

# ESTUDIOS

g e r e n c i a l e s

No. 71

Abril - Junio de 1999

**Todos los clientes no son iguales:  
una perspectiva financiera sobre  
servicio al cliente para  
los gerentes de mercadeo**

Harold L. Koch

**Un nuevo paradigma en la Administración**

Francisco Velásquez Vásquez

**Análisis riesgo-país**

Gerardo Soto Bedoya

**Posibilidades y limitaciones  
de la garantía de depósitos**

Ricki Tigert Helfer

**International Soap Inc.**

(Caso de estudio)

Alba Nelly Molina A.

Gabriel Sánchez Alfonso

Liliana Suárez Gómez

**Reseñas bibliográficas**

ESTUDIOS  
GERENCIALES

Cali  
Colombia

P.P.  
90

ISSN  
0123-5923



UNIVERSIDAD  
**ICESI**



## PROGRAMAS DE PREGRADO

- Administración de Empresas
- Economía y Negocios Internacionales
- Finanzas Internacionales y Contaduría Pública
- Ingeniería Industrial
- Ingeniería de Sistemas
- Ingeniería Telemática
- Diseño Industrial

## ESCUELA DE POSTGRADO

### Programas de Especialización en

- 1. Administración**
  - Gestión Empresarial para el Medio Ambiente.
  - Gestión de Tecnología.
- 2. Finanzas**

**Con concentraciones en:**

  - Banca.
  - Finanzas Internacionales.
  - Tópicos Especiales en Finanzas.
- 3. Mercados**

**Con concentraciones en:**

  - Mercadeo Global.
  - Gerencia de Productos y Servicios de Consumo Masivo.
  - Gerencia de los Mercados Institucionales Comerciales.
- 4. Gerencia de Informática Organizacional**

**Con concentraciones en:**

  - Ingeniería del Software
  - Gestión de Redes
- 5. Gerencia de Producción**

**Con concentraciones en:**

  - Logística Empresarial.
- 6. Gestión Humana en las Organizaciones**

**Con concentraciones en:**

  - Legislación Laboral.
  - Procesos de Personal.
  - Mediciones en el Area de Personal.
- 7. Gestión de la Salud**

**Con concentraciones en:**

  - Gerencia de Entidades Promotoras de Salud, E.P.S.
  - Gerencia de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, I.P.S.
  - Gerencia de la Salud Ocupacional.
- 8. Gestión y Políticas Públicas**

**Maestría en Administración (MBA)**  
**Educación Continuada**

**Programa de Alta Gerencia**  
**Convenios con Empresas**

---

**Universidad Icesi - Calle 18 No. 122-135 Pance - Apartado Aéreo 25608**  
**Tel.: (092) 555 2334 - Fax (092) 555 1706 LINEA LIBRE 9800 36100**  
**En Internet: <http://www.icesi.edu.co>**  
**Cali - Valle - Colombia**

**ESTUDIOS GERENCIALES  
REVISTA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**COMITÉ EDITORIAL**

**Francisco Piedrahíta Plata**  
Rector

**Hipólito González Zamora**  
Vicerrector

**Héctor Ochoa Díaz**  
Decano Facultad de Administración  
y de Postgrado

**Henry Arango Dueñas**  
Decano de Ingenierías

**María Cristina Navia Klempner**  
Directora Bienestar Universitario  
Secretaria General

**Mario Tamayo y Tamayo**  
Director de Investigaciones  
y Publicaciones

**CONSEJO EDITORIAL**

**Héctor Ochoa Díaz**  
Decano Facultad de Administración  
y Postgrado

**Harold L. Koch**  
Director Departamento de  
Mercadeo

**Julián Benavidez Franco**  
Director Departamento  
de Finanzas

**Francisco Velásquez V.**  
Director Departamento de  
Administración

**Mario Tamayo y Tamayo**  
Director de Investigaciones  
y Publicaciones

**OFICINA DE INVESTIGACIONES Y PUBLICACIONES  
UNIVERSIDAD ICESI  
EDITOR**

- Estudios Gerenciales es continuidad de “Publicaciones ICESI”.
- Los autores de los artículos de esta publicación son responsables de los mismos.
- El material de esta publicación puede ser reproducido sin autorización, mencionando título, autor y, como fuente, “Estudios Gerenciales”, Universidad ICESI.

**[Http://www.icesi.edu.co](http://www.icesi.edu.co)**  
**Informes: A.A. 25608 Unicentro**  
**Tel.: 555 2334 al 43. Fax: 555 1706**  
**e-mail: [matayta@icesi.edu.co](mailto:matayta@icesi.edu.co)**  
**Cali, Valle, Colombia, Sudamérica**

## GUÍA PARA LOS AUTORES DE ARTÍCULOS

Para los autores de los artículos de la Revista «Estudios Gerenciales» de la Universidad ICESI.


- El autor debe garantizar que su artículo no ha sido publicado.
- Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen ni los principios o políticas de la Universidad ni las del Comité Editorial.
- El Comité y el Consejo Editorial se reservan el derecho de publicar o no los artículos, por tal razón los pondrán a consideración del Consejo Editorial, que determinará si cumplen o no con los criterios de publicación por parte del ICESI.
- El enfoque y temática de los artículos debe ser Gerencial en las diferentes áreas de la administración (Finanzas, Mercadeo, Producción, Recurso Humano, Informática, etc.), resultado del análisis de situaciones o eventos de actualidad, de investigaciones o producción intelectual de nuestros profesores, estudiantes o invitados especiales.
- En ningún caso serán ensayos.
- Los artículos deben contener:
  - Título (claro y preciso).
  - Breve reseña del autor.
  - Abstrac o resumen ejecutivo del artículo (máximo doce renglones a doble espacio).
  - Lenguaje ejecutivo.
  - Referencias y notas de pie de página.
  - Bibliografía o fuentes de información.
  - Extensión: 15 a 20 páginas de texto, 5 páginas para cuadros, gráficas o figuras. No exceder de 25 páginas en total.
  - Tipo de letra: Arial (o equivalente) fuente No. 11 y con interlineado a doble espacio.
  - Una copia impresa y su respectivo disquete en Word Win o compatible IBM. No enviar Macintosh.

El cuerpo del artículo deberá contener, además del resumen, introducción, desarrollo y conclusiones.

Es conveniente resaltar los párrafos u oraciones más significativos del contenido del artículo y todo aquello que dé significado a la estructura del mismo.

Los artículos se deben redactar en tercera persona del singular; impersonal, contar con adecuada puntuación y redacción, y carecer de errores ortográficos. Conservar equilibrio en la estructura de sus párrafos. ☉

## GUÍA PARA LAS RESEÑAS BIBLIOGRÁFICAS

- Tipo de libro reseñado: Debe ser de tipo ejecutivo, no un texto académico.
- Título del libro: Tomado de la carátula.
- Autor del libro: Apellidos, Nombre (persona del autor, lo relevante).
- Nombre del traductor (si lo tuviere).
- ISBN
- Editorial, ciudad y fecha.
- Tamaño: 16.5 cm x 23.5 cm. Número de páginas.
- Fortalezas (puntos del porqué el ejecutivo debe leerlo, cómo está estructurado el libro: partes, capítulos) etc.
- Debilidades (puntos no tan atractivos del libro).
- Extensión entre 700 a 800 palabras, (equivalente a página y media, a doble espacio).
- Lenguaje ejecutivo (breve, no académico, darle ayuda / consejo práctico para hoy, con ejemplos del texto). 

# **ESTUDIOS GERENCIALES**

## **CONTENIDO**

Todos los clientes no son iguales: una perspectiva financiera sobre servicio al cliente para los gerentes de mercadeo	13
Un nuevo paradigma en la Administración	23
Análisis riesgo-país	37
Posibilidades y limitaciones de la garantía de depósitos	47
International Soap Inc. (Caso de estudio)	57
Reseñas bibliográficas	85

# TODOS LOS CLIENTES NO SON IGUALES: UNA PERSPECTIVA FINANCIERA SOBRE SERVICIO AL CLIENTE PARA LOS GERENTES DE MERCADEO

HAROLD L. KOCH

B.A. y M.A. en Literatura Hispanoamericana de University of Illinois (USA), M.A. en Administración de Empresas de University of Iowa (USA), y Doctorado (DBA) en Administración de Empresas (Mercadeo) de Cleveland State University (USA). Director del Departamento de Mercadeo y del MBA de la Universidad ICESI.  
E-mail: hkoch@icesi.edu.co

## RESUMEN

Los gerentes colombianos estamos pensando en *Servicio al Cliente* como la próxima ventaja competitiva y una ayuda para contrarrestar los efectos de la recesión actual. Estamos cansados de buscar siempre en nuestra caja de herramientas de mercadeo y encontrar solamente el martillo del precio. Para diferenciarnos de la competencia, hacerle al cliente menos sensible una diferencia en precio y encontrar una ventaja verdaderamente sostenible, sobre todo cuando le ofrecemos los beneficios de un producto o servicio muy parecidos a los del competidor, un programa bien diseñado de *Servicio al Cliente* puede ser la clave.

Para montar el programa efectivo tenemos que invertir *primero* en nuestros gerentes para que ellos le den al empleado el empoderamiento suficiente para resolver los problemas y

las quejas del consumidor, para que los gerentes nos sirvan como modelos de atención al cliente, y que todos «llevemos la camiseta» por motivos de orgullo y pertenencia sincera. Es más, como veremos en este artículo, es hora de emplear las técnicas modernas de Administración para contestar la pregunta, ¿qué nivel de servicio es óptimo y más rentable? Para eso examinaremos un ejemplo de una Serviteca en el cual se sustenta porqué debemos pretender poner un poco más de «ciencia» en nuestra estrategia de *Servicio al Cliente* y pensar más a largo plazo.

Este artículo está dirigido a todos los gerentes, desde la alta dirección hasta el supervisor del empleado que tiene control de cualquier «momento de verdad» con el cliente. Queremos sembrar un modo de pensar diferente respecto al concepto de *Servicio al Cliente*, para ponerles más dientes y

menos sonrisas a nuestros programas. Se divide en tres partes, en *la primera* se presenta una breve introducción sobre segmentación, con la hipótesis controvertida de que **todos los clientes no son iguales** y por eso debemos invertir en las varias actividades de un programa de *Servicio al Cliente* (investigaciones de mercado, auditoría de la empresa, capacitación de los gerentes y los empleados, inversión en tecnología apropiada que respalde al empleado en su contacto con el cliente, cambios en la cultura y estructura de la empresa) según el perfil (demográfico, sicográfico, por los hábitos de consumo) de los varios segmentos que se han identificado. El análisis marginal de los economistas nos ayuda mucho en esta parte. En *la segunda parte* del artículo examinaremos un ejemplo, echando una mirada al caso hipotético de una Serviteca cualquiera que se encuentra en nuestras comunidades, que nos suministra cambios de aceite, nuevas llantas y baterías, alineación, etc., aplicando la herramienta financiera de Valor Presente Neto (VPN) al concepto de segmentación. En *la tercera parte* le ofrecemos al gerente lector conclusiones y sugerencias prácticas para implantar dicho análisis marginal con su gente, para que tengamos un plan de inversión en *Servicio al Cliente* más preciso y rentable.

## I. INTRODUCCION

Para algunos gerentes el pensar en la posibilidad de que todos los clientes no sean iguales les aterroriza. Pero al reflexionar un poco sobre el tema podemos concluir que, como en el caso de nuestra Serviteca hipotéti-

ca, todos los clientes no compran con la misma frecuencia, todos no compran el mismo paquete de servicios-productos que tienen los mismos márgenes y todos no compran en la misma cantidad (algunos reemplazamos la batería en el segundo año antes que se desgaste, otros esperan hasta que tengan una crisis saliendo de un restaurante a las 11 p.m. en el cuarto año de la batería; algunos cambian el aceite cada 4.000 kilómetros lealmente, otros «estrechan» tal mantenimiento hasta los 6.000. Y todos sabemos que la respuesta a una oferta de descuento no impacta a todos los clientes igualmente; siempre hay el segmento que cree que todos los productos y los servicios son iguales, excepto por el precio (en vez de buscar un beneficio específico, como «seguridad por las vidas de sus seres queridos») cuando compran llantas. La necesidad de segmentación es obvia.

