y leo que mataron un policía. Esto está tremendo pero me tengo que ir a trabajar. Y es a trabajar y a trabajar hasta el final y con todo el ímpetu, pensando que ojalá mientras nuestro Ministro de Gobierno tenga la estabilidad, la presente de tal manera que lo que yo creo, sea la realidad. Yo quiero ser un optimista que me estoy convenciendo de ello y, más bien, dejo a un lado el pesimismo. Por eso me encanta una charla de este estilo, donde don John Gómez habla de fe y de entusiasmo, que hay que creer y me está convenciendo a mi, pero hay muchos otros que no lo están. Jimmy también habla de aquellos industriales que ya hicieron un modesto capital, no es muy grande y apenas con eso pueden vivir en Cannes, entonces venden su casa y se van, es el oportunismo, pero es la gente a quien se le ha inclinado la

prensa, las fotos, la situación que se les está tratando de vender. Entonces es muy importante dentro de este clima de trabajo que haya gente que inyecte optimismo, que inyecte fe, porque yo creo que la mayor estabilidad para los negocios es oír que los negocios van bien.

O sea, quizá alguno de ustedes ha visto una historia que la ponen en las registradoras que trata de un señor que tiene un negocio de empanadas, La crisis se llama. Habla de un señor que tenía un negocio, y al pie de él, en la entrada de la carretera, pusieron un puesto de empanadas. Entonces, él resuelve poner otro negocio de empanadas y ve que más gente está parando y que necesita más espacio, entonces lo va agrandando. Cada vez vende más empanadas, pone otro aviso y vende más empanadas. Luego los hijos se empiezan a ocupar más del negocio de las empanadas, se descuida un poco de la finca y todos están en el negocio de las empanadas. Se le gradúa el hijo mayor de la universidad, llega y le dice: "Papi, la situación está difícil: hay inseguridad, la guerrilla, el boleteo, los secuestros, tenemos que cuidarnos". Y entonces él le dice: "Si, mijo, es verdad, yo no había caído en cuenta de eso, estoy tan compenetrado con el negocio que hay que mirar, hay que leer, hay que enterarse y yo creo que vamos a tomarlo con calma". Entonces el señor ya deja de invertir en ladrillos y más sitios donde asar sus empanadas, compra menos gaseosas y dice que todo está muy mal, mejor quita el aviso para que no crean que le está yendo muy bien y, de pronto al cabo de un tiempo, termina cerrando las empanadas. Y le dice al hijo: "Si, la cosa estaba muy mal". Entonces, hay veces que el clima lo lleva a uno a no tomar las decisiones acertadas por el miedo que le inspira lo que le están vendiendo los demás.

Hay un industrial que yo admiro mucho que se llama Jaime David Drezer. El es el dueño de Incelt de Colombia, productora de Toshiba y Shimasu. Es una persona que en estos momentos está llevando a cabo una inversión del orden de unos veinte millones de dólares en línea blanca, va a empezar con lavadoras, licuadoras y neveras: "Don Jaime David, pero es que yo veo la prensa y lo veo a usted, ¿al fin qué? Me dice: "Daniel, es que la vocación de ser industrial la lleva uno en la sangre. Si Colombia se acaba, bueno, yo empaco mis maletas y me voy a otro sitio y monto otra fábrica y tengo que arrancarla. Pero mi vida es esto y como yo creo y los demás industriales no están creyendo, ésta es una oportunidad de penetrar más duro el mercado". Entonces, yo invito a ustedes que están en contacto con los primeros industriales del país, promuevan un clima, ojalá no falso, con ciertos parámetros de claridad, de que hay que invertir y que hay una gran oportunidad.

Jairo Sierra:

Excúseme, usted dijo una cosa que para mi tiene un gran contenido. Usted dijo: "Yo abro el periódico, mataron diez policías y yo me voy a trabajar, yo no tengo más que trabajar". Nadie más, ninguno de nosotros puede aportar más que nuestro gran esfuerzo, que nuestra gran constancia, que nuestra gran fe. Están pasando cosas tremendas y yo sigo por este camino hasta que pueda hacerlo. Pienso yo, que por lo menos así se irradia lo que usted anota, optimismo, confianza y eso multiplica, como multiplica el temor y el dolor. Indudablemente. No tenemos más que aportar, que expresar. Por eso el tratar de reunir gente con frecuencia es una de las maneras de despertar conciencia, no solamente en el área industrial, sino traer al cura, que está en un posición privilegiada, pero que con su lenguaje de años, años y años ya se perdió la fuerza de lo que puede expresar. Eso es lo que hay que hacer, dar ejemplo como lo hace uno. Recuerdo cuando llegaron tantas tentaciones, cuando empezaba la multiplicación de esas platas, entre los años de 1970 y 1982, que se derrumbaron después, y decían: "Un par de viejos cómo están ustedes, pegados en su fábrica con problemas de trabajadores, de materia prima, de salarios. Yo les consigo el cliente que les da tantos millones por esto y póngalo a tanto interés y siéntese a mirar. Vea a Fulano como vive y Perencejo como vive, y a guión le declaran renta. ¿Cuál problema tienen?". Me dolió, me dolía decir, por favor, a dónde vamos a parar con eso. Pero yo seguí ahí con el azadón, dándole al azadón, lo mismo. Mientras tenga disposición de hacerlo, seguiré haciéndolo. Eso que usted expresó es lo que debemos hacer todos, seguirle poniendo entusiasmo a la acción que estamos cumpliendo, y tratando de que estos elementos, estas circunstancias, estos problemas que están creados, hombre, llegar hasta ellos con el propósito de que vean que realmente se pueden hacer cosas mejores, para que no dejemos que esta patria nuestra sufra más de lo que está sufriendo.