El tema de Servicio al Cliente es muy relevante hoy porque el consumidor de 1999, bien sea comercial o de alto consumo, está mejor informado, compara los productos y precios con más frecuencia, se muestra menos leal a nuestra tienda y marcas y sabe bien que tiene derechos legales para recibir las promesas implícitas y explícitas que acompañan a nuestros productos y servicios. La competencia es cada vez más tenaz y se nos han desaparecido algunos de los segmentos que existían antes de la recesión. Las fusiones en casi todos los sectores (la banca, llantas, farmacéuticos, energía, automotriz, flores y telecomunicaciones, entre otros) no dan alguna señal de frenarse. El gerente moderno debe aplicar técnicas más objetivas para sobrevivir en este entorno tan complicado y debe saber presupuestar el nivel



óptimo de inversión en las varias actividades de mercadeo.

También sabemos que de cada cien consumidores insatisfechos no se quejan sino cinco y que 95% de estos insatisfechos que tienen la queja resuelta con una solución *inmediata* nos recomiendan después. Es más, los insatisfechos les comunican sus quejas a otros (familiares, colegas, amigos). No podemos aguantar altas tasas de deserción de un cliente, nos cuesta cinco veces más sobre los costos de retención el reemplazarlo con uno nuevo. Aún peor, la deserción de clientes en los segmentos más rentables es más costosa que en el caso de los segmentos que nos arrojan menos rentabilidad, por eso la necesidad de un análisis más sofisticado en la inversión en nuestro programa de *Servicio al Cliente*.

Sin embargo, a pesar de la importancia de pensar en servicio como una estrategia de mercadeo, tienden a insistir los gerentes en la táctica de un «Programa de Sonrisa» y resulta que de golpe exigen la capacitación de los empleados que tienen contacto directo con los clientes, para que el teléfono suene solamente dos veces, que utilicemos el nombre del cliente durante la transacción, que siempre hay «Servicio con una Sonrisa» así como el omnipresente «Buzón de Sugerencias» para los empleados y los clientes.

Este artículo expresa una opinión que está opuesta a tal estrategia como el *primer paso*, creyendo que estamos desperdiciando nuestra inversión en dicha capacitación porque tales esfuerzos duran solamente en el corto plazo. Debemos estar redactando estrategias que nos rindan al largo pla-

zo, primero cambiando las actitudes, ópticas y valores de nuestros gerentes, desde la alta dirección al supervisor del empleado que se le enfrenta al cliente. Hay que generar profundos cambios en nuestra cultura corporativa, para que sea orientada hacia servicio y que el organigrama, el sistema de compensación, las evaluaciones, los presupuestos y las operaciones diarias se enfoquen sobre un servicio excelente al cliente.

El mensaje principal aquí es que podemos amarrar el concepto de mercadeo de segmentación con la herramienta de finanzas del Valor Presente Neto (VPN), que pretende influir la óptica del gerente para que calcule el nivel necesario de *Servicio al Cliente* con diferente perspectiva. Ojalá que el ejemplo que sigue le muestre al gerente una herramienta útil y aplicable a su empresa, a pesar de las dificultades en generar la información necesaria para hacer los cálculos. Vale la pena entender el concepto y comunicárselo a los empleados. Las dos fuentes principales utilizadas en el siguiente ejemplo son (4) y (11) de la Bibliografía al fin del artículo.

## **II. APLICACION DEL CONCEPTO FINANCIERO VALOR PRESENTE NETO (VPN) A SERVICIO AL CLIENTE: EJEMPLO DE UNA SERVITECA**

El concepto básico de segmentación es una herramienta bien entendida y debe ser aplicada al concepto de Servicio tal como la practicamos con nuestros productos y servicios en casi todos los sectores. Hay diversos empaques de carnes frías y cremas dentales para diferentes necesidades; le

ofrecemos distintas fórmulas, tamaños de botellas y fragancias del champú al mercado; le vendemos diferentes llantas a diversos precios para diferentes usos y vehículos.

En cuanto al programa de *Servicio al Cliente* de nuestra Serviteca hipotética tenemos que hacernos varias preguntas, como: ¿Es rentable ofrecerles a todos los segmentos los mismos niveles de servicio en cuanto a crédito y los términos de pago? ¿Nos sirve la inversión en una política de transporte gratis a la oficina a las 7 a.m. para la gente que nos lleva el carro para la revisión de 10.000 kilómetros? ¿Es necesario mantener un completo surtido de productos y tener que financiar inventarios altos para que nadie tenga que esperar o regresar? ¿Cuál es el valor «intrínseco» de cada cliente sobre los cuatro o cinco años como clientes nuestros?

Las respuestas a estas preguntas se generarán por un modelo de análisis diferente, es decir, hay que pensar marginalmente. Por cada peso extra (marginal) invertido en transporte y lavado gratuitos, encuestas y sesiones de grupos para indagar sobre necesidades, hay que calcular el ingreso extra (marginal) a la Serviteca, que resulta por una lealtad más alta a la tienda, por una tasa de deserción más baja, por el aumento de frecuencia de visitas, o en el aumento del volumen de compras que se realizan. Ahora vale examinar el caso de una Serviteca cualquiera para ayudarnos

a entender tal herramienta y los pasos a seguir.

El primer paso en el proceso de estimar el Valor Intrínseco del Cliente (VIC) consiste en segmentar a los clientes. Supongamos que somos gerentes de una Serviteca que sirve a 2.000 clientes y que podemos segmentarlos según su comportamiento por los informes disponibles en la base de datos de la empresa. Sabemos cuáles productos y servicios nos han comprado en los últimos cuatro años, a qué precios, cuándo nos los han comprado, con cuánta frecuencia nos han visitado y el margen promedio que nos han rendido según sus compras. En la **Tabla 1** se presentan los datos de los tres segmentos que tenemos, identificándolos por el «paquete» de productos y servicios que compran anualmente.<sup>1</sup> Digamos que **Los Hacendados** representan 20% (400) de todos los clientes, **Los Colombianos** 55% (1.100) y **Los Chichipatos** el 25% (500) del resto.<sup>2</sup> Por eso podemos calcular también las compras brutas por año de un cliente típico de cada segmento.

El segundo paso es estimar el margen neto (**Mn**) después de impuestos de cada uno de los tres segmentos. Supongamos que los tres grupos de clientes, analizando el «paquete» que nos compra cada segmento, nos dan 12%, 7% y 4% respectivamente, después de impuestos. Por eso el valor neto (**VN**) de cada tipo de cliente, en este caso será  $\$144.000 = (\$1.200.000$

1. No es la intención que las cifras del ejemplo (tamaños de los segmentos, ventas brutas, márgenes, costo de capital, e.g.) reflejen perfectamente la realidad, fueron inventadas con el fin de presentarle al lector un caso claro.
2. Para este ejemplo los cálculos serán de un solo cliente y no para todo el segmento, para demostrar el concepto del análisis marginal por cada cliente. Para más información sobre el cálculo por segmento, véase el libro de Wayland y Cote (11:110).

**TABLA I**  
**SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA SERVITECA**  
**COMPRAS BRUTAS/AÑO**

Productos-Servicios	Los Hacendados	Los Colombianos	Los Chichipatos
Llantas-montaje	\$400.000	\$150.000	\$100.000
Balanceo-alineación	65.000	50.000	30.000
Reparos-pinchazos	200.000	100.000	50.000
Aceite-filtros	120.000	80.000	50.000
Batería	50.000	40.000	30.000
Frenos-mano de obra	98.000	70.000	50.000
Seguros obligatorios	85.000	85.000	85.000
Suspensión-Eléctrico	182.000	100.000	80.000
<b>Compras Brutas/año</b>	<b>\$1.200.000</b>	<b>\$765.000</b>	<b>\$475.000</b>

x .12),  $\$47.250 = (\$675.000 \times .07)$  y  $\$19.000 = (\$475.000 \times .04)$ .

El tercer paso nos requerirá el cálculo de la probabilidad (**P**) de que el cliente nos compre lealmente este año. La relación con el consumidor de hoy ni es continua ni constante, sino una serie de eventos probabilísticos. Supongamos que hay 75% probabilidad del regreso del **Hacendado**, 60% del **Colombiano** y 45% del **Chichipato** (cuando más únicos nuestros productos y servicios, más conocidas nuestras marcas, más efectivo nuestro programa de *Servicio al Cliente*, más alta es la probabilidad). Podrá ser educativo para todos si el gerente y sus empleados calculan la probabilidad de tener una relación con el cliente por Xn años. Por ejemplo, si quisiéramos saber la probabilidad de retener a nuestros tres segmentos por cuatro años el cálculo<sup>3</sup> será, respec-

tivamente,  $32\% = (.75 \times .75 \times .75 \times .75)$ ,  $13\% = (.60 \times .60 \times .60 \times .60)$  y  $4\% = (.45 \times .45 \times .45 \times .45)$ . Se ve aquí la importancia de aumentar la probabilidad de que el cliente nos recompre y por nuestra preocupación por el papel de un buen programa de *Servicio al Cliente*.

El cuarto paso es conocer nuestro costo de capital (**cc**). Digamos que nos cuesta 10% para financiar nuestras operaciones.

El quinto paso es la estimación de los costos anuales de (1) Adquisición (**A**) de nuestra base de 2.000 clientes (publicidad, e.g.). Digamos que invertimos \$20.000 por cliente (\$40.000.000 anuales totales); (2) Desarrollo (**D**) y Retención (**R**) del cliente (Mercadeo, descuentos por promociones, servicios, e.g.). Es posible que esta cifra llegue a \$22.000 por cliente (\$44.000.000 anuales totales).

3. Es un buen ejercicio que hagan los empleados este cálculo, para que entiendan la importancia de retención de un cliente y el impacto probable de un programa de *Servicio al Cliente* sobre la probabilidad de frecuentar a nuestra tienda en el futuro.

El sexto paso es presupuestar un plan de *Servicio al Cliente* que cuenta con una nueva sala de espera, transporte gratis para los madrugadores, el lavado gratis después de la revisión de 20.000 kilómetros para «deleitar» al cliente, un programa sistemático de investigación de mercadeo (encuestas, telemercadeo, e.g.) que pudiera costarnos \$3.000 por cada cliente o \$6.000.000 anuales totales (una sesión de grupo puede costarnos \$1.700.000).

El último paso se cumple con el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) de cada cliente, para que veamos el impacto de una inversión marginal en nuestro Servicio y el efecto marginal sobre su lealtad (P) a nuestra Serviteca, la frecuencia de comprar y cuál paquete de bienes nos compra.

La fórmula de VPN en cualquier libro de Finanzas (4:370) se expresa como

$$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t} - II$$

Donde

VPN = el valor presente neto, hoy (\$) de un proyecto

$\sum_{t=1}^n$  = sumatoria de la serie de ingresos descontados de los varios años en nuestras operaciones

$FC_t$  = Flujo de Caja neta anual, generado por el proyecto sobre t número de períodos

$1+i$  = Costo de Capital nuestro (Costo de Oportunidad)

II = Inversión Inicial en el proyecto

$t=1$  = Duración de la relación del proyecto

Lo que quiere decirnos esta fórmula es que el valor neto en pesos de hoy

de una inversión es función del valor descontado de la serie de los ingresos netos realizados por un proyecto cualquiera, menos la inversión inicial (II) necesaria hoy para montar tal operación. El costo de capital (cc) representa nuestros costos de oportunidad (lo que podríamos haber ganado con el dinero en usos alternativos) y se convierte a un «factor de descuento» reduciendo el valor neto hoy de los ingresos, refleja nuestros costos de oportunidad (hay tablas preparadas que nos dan tales factores, según cuánto tiempo tenemos que esperar para recibir los ingresos. Cuanto más tarde el recibo, menor el valor presente, porque tenemos que esperar y por eso sufrir «los costos de oportunidad» de nuestra plata). Esta es una operación que conocerá su especialista de Finanzas o Contabilidad. En este caso si tenemos que esperar cuatro años sobre la vida de la relación con nuestro cliente el factor es 3.170, es decir que si recibimos \$1.200.000 anuales por cuatro años de los **Hacendados**, hoy solamente tiene valor de \$3.804.000 (3.170 x \$1.200.000) en vez de \$4.800.000.

La Serviteca puede convertir este concepto financiero a una herramienta de mercadeo. Por ejemplo, la misma fórmula general financiera se convertirá, sustituyendo nuestros símbolos de Mercadeo por los de Finanzas, a

$$VIC = \sum P(Mn/cc)^4 - (D+R/cc)^4 - A$$

Donde

VIC = el valor presente neto (\$) hoy de un cliente (Valor intrínseco).

$\sum_{t=1}^n$  = sumatoria de la serie de los ingresos netos descontados sobre los cua-

tro años en nuestra relación con el cliente.

P = Probabilidad de que el cliente regrese a comprarnos.

cc = Costo de Capital nuestro.

D = Costo de Desarrollo de la relación con el cliente.

$\sum_{t=1}^n$  = Costo de Retención del cliente.

A = Costo en pesos de hoy para Adquirir-Atraer al cliente a la Serviteca.

T = Duración de nuestra relación con el cliente (4 años).

Nuestro ejemplo de la Serviteca nos permitirá entender bien el impacto importante que puede tener un programa de *Servicio al Cliente* y la importancia de reconocer que **todos los clientes no son iguales**. Por ejemplo, asumamos que los costos totales de desarrollar y retener al cliente típico de la Serviteca son de \$25.000 cada año (\$22.000 en costos de Desarrollo y \$3.000 en un programa de Retención = Servicio) y el costo inicial de atraerlo es \$20.000. Utilizando nuestra fórmula adaptada en el caso de los Hacendados primero encontramos las siguientes cifras de la rentabilidad total de nuestra inversión sobre los cuatro años.<sup>4</sup>

$$\begin{aligned} \text{VIC} &= \sum_{t=1}^n P(\text{Mn}/\text{cc})^4 - (\text{D} + \text{R}/\text{cc})^4 - \text{A} \\ &= \sum .51(\$144.000 \times 3.170) - \\ &\quad \$25.000 \times 3.170 - \$20.000 \\ &= \$133.555 \end{aligned}$$

Para el **Chichipato** encontramos lo siguiente:

$$\begin{aligned} \text{VIC} &= \sum P(\text{Mn}/\text{cc})^4 - (\text{D} + \text{R}/\text{cc})^4 - \text{A} \\ &= \sum .20(\$19.000 \times 3.170) - \\ &\quad (\$25.000 \times 3.170) - \$20.000 \\ &= (\$87.204) \end{aligned}$$

Vemos en este caso exagerado que de veras **todos los clientes no son iguales**. Por las diferencias en el comportamiento de los varios segmentos no recibimos el mismo beneficio neto con nuestra inversión sobre los cuatro años, estamos arrojando utilidades con un grupo y pérdidas con el otro. Si no separamos los grupos con los costos asociados vamos pensando que la empresa no es tan mala porque los pésimos resultados financieros de los Chichipatos se mezclan con los otros dos segmentos y el impacto se esconde.

Para la última prueba experimentamos por aumentar nuestra inversión en el programa de *Servicio al Cliente* en todos los segmentos de \$3.000/cliente hasta \$5.000/cliente con el fin de alterar la Probabilidad de retención de 75% a 80% (59% promedio sobre los cuatro años) en el caso de los Hacendados y en el caso de los Chichipatos de 45% a 50% (24% promedio). ¿Cuál es el resultado sobre nuestra rentabilidad neta? Mirando primero el caso de los Hacendados encontramos las siguientes cifras de rentabilidad marginal de nuestra inversión.

$$\begin{aligned} \text{VIC} &= \sum P(\text{Mn}/\text{cc})^4 - (\text{D} + \text{R}/\text{cc})^4 - \text{A} \\ &= \sum .59(\$144.000 \times 3.170) - \\ &\quad (\$28.000 \times 3.170) - \$20.000 \\ &= \$160.563 \end{aligned}$$

4. Para la P de los dos grupos, en vez de meter la cifra más alta del primer año (.75) de los Hacendados o la cifra más baja del cuarto año (.32) se utilizó el promedio de los cuatro años = .51 [( .75+.56+.42+.32)/4] para simplificar el ejemplo. El mismo cálculo fue utilizado para los Chichipatos = .20.

Este representa un aumento en rentabilidad de 20% (\$27.008 extra/cliente) con la inversión extra de \$2.000/cliente en el programa de Servicio que alteró la tasa de retención.

Comparemos ahora el caso anterior con el del Chichipato y encontramos que no sólo tenemos pérdidas sino que perdimos 8% más (\$7.101) sobre los cuatro años con los gastos extras (marginales) en Servicio por la falta de respuesta o interés de tanta gente:

$$\begin{aligned} \text{VIC} &= \sum_{t=1}^n P(\text{Mn/cc})^t - (\text{D} + \text{R/cc})^t - A \\ &= \sum .24(\$19.000 \times 3.170) - \\ &\quad (\$28.000 \times 3.170) - \$20.000 \\ &= (\$94.305) \end{aligned}$$

Ojalá que este ejercicio nos haya mostrado con suficiente claridad que **todos los clientes no son iguales** y que el gerente de Mercadeo tiene que adaptar nuevas técnicas de Administración para optimizar su inversión en los valiosos programas de *Servicio al Cliente*. Puede ser tal inversión una ventaja competitiva o un desgaste desastroso de recursos escasos.

### III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GERENCIALES

Por haber visto la amalgamación de dos técnicas modernas, segmentación de Mercadeo y el Valor Neto Presente de Finanzas, podemos llegar a algunas conclusiones para ayudarnos a ser más eficientes como gerentes:

- *Servicio al Cliente* es un concepto poderoso moderno que todos debemos trabajar más hoy en día en Colombia, puede ser una ventaja diferencial clave.
- El modelo demostrado aquí nos ayuda a entender las relaciones entre las variables claves que nos generan la rentabilidad. Es más, nos muestra los puntos críticos en los cuales podemos influenciar: frecuencia de la compra, tamaño de la compra, habilidad de mantener los márgenes en el proceso de ventas, la creación de lealtad a la tienda y la marca, todo con el fin de controlar nuestra rentabilidad (y destinos).
- Debemos continuar invirtiendo en *Servicio al Cliente* si el valor presente neto recibido del consumidor es igual o supera los costos de adquisición, contando con las restricciones presupuestales. En general encontramos este punto cuando se haya alcanzado a satisfacer 85% de las expectativas del cliente, bien sea el cliente comercial o de alto consumo (3:370).
- Es importante influenciar la probabilidad de retener al cliente, *Servicio al Cliente* es una herramienta de Mercadeo que nos aporta en este esfuerzo. No obstante, no basta con tratar de que los actuales clientes compren más, también hay que ganar más clientes, pero clientes en el segmento que sea más sensible a cambios en el nivel de Servicio.
- A pesar de las dificultades para acumular la información necesaria para hacer tal estimación del valor intrínseco de un cliente como se explicó en este artículo, vale la pena intentarla utilizando el análisis marginal en decisiones de inversión en Mercadeo.

- Es vital que generemos información sobre el comportamiento de nuestros consumidores. Se sugiere aquí una base de datos bien actualizada, recolectando la información a través de encuestas o sesiones de grupos regulares.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALBRECHT, Karl y Lawrence J. BRADFORD. *La Excelencia en el Servicio*. (Bogotá, Colombia: Fondo Editorial). 1992.
2. BARLON, Janelle y C. MOLLER. *Una queja es un favor*. (Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma). 1999.
3. BRIERTY, Edward G., Robert W. ECKLES y Robert R. REEDER. *Business Marketing*. (Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall). 1999.
4. GITMAN, Lawrence J. *Managerial Finance*. (Reading, Mass.: Addison-Wesley). 1997.
5. HIEBELER, Robert, T.B. KELLY y C. KETTEMAN. *Las mejores prácticas*. (Bogotá, Colombia: Norma). 1998.
6. HORAVITZ, Jacques y Michel JURGENS PANAK. *La satisfacción total del cliente*. (Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill). 1997.
7. KAPLAN, Robert S. y David P. NORTON. *Cuadro de mando integral*. (The Balanced Scorecard) (Boston, Mass: Harvard business Press). 1997.
8. RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro y Ricardo E. BORRERO. *Creatividad en el servicio: Una estrategia competitiva para Latinoamérica*. (México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.). 1996.
9. SERNA GÓMEZ, Humberto. *Auditoría del servicio*. (Bogotá, Colombia: Series Gerentes). 1996.
10. UNRUH, James A. *Customers Mean Business*. (Reading, Massachusetts: Addison - Wesley Publishing Company). 1996.
11. WAYLAND, Robert E. y Paul M. COLE. *Customer Connections: New Strategies for Growth*. (Boston, Mass.: Harvard Business School Press). 1997.
12. WELLINGTON, Patricia. *Cómo brindar un servicio integral al cliente*. (Bogotá: McGraw-Hill). 1995.
13. WHITELEY, Richard y D. HESSAN. *La integración Cliente-Empresa*. (Bogotá, Colombia: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.). 1996. ☀

## UN NUEVO PARADIGMA\* EN LA ADMINISTRACION

FRANCISCO VELASQUEZ VASQUEZ

Candidato a Magíster en Dirección Universitaria (Universidad de los Andes).

Máster en Administración de Empresas (Instituto Tecnológico y Estudios Superiores de Monterrey y Campus de Ciudad de México-1984).

Ingeniero Electricista (Universidad del Valle-1977).

Director del Programa de Administración de Empresas.

Plan Diurno, de la Universidad ICESI.

Profesor de la Universidad ICESI..

### RESUMEN

El presente artículo pretende propiciar una reflexión sobre el cambio y cómo éste tiene grandes implicaciones sobre la administración de las organizaciones y como consecuencia del mismo se originan entonces los distintos paradigmas.

Para las interpretaciones se utilizan diferentes marcos de referencia: Para el contexto, el libro *La tercera ola*. Para el estudio de las organizaciones, el enfoque de sistemas aplicado a las organizaciones.

En relación con el contexto se realiza un análisis comparativo de las tres olas o eras (agrícola, industrial y postindustrial) frente a unas dimen-

siones de contraste que consideran aspectos tales como lo económico, social, político, económico y cultural.

Para interpretar las organizaciones se utiliza el enfoque de sistemas aplicado a las organizaciones. En esta parte se compara y se explica la administración y la caracterización de las organizaciones en cada una de las olas o eras, considerando unas variables de contraste tales como el subsistema estratégico, subsistema técnico, subsistema humano-cultural, subsistema estructural y subsistema gerencial.

Finalmente, el artículo enfatiza cuál es el rol de la persona en cada una de las olas frente a tres elementos de

\*. Paradigma: Realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica. *Las estructuras revolucionarias científicas*. TS. Kuhn. Fondo de Cultura Económica. 1986. Pág. 13. Paradigma es un conjunto de reglas y disposiciones (escritas o no) que hace dos cosas: 1) establece o define límites, y 2) indica cómo comportarse dentro de los límites para tener éxito. *Paradigmas. El negocio de descubrir el futuro*. Joel Arthur Barker - MacGraw Hill 1995. Pág. 45.



contraste como son: el poder, la autoridad y el conflicto.

El paradigma de la gerencia en la era agrícola considera que el entorno es prácticamente cerrado, la estructura de la población económicamente activa se ubica en el sector primario. El padre, cabeza de familia, constituye el elemento central del proceso productivo.

El paradigma de la gerencia en la era industrial fundamenta la integración de todos los subsistemas de la organización a las situaciones cambiantes del entorno.

El paradigma de la gerencia de la era postindustrial se fundamenta en el potencial del talento. La organización se considera como un sistema abierto que no sólo se adapta sino que transforma el entorno. La gerencia no sólo es adaptativa sino proactiva.

Nunca antes en la historia de la humanidad se había experimentado, en tan corto tiempo, una serie de cambios tan radicales en lo cuantitativo y cualitativo y con tan profundas repercusiones en la sociedad mundial. Ha sido tal su impacto en el planeta que éstos se han presentado con la connotación de crisis.