Alberto Galofre:

Eso que está diciendo Daniel tiene varios contenidos: uno tiene que ver con la edad del inversionista. Si, en un momento dado, con ese entusiasmo con que andas, con esa juventud, tú puedes darte el lujo, por así decirlo, de estar equivocado, porque puedes volver a arrancar. Después de que las personas han trabajado durante varios años y han creado un patrimonio, ya no pueden volver a arrancar, ya no tienen tiempo de volver a empezar y entonces se vuelven un poco más conservadoras en sus cosas. No es que sea pesimismo. No. Es que uno no puede darse el lujo de jugarse el patrimonio porque no puedo volver a iniciar. Yo ví casos chilenos muy dolorosos. Un amigo mio muy querido, un señor mayor, que fuí a visitar una vez en Santiago de Chile, me recibió en el aeropuerto, me llevó a su casa y mientras me llevó al hotel, estábamos tomando algo allí, lo llaman por teléfono para decirle que a su negocio habían llegado los carabineros

del gobierno de Allende, le habían roto los candados y se habían apoderado de su empresa y así duró durante muchos años. Su hijo, ante esa situación, se suicidó. Un negocio de familia muy importante. Viendo aquel desastre del hijo que se suicidó, este señor poco tiempo después murió de un infarto. Me decía: "Yo creía en Chile, jamás saqué un dólar de mi país. Hoy en día no tengo nada, mi hijo se suicidó, el negocio me lo quitaron". ¿Tú crees que es realmente sensato que en un momento dado uno corra esos riesgos? No digo para justificar, en un momento dado, el que uno trabaje aquí y saque el dinero. Pero, uno no puede correr todos los riesgos en un solo país, llámese Colombia, Venezuela, Estados Unidos, Nicaragua. Porque el capital no tiene patria, porque en un momento dado, antes que el país, están tu mujer y tus hijos. Y tú mismo. Entonces, todo el patriotismo, muy bien, todo lo que se quiera, pero antes que el país debemos aceptar que está la seguridad personal y la seguridad de la familia y no se puede poner todo eso en una sola canasta.

Carlos Hernández de Alba:

El caso de Jimmy Mayer me llamó mucho la atención, todos conocemos sus actividades y el volumen de sus negocios. Estaba hablando de meterse en un proyecto de producción de flores...

Alberto Galofre:

Que Jimmy Mayer, en un momento dado, pueda decir que todos sus recursos están metidos en una sola parte, en un solo límite geográfico, pues tampoco creo que corra esos riesgos, como me parece que no los correría Carlos Ardila o ninguno de los industriales grandes de este país. Yo no creo que la situación de este país haya llegado hasta el punto de que los industriales grandes hayan dicho: "No, aquí yo no invierto un peso más", pero de ahí a que todos sus recursos y todos su patrimonio lo tenga invertido en el país, también tengo mis reservas, tampoco creo. Porque yo creo que uno en la vida llega a unas etapas en las que el tamaño del patrimonio es tal que ya no comes más, ni te vistes mejor, ni te das más gustos. Ya llega al punto en que sigues trabajando por el gusto de lograr cosas.

Carlos Hernández de Alba:

Primero, yo creo que todos pasamos por la primera etapa que es satisfacer las necesidades básicas. Después viene el cuestionamiento de paro o sigo. Me demoré un poquito en tomar esta decisión, después uno dice: "No, esta es mi vida, esto es lo que me gusta, esto es lo que sé hacer", y sigo, vamos a ir hacia adelante a ver hasta dónde llego. Y entonces llego, lo que usted decía, el logro, ya no es tanto, como decían,

ganarse unos pesos más, unos pesos menos, sino que la idea de uno salga bien, de que los desafíos y las metas que se ha propuesto uno las consiga.

Alberto Galofre:

Mira, Mike Hedges era un industrial azucarero importante en Cuba, compañero de universidad nuestro. Cuando llegó Fidel Castro al poder, la alegría de los estudiantes latinoamericanos era indescriptible porque, acuérdate el momento que estaba viviendo Cuba en esos momentos, se estaba tumbando a un dictador que era oprobio de América Latina. Estábamos realmente dichosos. Mike Hedges me dijo: "Mira, yo quiero volver a verte dentro de unos años, porque eso que estás hoy día festejando va a ser motivo de mucho dolor". Salimos de la universidad, cada uno por su lado. Me encuentro con Mike Hedges muchos años después, con una fábrica de conservas en Jamaica. Su ingenio azucarero totalmente destrozado, todo en poder del gobierno y me decía: "Mira, yo estuve en Cuba hasta cuando fue absolutamente imposible vivir un día más y si hubiera sido totalmente patriótico como me pedían no tendría un solo dólar. Sin embargo, en razón de que tenía algo de mi patrimonio por fuera, una pequeña parte, pude montar estas fábricas de conservas en Jamaica y hoy en día mi familia está viviendo al nivel al cual estaba acostumbrada".

John Sudarsky:

Yo creo que un poco lo que queríamos auscultar era la realidad, no la mitología, y yo creo que nos ha quedado muy bien registrado el pensamiento de todos ustedes. De todos modos, esto lo vamos a transcribir, esto lo pasamos para que ustedes lo editen, en la medida en que lo quieran hacer, y podamos de alguna forma usar este material para ilustrar a los futuros empresarios sobre la situación del país. Yo quería de todos modos agradecerles muchísimo. Yo creo que han salido una serie de puntos muy importantes y que de proseguir esta revisión volvería mucho sobre los mismos temas que, creo, quedamos repitiendo al final.

Para terminar, les agradezco mucho, podemos pasar a almorzar, muchas gracias a ustedes.