Las crisis son frecuentemente producto de respuestas inapropiadas e inoportunas a cambios acelerados del ambiente, para los cuales no había una planificación estratégica adecuada.

Las crisis mal resueltas provocan el salto de lo mejor. En cambio las que se toman como oportunidades y son bien aprovechadas se constituyen en preámbulos de sucesos altamente favorables. En términos optimistas, las

crisis anteceden siempre a épocas de prosperidad.

Esta última década, la de los años noventa, quedará en la memoria de la humanidad, en la memoria de la historia, como una de las más ricas e interesantes en la civilización humana, por los grandes sucesos sociales, económicos, políticos, culturales y tecnológicos.

## **EL MUNDO EN EL CUAL NOS HALLAMOS: UNA VISION HISTORICA**

Tal como lo menciona Toffler, es posible considerar la historia de la humanidad determinada por tres olas o eras: la agrícola, la industrial y la postindustrial. Cada una de éstas tiene su propia caracterización. Las siguientes dimensiones se tendrán presentes para contrastar las distintas eras: económica, social, política, cultural y tecnológica.

### **ERA AGRICOLA**

Considerada desde el año 8000 antes de Cristo, hasta el año 1750.

#### ***Dimensión económica***

Todas las actividades estaban centradas en la explotación de los recursos naturales y básicamente la tierra era el elemento aglutinador de la mayoría de las actividades. El grupo humano conformado en torno a la familia constituía la unidad de producción por excelencia. Adicionalmente, existía el concepto de prosumidor (productor y consumidor integrados en la misma unidad de producción), los excedentes se intercambiaban y la base de la comercialización era el trueque. La energía era tomada de las fuentes renovables.

### **Dimensión social**

La unidad básica social era la familia, conformada por los padres, los abuelos y los hijos. El hijo se consideraba como unidad de producción y las familias eran numerosas y se compartía el mismo techo y los mismos recursos. El padre, cabeza de familia, jugaba el papel más importante. Las jornadas laborales se iniciaban muy temprano y finalizaban cuando «caía el sol». Las personas interactuaban un sinnúmero de veces en torno a su trabajo. La sociedad se consideraba como tradicional dentro de la concepción weberiana,<sup>1</sup> es decir, una sociedad donde predominaban características patriarcales y hereditarias como la familia, el clan, la sociedad medieval, etc.

### **Dimensión política**

Los subordinados aceptaban como justificadas las órdenes de sus superiores, porque esa siempre fue la manera como se hicieron las cosas. El poder podía ser transmitido por herencia y era extremadamente conservador. Todo cambio social implicaba el rompimiento más o menos violento de las tradiciones. En la dimensión política se mantiene la consideración weberiana de la autoridad tradicional.<sup>2</sup>

### **Dimensión cultural**

La cultura se transmitía por tradición y padres y abuelos jugaban un papel muy importante en los procesos de socialización secundaria y en la transmisión de la cultura.

### **Dimensión técnica**

En el trabajo la persona era considerada como una unidad de producción cuya mayor contribución era el alto componente de energía muscular (energía individual). Desde el punto de vista de otras fuentes de energía, era habitual la utilización de la energía proveniente de las fuentes renovables y de tracción animal.

## **ERA INDUSTRIAL**

Considerada desde el año de 1750 hasta 1950.

### **Dimensión económica**

Todas las actividades están centradas en torno a la fábrica. El hombre emigra de las zonas rurales hasta los centros o polos de desarrollo (ciudades). El productor y el consumidor ya no constituyen la misma unidad productiva y en consecuencia desaparece el prosumidor y aparecen nuevas figuras en la dinámica económica: productor, intermediario y consumidor. Surge el concepto de precio y de mercado. El hombre participa de las actividades de la industria mediante contratos laborales que le imponen horarios rígidos.

### **Dimensión social**

La familia nuclear (padre, madre, hijos). El padre trabaja en la fábrica, la madre cuida de sus hijos, los hijos van a la escuela y surge el universo de las organizaciones para atender las distintas necesidades sociales. Los grandes compromisos

1. Chiavenato, Idalberto. «Introducción a la teoría general de la Administración». Cuarta edición. McGraw Hill, 1995, pág. 399.

2. Ibid pág, 399.

con el trabajo reducen sustancialmente las posibilidades de intercambio social. La sociedad es migratoria y la vida de la cultura y de la comunidad se fracciona.

### **Dimensión política**

El poder del Estado comienza a hacerse presente como regulador de todas las actividades sociales, políticas y económicas. En las distintas organizaciones surgen las pirámides con poder. En el buen sentido de Weber irrumpe dentro de las organizaciones la burocracia, donde predominan normas impersonales y una racionalidad en la elección de los medios y de los fines, como las empresas, en los estados modernos, en los ejércitos, etc.<sup>3</sup>

Las ideologías capitalista y comunista escriben la historia del siglo xx.

### **Dimensión cultural**

Surgen todo tipo de organizaciones para atender la demanda creciente de las necesidades sociales. Se enfatizan los nacionalismos. La educación es atendida en los distintos niveles por diversidad de organizaciones.

### **Dimensión tecnológica**

El surgimiento de la máquina de vapor posibilitó la sustitución de la energía muscular individual por la máquina. De esta manera las jornadas laborales a través del siglo se fueron dosificando de 72 horas a principios de siglo, hasta 36 y 40 a finales del siglo. La energía proveniente de los combustibles fósiles (petróleo) se convierte en el mayor recurso constituyéndose en un factor crítico de la dinámica económica.

3. Ibid pág, 399

## **ERA POSTINDUSTRIAL**

Considerada desde el año de 1950 hasta el año 2025.

### **Dimensión económica**

Todas las actividades estarán centradas en el manejo de la información. Las actividades relacionadas con el sector de servicios hacen de éste el de mayor crecimiento. La tecnología permitirá que el hombre pueda realizar su trabajo a distancia de la organización. Con las nuevas posibilidades tecnológicas se invertirá el proceso de emigración, será posible volver a las zonas rurales y en las ciudades se iniciará un proceso de desmasificación. Adicionalmente, el hombre trabajará por objetivos, en horarios flexibles, y en distintas organizaciones. El concepto de «hágalo usted mismo» cobrará mucha significación. La energía se tomará de fuentes renovables.

### **Dimensión social**

El surgimiento de la **democracia participativa y la economía de mercado** serán características predominantes. Se hablará de la sociedad de la información y el sector de servicios (sector terciario) tendrá un crecimiento inusitado. **El liderazgo de la mujer** será otro factor predominante. Los hijos tendrán una función social y económica.

### **Dimensión política**

La democracia participativa y la economía de mercado serán consideraciones fundamentales de la era postindustrial.

### **Dimensión cultural**

El crecimiento en las demandas sociales en el sector de servicios (salud, entrenamiento, educación, etc.) no

tendrá techo, cada vez será posible satisfacer más esas demandas. Se rompe con los nacionalismos para hablar de alianzas y globalizaciones.

### **Dimensión tecnológica**

Las telecomunicaciones, la biotecnología, la biogenética y el estudio de nuevos materiales redefinirán otros y promisorios horizontes.

En el Anexo No. 1 se pueden observar los cambios experimentados en cada una de las olas, frente a las distintas dimensiones de contraste.

## **LA ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES**

La teoría de sistemas se relaciona directamente con la teoría organizacional. La teoría *clásica o tradicional* usó los planteamientos de sistema cerrado. La teoría moderna se ha orientado a la consideración de la organización como un *sistema abierto* en interacción con su ambiente. Las organizaciones según Kast y Rosenzweig como los organismos, pueden ser considerados como un conjunto de subsistemas interactuantes. Estos pueden definirse de diversas formas (Ver Anexo No. 2).

### **Subsistema estratégico**

La organización toma mucho de los valores del entorno sociocultural. La organización como subsistema de la sociedad debe cumplir ciertos objetivos que son determinados por el sistema social.

### **Subsistema humano-cultural**

Se refiere a la interacción entre los individuos y los grupos. Este subsistema también está afectado por los sentimientos, valores, actitudes, ex-

pectativas, aspiraciones de la gente en las organizaciones.

### **Subsistema estructural**

Abarca a la organización completa relacionándola con el entorno, definiendo objetivos, desarrollando planes estratégicos y operacionales, diseñando la estructura y estableciendo procesos de control.

### **Subsistema tecnológico**

Se refiere al conocimiento requerido para la realización de las tareas, incluye las técnicas usadas en la transformación de las entradas en salidas.

### **Subsistema gerencial**

Abarca a toda la organización, dirigiendo la tecnología, organizando a la gente y a otros recursos y relacionando a la organización con el entorno. A continuación se mostrará el comportamiento de las organizaciones en cada uno de los contextos ya mencionados, teniendo presente la teoría de sistemas y los distintos subsistemas considerados (estratégico, humano-cultural, tecnológico, estructural, gerencial).

## **LA ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES EN LA ERA AGRICOLA**

### **Subsistema estratégico**

El objetivo fundamental que prevalecía era el autoconsumo. El productor y el consumidor se integraban en la misma unidad de producción. Las actividades económicas estaban relacionadas con la explotación de los recursos naturales constituyendo lo que en economía se denomina el sector primario.

### **Subsistema técnico**

El trabajo en las labores de la explotación de los recursos naturales requería de una alta participación de la energía muscular, demandando un alto esfuerzo físico de las personas.

### **Subsistema humano-cultural**

Todo giraba en torno a la unidad familiar. Cada individuo contribuía desde temprana edad como unidad productiva. La vida era completamente rural y las posibilidades de interacción social más allá de sus familias eran remotas. La influencia del padre en el grupo era muy marcada.

### **Subsistema estructural**

Se fundamentaba en la división del trabajo con base en la estructura familiar. El padre y sus hijos trabajaban en las labores de la tierra y la madre cuidaba de los niños pequeños.

### **Subsistema gerencial**

El padre, cabeza de familia, constituía el elemento central de todo el proceso productivo. El entorno prácticamente se consideraba cerrado, todas las actividades tenían que ver con la agricultura, la caza, la pesca, la minería, etc. La estructura de la población económicamente activa se ubicaba prácticamente en su totalidad en el sector primario.

## **LA ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES EN LA ERA INDUSTRIAL**

### **Subsistema estratégico**

La industrialización, la uniformización, la sincronización y la especialización constituyen los puntales fundamentales del desarrollo industrial.

### **Subsistema técnico**

La masificación y la producción en serie son características relevantes en la segunda ola. El desarrollo de las nuevas tecnologías (máquinas) contribuye de manera significativa al aumento de la productividad.

### **Subsistema humano-cultural**

Se da un proceso gradual de deshumanización, el hombre sólo tiene tiempo para trabajar. Surge la familia nuclear (padre, madre e hijos), los padres trabajan y los hijos van a las escuelas ubicadas obviamente en los centros urbanos.

### **Subsistema estructural**

Las actividades del sector secundario se convierten en los elementos aglutinadores e integradores. Surgen las pirámides de poder en las organizaciones (*alta gerencia, gerencia media y la gerencia operativa*).

### **Subsistema gerencial**

La figura del gerente tal como hoy la conocemos, aparece. La responsabilidad de la gerencia es la de integrar todos los subsistemas de la organización y a su vez adaptar a la organización a las situaciones cambiantes del entorno. Desde esa perspectiva, la gerencia se adapta y no transforma y desde luego la organización se considera como un sistema abierto.

## **LA ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES EN LA ERA POSTINDUSTRIAL**

### **Subsistema estratégico**

Hasta el momento, lo que ha surgido es un cúmulo de teorías y prácticas administrativas aptas para una era en que predominan las organizaciones multinacionales, la comunicación

instantánea y las restricciones ecológicas. Algunas teorías resultan familiares: *sustitución de organizaciones jerárquicas por redes más flexibles; empleados dotados de poder por sí mismos; organizaciones empeñadas en desarrollar capacidades de aprendizaje en grupo en lugar de tener que esperar los dictámenes de una sabiduría provenientes desde arriba; horizontes nacionales cediéndole el paso a un pensamiento más internacional.*

### **Subsistema técnico**

La principal fuerza motriz es la necesidad de la velocidad. La difusión de los computadores y de los sistemas de telecomunicaciones, el surgimiento de los mercados internacionales han convertido a las burocracias en entes extremadamente difíciles de manejar. Las nuevas tecnologías abrirán múltiples y revolucionarias opciones: la biogenética, la biotecnología, los nuevos materiales, etc.

### **Subsistema humano-cultural**

Las organizaciones se convertirán en *laboratorios vivientes* donde los individuos pueden experimentar sus ideas. *El nuevo paradigma toma ideas de la física cuántica, la cibernética, la teoría del caos, las ciencias cognoscitivas y las tradiciones espirituales orientales y occidentales, para configurar una visión del mundo en que todo está interconectado, en que la realidad no es absoluta sino un subproducto de la conciencia humana.*

### **Subsistema estructural**

Será típica la «organización sin fronteras» *sin fronteras jerárquicas verticales y sin fronteras funcionales ho-*

*rizontales.* Adicionalmente, será habitual el trabajo por objetivos y en horarios flexibles.

### **Subsistema gerencial**

Las nuevas organizaciones dependen de colaboradores «capaces de utilizar su potencial al máximo» y de gerentes que actúan no como figuras autoritarias sino *como potencializadores y descubridores del talento. La organización se considerará como un sistema abierto que no sólo se adapta sino que transforma el entorno.* Desde esa óptica la figura del gerente no sólo es *adaptativa sino proactiva.* En el Anexo No. 3 se pueden observar los cambios ocurridos en las organizaciones en cada una de las olas.

## **LA PERSONA EN LA ORGANIZACION**

A continuación se presentará una reflexión sobre la consideración de la persona dentro de las organizaciones teniendo presentes los contextos referidos a cada una de las olas. Para el estudio se establecerán tres variables de contraste: el poder, la autoridad y el conflicto.

Adicionalmente, y desde la perspectiva de Weber, se consideran tres tipos de sociedad.<sup>4</sup>

- a) *Sociedad tradicional*, en la que predominan características patriarcales y hereditarias, como la familia, el clan, la sociedad medieval, etc.
- b) *Sociedad carismática*, en la que predominan características místicas, arbitrarias y personalistas, como los grupos revolucionarios, los partidos políticos, las naciones en revolución, etc.

4. Ibid pág. 399

c) *Sociedad legal, racional y burocrática*, en la que predominan normas impersonales y una racionalidad en la escogencia de los medios y de los fines, como las grandes empresas, en los estados modernos, en los ejercicios, etc.

A cada tipo de sociedad corresponde, para Weber, un tipo de autoridad. La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado. Poder implica potencial para ejercer influencia sobre otras personas. El poder, por lo tanto, es posibilidad de imposición del arbitrio por parte de una persona sobre la conducta de las otras. La autoridad y el poder de ella consecuente depende de la legitimidad, que es la capacidad de justificar su ejercicio. Si la autoridad proporciona poder, el poder conduce a la dominación. Dominación significa que la voluntad manifiesta (orden) del dominador influye la conducta de los otros (dominados) de tal forma que el contenido de la orden, por sí misma, se transforma en norma de conducta (obediencia), para los subordinados. La dominación requiere un aparato administrativo, es decir, cuando la dominación es ejercida sobre un gran número de personas y un vasto territorio principalmente, necesita un personal administrativo para ejecutar las órdenes y servir como punto de unión entre el gobernante y los gobernados.

## **LA PERSONA EN LAS ORGANIZACIONES DE LA PRIMERA OLA**

### ***Dimensión de poder***

El poder en las organizaciones de la primera ola no es racional, puede ser transmitido por herencia y es extre-

madamente conservador. Todo cambio social implica ruptura más o menos violenta de las tradiciones. La legitimación del poder viene de la creencia en el pasado eterno, en la justicia y en la pertinencia de la manera tradicional de actuar. El líder tradicional es el señor que comanda en virtud de su estatus de heredero y sucesor. Así sus órdenes sean personales y arbitrarias, sus límites se fijan a partir de las costumbres y de los hábitos, y sus súbditos obedecen con respeto a su estatus tradicional.

### ***Dimensión de autoridad***

Los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque esa siempre fue la manera como se hicieron las cosas. El dominio patriarcal del padre de familia, del jefe del clan, o el despotismo real representan el tipo más puro de autoridad tradicional.

### ***Dimensión de conflicto***

El conflicto no era bien visto en la sociedad tradicional de la primera ola. A los padres sus hijos les manifestaban obediencia por respeto y esta forma de comportarse constituía un gran valor.

## **LA PERSONA EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SEGUNDA OLA**

### ***Dimensión de poder***

La legitimidad del poder es racional y legal y se basa en normas racionalmente definidas. La obediencia no se debe a alguien específicamente, ya sea por sus cualidades personales excepcionales o por su tradición, sino por un conjunto de reglas y normas previamente establecidas.

### **Dimensión de autoridad**

Los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el mando. Es el tipo de autoridad técnica, meritocrática y administrada. El aparato administrativo que corresponde a la denominación legal es la burocracia que a su vez constituye la organización típica de la sociedad moderna y de la segunda ola. La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, esto es, en la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de los objetivos.

### **Dimensión de conflicto**

Las causas del conflicto de la burocracia básicamente residen en el hecho de que la burocracia no tiene en cuenta la llamada organización informal que existe, infortunadamente, en cualquier tipo de organización, ni se preocupa por la variabilidad humana (diferencias individuales entre las personas) que necesariamente introduce variaciones en el desempeño de las actividades organizacionales. Frente a la exigencia de control que dirige toda la actividad organizacional es cuando surgen las consecuencias imprevistas o conflictos de la burocracia.

## **LA PERSONA EN LAS ORGANIZACIONES DE LA TERCERA OLA**

### **Dimensión de poder**

El poder carismático es un poder sin base racional, es inestable y fácilmente

adquiere características revolucionarias. No puede ser delegado, ni recibido por herencia como es el tradicional. Carisma es un término usado anteriormente con sentido religioso, significando un don gratuito de Dios, estado de gracia, etc. Modernamente, Weber y otros usaron el término con el sentido de una cualidad extraordinaria e indefinible de una persona. Es aplicable a grandes líderes políticos como Hitler, Kennedy, etc., a capitanes de la industria, como Henry Ford, Akio Morita, etc.

### **Dimensión de autoridad**

Es una autoridad basada en la devoción afectiva y personal y en el arrebató emocional de los seguidores en relación con la persona. Los subordinados aceptan las órdenes de su superior como justificadas, a causa de la influencia de la **personalidad y del liderazgo** con el superior con el cual se identifican.

### **Dimensión del conflicto**

El reconocimiento de las diferencias individuales y de los distintos grupos de interés dentro de las organizaciones le permiten al líder considerar el conflicto con una instancia apropiada para el cambio y no como tradicionalmente se pensaba, una situación que se debería evitar. El trabajo con los grupos humanos a partir de las similitudes pero respetando las diferencias es quizá la característica más importante en la consideración del conflicto. Desde esta perspectiva, el conflicto no solamente es deseable sino natural en los procesos de interacción del hombre.

En el Anexo No. 4 se observan los cambios ocurridos con las consideraciones de la persona en las organizaciones de cada una de las olas.



## BIBLIOGRAFIA

BARKER, Joel Arthur. *Paradigmas: El negocio de descubrir el futuro*. McGraw Hill, 1995.

KAST, Fremont y RESENZWEIG, James. *Administración en las organizaciones: Un enfoque de sistemas y de contingencias*. Cuarta edición. McGraw Hill, 1992.

KUHN, T.S. *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica, 1986.

MORGAN, Gareth. *Imágenes de la organización*. Ediciones Alfaomega. 1991.

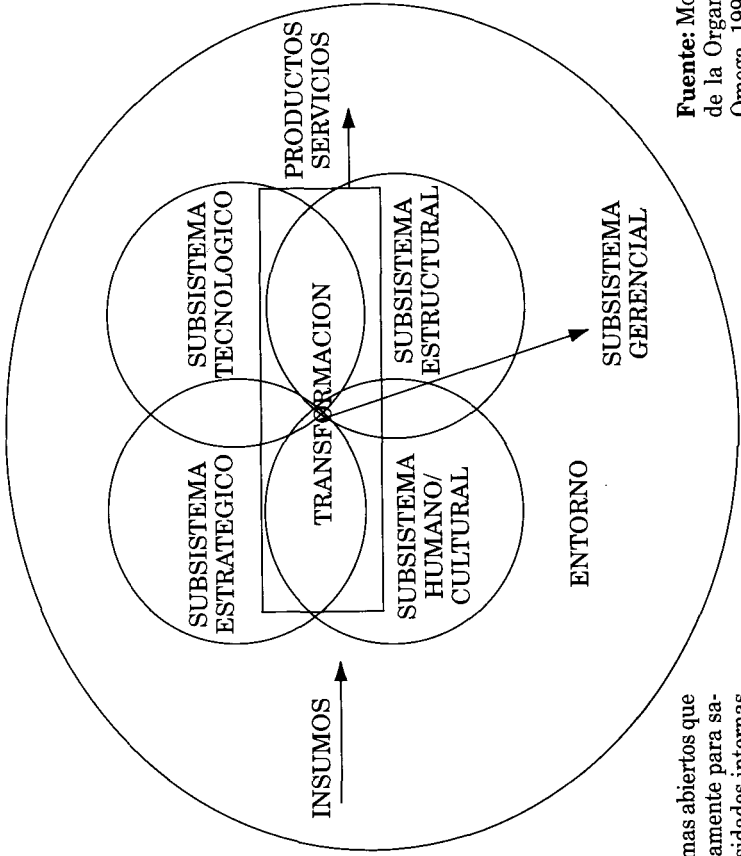
TOFFLER, Alvin. *La tercera ola*. Biblioteca de divulgación científica. Ediciones Orbis, 1985.

TOFFLER, Alvin. *La empresa flexible*. Plaza & Janés, 1985. ☀

**ANEXO No. I**  
**CAMBIOS EXPERIMENTADOS EN CADA UNA DE LAS OLAS**

<b>Dimensiones de contraste</b>	<b>Primera ola preindustrial o agrícola</b>	<b>Segunda ola industrial</b>	<b>Tercera ola postindustrial</b>
Económica	Elemento aglutinador de las diversas actividades: la tierra, Autoconsumo (prosumidor).	Elemento aglutinador de las diversas actividades: La fábrica. Productor, distribuidor, consumidor.	Elemento aglutinador de las diversas actividades: la información. «Hágalo usted mismo».
Social	Sociedad tradicional.	Sociedad burocrática.	Sociedad carismática.
Política	Poder tradicional.	Sociedad burocrática.	Poder carismático.
Cultural	Transmisión de la cultura por tradición.	Surgimiento de diversas organizaciones que satisfacen necesidades (Sociales, educativas, salud..., etc.).	Crecimiento inusitado del sector de servicios.
Técnica	Explotación de recursos naturales (Sector primario).	Procesos de transformación (Sector terciario).	Información (Sector terciario).

**ANEXO No. 2**  
**DIMENSIONES DE CONTRASTE PARA EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES**



«Las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar cuidadosamente para satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales o del entorno».

**Fuente:** Morgan Gareth. «Imágenes de la Organización». Ediciones Alfa Omega, 1990. Pág. 38.

**ANEXO No. 3  
CAMBIOS EXPERIMENTADOS POR LAS ORGANIZACIONES**

<b>Dimensiones de contraste</b>	<b>Organizaciones de la primera ola</b>	<b>Organizaciones de la segunda ola</b>	<b>Organizaciones de la tercera ola</b>
Subsistema estratégico	Autoconsumo	Industrialización Uniformización Sincronización Especialización	Globalización Apertura Internacionalización
Subsistema técnico	Energía muscular	Energía del petróleo y la máquina	Nuevas fuentes energéticas y nuevas tecnologías: Robótica, computación, telecomunicaciones, biotecnología, biogenética y nuevos materiales
Subsistema humano-cultural	Sociedad rural	Sociedad citadina	Sociedad del conocimiento
Subsistema estructural	Informal	Formal	Flexible
Subsistema gerencial	Cerrado	Gerencia adaptativa, sistema abierto	Gerencia proactiva (liderazgo carismático) Sistema abierto.

**ANEXO No. 4**  
**CAMBIOS OCURRIDOS CON LA CONSIDERACIÓN DE LA PERSONA EN CADA UNA DE LAS OLAS**

Variables de contraste	Primera ola	Segunda ola	Tercera ola
Poder	Tradicional	Racional y legal	Fundamento en el liderazgo
Autoridad	Tradicional	Burocrática	Carismática
Conflicto	No deseable y se daba con poca frecuencia	Se da pero debe ser evitado	Se da y es deseable

## ANÁLISIS RIESGO - PAÍS\*

GERARDO SOTO BEDOYA

*Magíster en Administración - ICESI - Cali. Economista, Universidad Autónoma de Occidente, Cali. Especialista en Negocios Internacionales - ICESI, Cali. Especialista en Relaciones Industriales - Eafit - Icesi, Cali. Autorregulación Universitaria, Universidad de Monterrey, México. Finanzas, Universidad de los Andes, Bogotá. Profesor de Economía Internacional, Integración Económica, Macroeconomía, Economía Colombiana, en la Universidad del Valle, Universidad ICESI, Universidad San Buenaventura, Universidad Central del Valle.*

### I. INTRODUCCION

En un mundo globalizado como el actual, el avance de los computadores y las telecomunicaciones ha hecho desaparecer las barreras geográficas, así, basta con oprimir una tecla para movilizar miles de millones de dólares, llevar a la crisis o a la quiebra a una empresa, a un banco central o a un país en cuestión de minutos.

La globalización es un proceso contradictorio y desigual que puede generar orden, estabilidad y armonía, pero también puede crear riesgos, crisis, desorden y conflictos.

A partir de la caída del muro de Berlín el mundo entró a un proceso acelerado de apertura, internacionalización y globalización, lo que implica

que los países están estrechamente interrelacionados, así, si un país entra en crisis puede generar un contagio, una catástrofe o una caída estrepitosa en el entorno internacional.

Las crisis que se han generado a partir de 1994 han producido efectos más devastadores que la crisis mundial de octubre de 1929 y la crisis de la deuda en los años ochenta.

A finales de 1994, México fue sacudido con una crisis que produjo un violento remezón en los mercados internacionales, especialmente en América Latina, llamado el «Efecto Tequila», la cual concluyó con una devaluación de más del 100% de la moneda de este país frente al dólar. Tres años más tarde, Japón y los Nics Asiáticos, se vieron sacudidos por una cri-

\* Resumen ejecutivo del trabajo de grado «Análisis riesgo-país», para optar al título de Magíster en Administración en la Universidad ICESI.

sis más grande, la cual ha sido catalogada como la peor del siglo, el contagio llegó a Rusia y luego se dispersó por el resto del mundo.

En enero de 1999, Brasil, la octava economía universal, entró en crisis y puso a correr a medio mundo, después que sus autoridades monetarias se vieran obligadas a devaluar ante un drenaje masivo de capitales, lo que generó pánico especialmente en Latinoamérica: Argentina, Uruguay, Paraguay (Mercosur), Chile, Bolivia, Venezuela y también la Unión Europea.

Se puede concluir que cada día es más importante y perentorio desarrollar modelos que intenten pronosticar y cuantificar las causas de las crisis y el valor del riesgo - país.

### **1.1 Riesgo político**

Es el riesgo en que incurren prestamistas o inversionistas por la posibilidad que hay de restricción o imposibilidad de repatriación de capitales, intereses, dividendos, etc., como consecuencia de razones exclusivamente políticas. En cada país existe el riesgo político, pero el nivel de los riesgos varía mucho de un lugar a otro. En general el riesgo político tiende a ser más alto en países que no tienen una historia de estabilidad y de consistencia legal, suele también ser muy alto en aquellos que no tienen esta clase de historia, un ejemplo típico se presentó con países con alta inestabilidad política como Bolivia, Nicaragua, El Salvador, etc.

Es posible encontrar diversos tipos de riesgo político, así tenemos:

a. *El riesgo-propiedad*: Se presenta cuando se expone la propiedad, tal

es el caso de la expropiación y la confiscación, de la propiedad de una compañía extranjera. Estas acciones gubernamentales de riesgo son similares, pero se diferencian específicamente en el hecho de que la confiscación no involucra la compensación monetaria para la compañía. Este tipo de riesgo ha sucedido en Cuba, Nicaragua e Irán.

b. *El riesgo de transferencia*. Es el riesgo derivado de la imposibilidad de repatriar capital, intereses, dividendos, etc., como consecuencia de la situación económica de un país y más concretamente por la posibilidad de escasez de divisas en el momento de la repatriación de capitales. En este tipo de riesgo se debe tener en cuenta lo siguiente:

1. *Riesgo divisa*. Se presenta cuando la volatilidad cambiaria inhibe el intercambio, este riesgo influye a la hora de afrontar compromisos financieros internacionales dada la variación de la divisa con respecto a su moneda.

2. *Riesgo por diferencias y restricciones legales*. Se presenta cuando los países anfitriones tienden a adoptar una serie de leyes que afectan la capacidad de comercialización de una compañía extranjera.

c. *El Riesgo Vital*. Cuando la magnitud del conflicto político puede comprometer la vida de funcionarios extranjeros o nacionales, que puedan considerarse «representativos» de intereses no alineados con los intereses políticos de los grupos que luchan por imponer-

- se. Por ejemplo: el secuestro de empresarios y técnicos efectuado por la guerrilla en Colombia.
- d. *Régimen Político*. Un régimen democrático brinda más estabilidad política a un país que cualquier otro régimen, se debe estudiar la antigüedad del mismo, su evolución y cómo han solucionado los problemas que se les han presentado, un ejemplo típico sería el de Costa Rica con un régimen democrático y Cuba con un régimen autoritario central de facto.
  - e. *Grupos de Presión*. Se determina si el Gobierno actúa libremente, si está influenciado por los grupos de presión, la ideología que tienen los mismos, la posibilidad de que se produzca un golpe de estado o una revolución, un ejemplo típico es el de Colombia con la guerrilla y los grupos paramilitares.
  - f. *Crisis del gobierno*. Determina qué fortalezas tiene el sistema, teniendo en cuenta el respaldo de la sociedad y la unidad dentro del mismo.
  - g. *Burocracia*. Se estudia si el aparato administrativo está a favor del gobierno o impide la aplicación de las medidas dictadas por éste.
  - h. *Corrupción*. Este factor puede ser determinante en países con alto nivel de corrupción, así por ejemplo, Colombia, Venezuela y Rusia entre otros, tienen los índices de corrupción más altos en el mundo y por consiguiente un mayor riesgo político.
  - i. *Estructura racial y religiosa*. Cuanto más homogéneas sean estas dos variables, menor será el riesgo político. Estas diferencias pueden llegar a ser explosivas, cuando se unen diferencias económicas y unos grupos controlan a otros sin llegar a compartir el poder. Ejemplos de países con alto riesgo de este tipo en el mundo son: Bosnia, Irlanda, Irak, Libia, etc.
  - j. *Movimientos de autonomía o independentistas*. Influyen en el riesgo político, en función de la fortaleza de los mismos como es el caso del apoyo de la población y los medios con los que cuenta, igualmente como la capacidad del gobierno para controlarlos, un ejemplo es el de los Países Vascos en España y el de Quebec en Canadá.
  - k. *Estructuras sociales*. Diferencias en los estándares de vida entre el campo y la ciudad y entre las clases altas y bajas pueden ser fuentes de conflicto, así como a mayor homogeneidad, mayor estabilidad política; también se debe tener en cuenta el grado de alfabetización. Normalmente a mayor grado de alfabetización se presupone mayor estabilidad política. Un ejemplo es el caso de Canadá con estructuras homogéneas y estables con un alto nivel económico y social.
  - l. *Relaciones laborales*. El poder sindical y la forma como se establecen las relaciones laborales pueden generar conflictos que afectan no sólo a la economía sino también la estabilidad del gobierno.
  - m. *Política exterior*. Con respecto a sus vecinos es fundamental ver la estabilidad de la política interna, se debe estudiar si el país tiene



aspiraciones expansionistas, si mantiene reclamaciones territoriales o disputas de tipo económico o si tiene diferencias ideológicas importantes con otros países. Un ejemplo típico es la disputa de Inglaterra y Argentina con las Islas Malvinas y el caso del conflicto limítrofe entre Ecuador y Perú.

**Nota:** En el caso del riesgo político efectuó una clasificación de algunas variables, pero no se desarrollará un análisis del mismo ya que su ponderación en algunos casos es muy cualitativa y en otras ocasiones muy convencional.

Es importante resaltar el caso de Colombia, como uno de los países con mayor riesgo político para invertir y para hacer negocios en el mundo. El secuestro, la extorsión, el vandalismo, el bloqueo de carreteras, los crímenes comunes, etc., son amenazas permanentes que pesan sobre nacionales y extranjeros. Así las empresas

establecidas en nuestro país gastan hasta un 10% de su presupuesto en seguridad, la mitad de los secuestros efectuados en el mundo en la actualidad se producen en Colombia (4.870 en 1998). Por todo lo anterior, es clasificado como un país con un riesgo político muy alto (crítico), además, ocupa uno de los primeros puestos en el mundo como país corrupto.

Colombia atraviesa por uno de los períodos más difíciles de su historia en materia política, su estabilidad dependerá en gran medida de la disminución de este riesgo, para así poder ampliar sus posibilidades de financiamiento externo y poder atraer y mantener la inversión extranjera.

### 1.2 Exposición al riesgo político

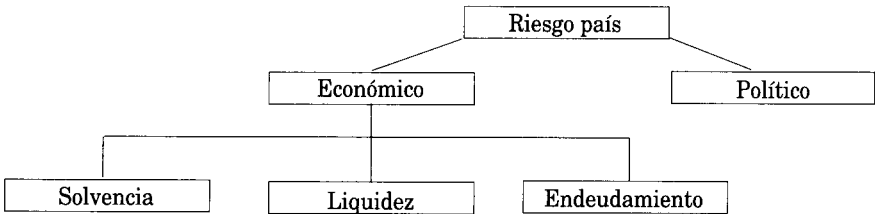
Las pérdidas pueden ser el resultado de las acciones de autoridades legítimas del gobierno o eventos causados por factores fuera del control del gobierno.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expropiación total o parcial.</li> <li>• Despojo forzado.</li> <li>• Confiscación.</li> <li>• Cancelación o injusta ejecución de depósitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guerra.</li> <li>• Revolución.</li> <li>• Terrorismo.</li> <li>• Huelgas.</li> <li>• Extorsión.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inaplicabilidad del tratado nacional.</li> <li>• Restricción al acceso a mercados financieros, laborales o de materiales.</li> <li>• Controles en precios, salidas o actividades.</li> <li>• Valor agregado y exportaciones en función de requerimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compradores o proveedores nacionalistas.</li> <li>• Amenazas e interrupciones a las operaciones por grupos hostiles.</li> <li>• Inducciones externas a restricciones financieras.</li> <li>• Imposiciones externas sobre límites en importaciones o exportaciones.</li> </ul>

**Fuente:** José de la Torre y David H. Néckar, *Forecasting Political Risks for International Operations*, en H. Vernon Wortzel y L. Wortzel, *Global Strategic Management: The Essentials*, 2ª De. (Nueva York: John Wiley and Sons, 1990), 195. Copyright 1990, John Wiley and Sons. Reimpreso con permiso de John Wiley and Sons, Inc.

### 1.3 Concepto

Se puede definir el concepto riesgo-país como la eventual exposición a una pérdida, como consecuencia de eventos políticos y económicos de un país. El riesgo-país se compone de riesgo político y riesgo económico.



### 1.4 Riesgo económico

Es el riesgo derivado de razones exclusivamente económicas. En cada país existe el riesgo económico, pero a nivel de éste, varía mucho de un país a otro. En general, el riesgo económico tiende a ser más alto en países que no tienen una historia de estabilidad y disciplina económica. Un ejemplo típico de alto riesgo se presenta en países con gran inestabilidad económica, como es el caso de los subdesarrollados y muy recientemente el caso de México, de Japón y los Nics Asiáticos, el de Rusia y en la actualidad Brasil.

#### 1.4.1 Evaluación del riesgo económico

Esta evaluación se basa en el comportamiento de las diferentes variables macroeconómicas definidas por rangos de valores críticos, los cuales he clasificado teniendo en cuenta la solvencia, la liquidez y la dependencia financiera de un país en un período dado.

*Variables macroeconómicas.* El riesgo económico de un país se evalúa a través de dos categorías de indicadores. La primera incluye cinco variables macroeconómicas que forman el núcleo del modelo; éstas definen la solvencia, la liquidez y la dependen-

cia financiera a nivel de endeudamiento, es decir, miden la capacidad de un país para cumplir con sus obligaciones financieras internacionales, tanto en el corto como en el mediano plazo. Un desequilibrio de estas variables indica problemas y señala un mayor riesgo-país y por consiguiente un mayor spread (mayor intermediación financiera).

Una segunda categoría incluye variables relevantes pero de menor importancia para el análisis, como son el ingreso por exportaciones (productos primarios: commodities) la inflación y la estabilidad de la política cambiaria. Se consideran así ya que no afectan directamente la solvencia, la liquidez y la tendencia financiera del país.

#### 1.4.2 Variables económicas del modelo

Las cinco variables económicas de la primera categoría que he tomado como referencia para desarrollar el modelo de medición riesgo-país son las siguientes:

### **1. Déficit en la cuenta corriente/PIB (en %)**

Se considera la cuenta corriente de la balanza de pagos de cada país con el resto del mundo. Un desbalance en la cuenta corriente muy alta, sólo sostenible temporalmente, suele conducir a ajustes dramáticos en la tasa de cambios, a restricciones en las importaciones y a problemas de pagos internacionales.

### **2. Endeudamiento en años de exportaciones de bienes y servicios**

Las exportaciones de bienes y servicios son las fuentes de divisas corrientes para repagar el endeudamiento externo. El coeficiente refleja el número de años que tomarán los ingresos de divisas por exportaciones de bienes y servicios para repagar la actual, asumiendo que se congela el saldo de la deuda y que el valor de las exportaciones no cambia de un año a otro. Un valor muy alto de esta relación disminuye el poder de repago del país.

### **3. Déficit fiscal PIB (en %)**

Un desequilibrio importante de las finanzas públicas consolidadas genera deficiencias de ahorro interno y tiende a producir déficit creciente en la cuenta corriente de la balanza de pagos.

### **4. Reservas internacionales en meses de importaciones**

En el corto plazo las reservas internacionales son la última forma de pagar las importaciones. En ausencia de un fácil acceso a un mayor endeudamiento, un nivel bajo de reservas hace más crítica la situación cam-

biaria y más difícil el acceso a un crédito externo.

### **5. Endeudamiento/PIB (en %)**

Este coeficiente importante muestra la dependencia financiera y el margen de maniobrabilidad en el análisis del riesgo - país.

#### *1.4.3 Estructura del sistema de aplicación del riesgo económico*

Este sistema consiste en la clasificación del riesgo en seis categorías clasificadas de la A la F. Los países se clasifican según el riesgo así:

Riesgo A:	Ningún riesgo.
Riesgo B:	Riesgo bajo.
Riesgo C:	Medio bajo.
Riesgo D:	Medio alto.
Riesgo E:	Alto.
Riesgo F:	Muy alto (crítico).

A los países de Riesgo B a E se les asigna un límite de crédito. A países clasificados con F, no se les asigna un cupo, se considera el riesgo-país demasiado alto. Sin embargo, si se presenta una solicitud de crédito para un país de riesgo F, se debe elaborar un estudio más a fondo para evaluar la posibilidad de reclasificar este país en el nivel E.

Así los países industrializados (OCDE), se consideran con un riesgo mínimo A.

### **RIESGO ECONÓMICO ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE APLICACIÓN**

La estructura que planteo a continuación la he creado y desarrollado a partir de los criterios de convergen-

cia económica que aplica la Unión Europea (Tratado de Maastricht), para consolidar su unión monetaria y la Organización de los Países Industrializados-OCDE.

Los siguientes son los criterios de convergencia económica que conforman los países de la Unión Europea (Tratado de Maastricht).

- \* Déficit fiscal/PIB % 3.0 \* Déficit en cuenta corriente 3%
- Deuda externa PIB % 60.0 \* Inflación 3.0
- Tipo de interés 3.0

Estos criterios de convergencia están incluidos en los artículos 104 y 109 del Tratado de la Unión Europea, representan las directrices para obtener una mayor estabilidad macroeconómica.

Estos criterios son muy altos y difíciles de cumplir, por lo tanto, en el modelo de riesgo-país que planteo los

he suavizado ampliando el rango de los indicadores para poder aplicar el modelo de riesgo-país con mayor certeza, solidez y consistencia, a cualquier país del mundo.

**Nota:** Esta estructura la aplico teniendo en cuenta los parámetros macroeconómicos internacionales máximos permitidos, por ejemplo, un máximo de un 5% en el déficit de cuenta corriente, lo mismo en el déficit fiscal, cinco años máximo de endeudamiento en años de exportaciones de bienes y servicios, un mínimo de cuatro meses en reservas internacionales, en meses de importación y un máximo de sesenta por ciento o más en endeudamiento.

#### Ponderación de las variables

Esta ponderación la apliqué teniendo en cuenta lo siguiente:

Al déficit en cuenta corriente le di una ponderación del 30%, es la variable

### ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE APLICACIÓN

Variables macroeconómicas	Tipo de riesgo					
	A Ninguno	B Bajo	C Medio-bajo	D Medio-alto	E Alto	F Muy alto
Déficit en la cuenta corriente/PIB (en %)	0-0.9	1.0-1.9	2.0-2.9	3.0-3.9	4.0-4.9	5.0
Endeudamiento en años de exportaciones de B y S	Menos de 1 año	1-1.9	2-2.9	3-3.9	4-4.9	5 años
Déficit fiscal/PIB (en porcentaje)	0-0.9	1.0-1.9	2.0-2.9	3.0-3.9	4.0-4.9	5.0
Reservas internacionales en meses de importación	Más de un año	10.1-12 meses	8.1-10 meses	6.1-8 meses	4.1-6 meses	4 meses
Endeudamiento/PIB (en %)	10-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60.0

**Fuente:** Standard and Poor's - Woody's Duff and Phelps. Planeación Nacional.

que más determina la solvencia económica de un país en el ámbito internacional, es la fuente del ahorro externo (divisas), que en última instancia es lo que determina el volumen de las reservas internacionales.

Al déficit fiscal, que de alguna manera mide el ahorro interno de un país y es otro indicador de solvencia de gran importancia, le di una ponderación del 20%.

Al endeudamiento en años de exportaciones de B y S lo ponderé con un 10% y un máximo de cinco años, mide la capacidad de pago en función de las exportaciones.

Las reservas internacionales generan el colchón financiero de un país determinando su liquidez; lo ponderé con un 30%, porque cuando a un país se le agotan sus reservas internacionales se presentan conflictos internos

y externos muy graves en la banda cambiaria.

El endeudamiento - PIB lo ponderé con un 10% con un máximo valor de un 60% de dependencia financiera, determina la capacidad de endeudamiento.

### Valoración del riesgo económico

En el análisis del riesgo económico se procederá la obtención de un **Índice Global de Riesgo**. Este índice se establecerá a partir de otros sub-índices teniendo en cuenta el siguiente peso específico, que, por supuesto, puede ser **discutible**.

### Índice global del riesgo económico

La ponderación anterior se hará en función del índice global del riesgo económico (Ver fórmula, pág. 45)

X1. Déficit en la Cuenta Corriente/PIB (%)	30 puntos
X2. Endeudamiento en años de exportaciones de B y S.	10 puntos
X3. Déficit Fiscal/PIB (%)	20 puntos
X4. Reservas internacionales en meses de importación	30 puntos
X5. Endeudamiento/PIB (%)	10 puntos
<b>Total</b>	<b>100 puntos</b>

Variable	Valor crítico	Ponderación Puntos
X1.	-5%	30
X2.	5 años	10
X3.	-5%	20
X4.	4 meses	30
X5.	60%	10
<b>Total</b>		<b>100</b>

$$\text{I.G.R.E.} = X_1 \frac{30}{5} + X_2 \frac{10}{5} + X_3 \frac{20+1.30X_4}{5} + X_5 \frac{10}{60}$$

$$\text{I.G.R.E.} = 6X_1 + 2X_2 + 4X_3 + \frac{120+X_5}{X_4 \cdot 6} \quad *$$

### Valoración del índice global del riesgo económico

Los índices de riesgo económico aplicados en la fórmula anterior son convenciones que he tomado en una escala en la cual originalmente se estima un 0% como óptimo y un 100% como crítico, estos cálculos los efectúo con el objeto de ser comparados con los índices estimados originalmente en esta misma escala.

### Ponderación de las variables macroeconómicas

1. Para estimar el indicador de cuenta corriente/PIB (%) se ponderará así: valoración 30%: **Solvencia.**

0-0.9	%	Ningún riesgo	A	0-5.0	%
1.0-1.9	%	Riesgo bajo	B	5.1-10.0	%
2.0-2.9	%	Medio bajo	C	10.1-15.0	%
3.0-3.9	%	Medio alto	D	15.1-20.0	%
4.0-4.9	%	Alto	E	20.1-25.0	%
5.0	%	Muy alto (crítico)	F	25.1-30.0	%

2. Para estimar el endeudamiento en años de exportaciones de bienes y servicios, se evaluará así: Valoración 10%: **Solvencia.**

Menos de un año	Ningún riesgo	A	0.0-1.7%
1-1.9	Riesgo bajo	B	1.8-3.4
2-2.9	Medio bajo	C	3.5-5.1
3-3.9	Medio alto	D	5.2-6.9
4-4.9	Alto	E	6.9-8.6
5.0	Muy alto (crítico)	F	8.6-10

3. Para estimar el déficit fiscal/PIB (%) se ponderará de la siguiente manera:

Valoración 20%: **Solvencia**

0-0.9	%	Ningún riesgo	A	0-3.3	%
1.0-1.9	%	Riesgo bajo	B	3.4-6.6	%
2.0-2.9	%	Medio bajo	C	6.7-9.9	%
3.0-3.9	%	Medio alto	D	10.0-13.3	%
4.0-4.9	%	Alto	E	13.4-16.6	%
5.0	%	Muy alto (crítico)	F	16.7-20.0	%

4. Para estimar las reservas internacionales en meses de importación (índice de liquidez), se evalúa de la siguiente manera: Valoración 30%: **liquidez.**

Más de un año	Ningún riesgo	A	0-5.0%	
12-10.1 meses	Riesgo bajo	B	5.1-10.0	
10-8.1 meses	Medio bajo	C	10.1-15.0	
8-6.1 meses	Medio alto	D	15.1-20.0	
6-4.1 meses	Alto	E	20.1-25.0	
4.0	Muy alto (crítico)	F	25.1-30.0	
10-19	%	Ningún riesgo	A	0-1.7
20-29	%	Riesgo bajo	B	1.8-3.4
30-39	%	Medio bajo	C	3.5-5.1
40-49	%	Medio alto	D	5.2-6.8
50-69	%	Alto	E	6.9-8.5
60.0	%	Muy alto	F	8.6-10

### Índice Global de Riesgo Económico - I.G.R.E.

La ponderación global (acumulada), de la evaluación de riesgo económico de un país se cuantifica de 0 a 100 puntos, así:

0-16	Ningún riesgo	A
17-33	Riesgo bajo	B
34-50%	Medio bajo	C
51-67%	Medio alto	D
68-83%	Alto	E
84-100%	Muy alto (crítico)	F

**Nota:** Ponderado el riesgo global-económico de un país, se deberá hacer una evaluación comparativa mínima

de cinco años para analizar la evolución de riesgo económico.

X<sup>4</sup>: Reservas internacionales en meses de importación 7 meses  
 X<sup>5</sup>: Endeudamiento/PIB (%) 37.6%

**Ilustración**

Colombia presentó en 1998 los siguientes indicadores económicos:

X <sup>1</sup> Déficit en cuenta corriente/PIB (%)	-6.40%
X <sup>2</sup> : Endeudamiento en años de exportaciones de bienes y servicios	36.0 años
X <sup>3</sup> : Déficit fiscal/PIB	-4.9%

**Aplicando:**

$$I.G.R.E. = 6 X_1 + 2X_2 + 4X_3 + \frac{120 + X_5}{X_4} + \frac{X_5}{6} *$$

$$I.G.R.E. = 6 X_1 + 2X_2 + 4X_3 + 120/X_4 + X_5/6$$

$$I.G.R.E. = 6(6.40) + 2(3.0) + 4(4.9) + 120/7 + 37.6/6$$

$$I.G.R.E. = 87.4 \text{ puntos}$$

Este valor equivale a un riesgo calificado como F Crítico. ☀

## POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LA GARANTIA DE DEPOSITOS\*

RICKI TIGERT HELFER

*Investigadora de Brookings Institution, Washington D.C., ocupó el cargo de Presidenta y Directora General de la FDIC, de 1994 a 1997. Autora invitada.*

Un sistema de garantía de depósitos puede contribuir a la estabilidad financiera, siempre que cuente con fondos adecuados y otros mecanismos de salvaguardia, como un sólido programa de supervisión bancaria.

En la fábula de Esopo sobre la liebre y la tortuga, la tortuga aceptó echar una carrera con la liebre. La liebre, mucho más veloz que la tortuga, salió corriendo a toda velocidad en el primer tramo de la carrera, pero después se acostó a dormir una siesta, convencida de que podría adelantar a su contrincante. Cuando despertó, la tortuga, que había avanzado lentamente pero con constancia, se estaba acercando a la meta. La liebre no pudo alcanzar a la tortuga y ésta ganó la carrera.

Un sistema de garantía de depósitos eficaz se asemeja más a una tortuga

que a una liebre. A primera vista parece que puede establecerse rápidamente y con facilidad un sistema nacional de garantía de depósitos que anuncie una garantía pública para los depósitos de los bancos. Algunos países, a fin de evitar el retiro masivo de depósitos que podría llevar a la quiebra a los bancos en situación sólida y a fin de estabilizar un sistema bancario en dificultades, han intentado crear un sistema de garantía de depósitos de esta forma. Lamentablemente, a menos que el sistema cuente con fondos suficientes para hacer frente a una grave crisis financiera y con un sólido programa de supervisión bancaria, este sistema está destinado al fracaso.

### **Financiamiento del sistema de garantía de depósitos**

Si bien la necesidad de fondos suficientes es evidente, puede resultar menos cierto que el mejor enfoque

\* Autorizado por Revista Finanzas y Desarrollo



consiste en financiar el sistema mediante primas que paguen los bancos participantes, aunque sea necesario un préstamo del Estado para dar comienzo a la acumulación de capital. En primer lugar, al dotar de fondos al sistema, en lugar de recurrir a la garantía del Estado, el organismo encargado de sus operaciones lo administrará de manera responsable desde el punto de vista fiscal. En segundo lugar, dicho organismo podrá contar con el capital de operaciones necesario para resolver las quiebras bancarias. Si hay que esperar que el poder legislativo asigne el capital de operaciones necesario, el costo de la resolución de las quiebras bancarias será mucho mayor, como se comprobó en los Estados Unidos durante la crisis de las asociaciones de ahorro y préstamo en los años ochenta y como puede comprobarse hoy en Japón. En tercer lugar, si los bancos pagan primas para financiar el sistema de garantía de depósitos, tendrán un incentivo para vigilar las operaciones del sistema y velar por que éstas se lleven a cabo de manera responsable desde el punto de vista fiscal.

Según una encuesta del FMI realizada en 1996 por G. García y C. Lindgren, de los 182 países miembros del FMI, unos cincuenta tenían un sistema de garantía de depósitos explícito en ese momento, pero muchos no aplicaban las normas reconocidas como prácticas óptimas. En un estudio posterior (García, 1998) se definieron como prácticas óptimas crear una autoridad jurídica y reguladora del sistema, otorgar al supervisor bancario nacional la facultad de adoptar sin demora medidas correctivas frente a instituciones insolventes,

resolver rápidamente la situación de los bancos en quiebra, mantener en un bajo nivel los depósitos cubiertos por garantías de depósitos, obligar a los bancos a que participen en el sistema a fin de evitar la selección adversa, pagar los depósitos con garantía, cobrar primas de seguro ajustadas en función del riesgo y velar por la independencia del organismo de garantía de depósitos.

### **La red de seguridad financiera**

Estas normas son fundamentales para el funcionamiento eficaz del sistema de garantía de depósitos, no obstante no son suficientes por sí solas para garantizar la estabilidad del sistema financiero.

La red de seguridad tiene por objeto mantener la estabilidad del sistema financiero, protegiendo la importantísima función de intermediación financiera que desempeñan los bancos (dando acceso al ahorro para la inversión y el desarrollo) y su papel en el sistema nacional de pagos. Normalmente, además de la garantía de depósitos, la red de seguridad incluye el crédito a corto plazo del banco central para garantizar la liquidez bancaria. En los Estados Unidos existen dos mecanismos de respaldo en materia de liquidez: un servicio de crédito a corto plazo con garantía a través de la ventanilla de descuento del Sistema de la Reserva Federal, que se utiliza para proporcionar efectivo a los bancos solventes cuando éstos tienen problemas de liquidez a corto plazo, y un servicio de giro en descubierto a menor plazo para garantizar el buen funcionamiento del sistema de pagos. La función de la garantía de depósitos es estabilizar el sistema financiero en caso de quiebras ban-

carias ofreciendo a los depositantes seguridades de que tendrán acceso inmediato a sus fondos asegurados aunque quiebre su banco, reduciendo así el incentivo de los depositantes a retirar su dinero del banco. Además de frenar el retiro masivo de depósitos de los bancos, la garantía de depósitos también puede evitar que el pánico se propague a todo el sistema financiero y ponga en peligro tanto a los bancos en dificultades como a los bancos solventes.

Dado que los bancos reciben los depósitos y los convierten en préstamos no líquidos, incluso los bancos más solventes se ven incapacitados para hacer frente a un retiro ilimitado e inmediato de depósitos. La historia ha demostrado la importancia de establecer un mecanismo que inspire confianza a los depositantes.

Sin embargo, estas cifras reflejan algo más complejo. Inmediatamente después de su creación, la FDIC envió 4.000 inspectores sobre el terreno para evaluar los bancos que iban a participar en el fondo de garantía de depósitos. Se reconoció, desde el principio, que el sistema de garantía de depósitos no funcionaría eficazmente sin una supervisión adecuada de los bancos.

La falta de una firme supervisión bancaria puede resultar en que el banco central y el sistema de garantía de depósitos tengan que ofrecer respaldo financiero a bancos insolventes involucrados en actividades riesgosas que podrían afectar la solidez del sistema financiero. Una supervisión prudencial, que consiste en una supervisión interna de los bancos por medio de evaluaciones y una supervisión externa por medio de de-

claraciones financieras periódicas utilizando normas contables internacionalmente aceptadas, constituye el mecanismo de vigilancia de los bancos centrales y de los sistemas de garantía de depósitos. Este mecanismo facilita la tarea de determinar si las instituciones no son solventes o simplemente tienen problemas de liquidez. Sin una supervisión prudencial eficaz, el sistema de garantía de depósitos y los demás elementos que constituyen la red de seguridad protegen a los bancos imprudentes contra las pérdidas a las que éstos deberían hacer frente al arriesgar sus activos con la esperanza de obtener altos rendimientos.

Un país necesita la voluntad política para establecer un sistema de supervisión bancaria eficaz, y el deseo de ganar credibilidad en los mercados financieros internacionales será probablemente un incentivo importante. Además, es necesario contar con profesionales capacitados en materia de supervisión bancaria que pongan en práctica el nuevo sistema. Varios organismos en los países en desarrollo e instituciones financieras internacionales ofrecen este tipo de capacitación. Más importante aún, el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria ha formulado una serie de directrices, los principios fundamentales para una supervisión bancaria eficaz, que pueden aplicar los países que desean establecer un sistema de supervisión prudencial eficaz. Además, a partir de 1988 el Comité de Basilea estableció normas relativas a la suficiencia de capital en función del riesgo.

Las normas reguladoras del capital son el eje fundamental de una supervisión prudencial eficaz. Un nivel só-

lido de capital constituye un buen sistema de protección contra problemas y eleva los costos de la especulación y del comportamiento imprudente puesto que los inversionistas están expuestos a mayores pérdidas si el banco quiebra. No obstante, cabe recordar que si bien es fundamental contar con un nivel sólido de capital, este factor, por sí solo, no puede evitar la quiebra de un banco. El capital de un banco puede desaparecer rápidamente si sus activos no son sólidos. Además, los bancos más nuevos que no han establecido un historial de resultados y cuya gerencia no tiene experiencia presentan más riesgos que los bancos bien establecidos, los bancos que operan en una economía en desarrollo o en transición, sin experiencia en el mercado, se encuentran en una situación aún más arriesgada. Cabe destacar que las normas establecidas por el Comité de Basilea se aplican a los bancos de los países desarrollados, con experiencia, que llevan a cabo sus operaciones a escala internacional. El Comité ha hecho hincapié en que los niveles de capital deben ser mucho mayores en el caso de bancos que se encuentran en otras circunstancias.

### **Riesgo moral**

Independientemente de la eficiencia del sistema de supervisión bancaria de un país o del nivel de capital exigido por las normas de dicho país, no cabe duda de que los elementos de una red de seguridad nacional, como el crédito a corto plazo por medio de la ventanilla de descuento y la garantía de depósitos, presentan un peligro, en el sentido de que pueden distorsionar el mercado reduciendo las pérdidas que podrían producirse por

decisiones económicas equivocadas. La red de seguridad plantea, pues, la cuestión del riesgo moral.

Riesgo moral es un término utilizado por los economistas para referirse a todo elemento —por ejemplo; un seguro o un subsidio público— que fomenta un comportamiento arriesgado, llevando a los agentes que asumen un riesgo financiero a creer que obtendrán los beneficios de las inversiones arriesgadas que hagan, quedando al mismo tiempo protegidos contra las pérdidas. El respaldo a instituciones financieras insolventes ciertamente entraña riesgo moral, pero aun el respaldo en forma de liquidez a instituciones en dificultades, pero solventes, también puede entrañar riesgo moral si este respaldo sirve de escudo para dichas instituciones frente a la realidad del mercado. Al crear una red de seguridad, los países deben llegar a un equilibrio entre dos metas rivales: mantener un sistema financiero estable cuando surgen problemas de liquidez y de solvencia, y reducir al mínimo el riesgo moral.

La forma más eficaz de lograr que la red de seguridad limite el riesgo moral es permitir que el mercado castigue a los agentes que asumen un riesgo financiero, dejando que quiebren las instituciones financieras insolventes e imponiendo costos a las instituciones que lleguen cerca de la quiebra. En este último caso, la solución sería algo tan simple como aplicar altas tasas de interés por el respaldo en forma de liquidez a corto plazo. Sin embargo, en el primer caso, todos los países del mundo han tratado a menudo de rescatar instituciones consideradas «demasiado grandes para quebrar» a fin de evitar problemas

sistémicos. Una forma de lograr un equilibrio razonable entre el riesgo moral y un sistema financiero estable sería permitir una excepción muy limitada —en el caso de quiebras que planteen un riesgo sistémico— y dejar que el mercado castigue el comportamiento imprudente. De este modo, en general, los bancos insolventes quebrarían y los accionistas perderían su capital accionario si el banco recibe asistencia para permanecer en funcionamiento. Este equilibrio garantiza que, como norma, la red de seguridad sea una red a través de la cual las instituciones insolventes pueden caer, y no una plataforma que evite que estas instituciones caigan a un nivel que las haga quebrar.

En los Estados Unidos la cuestión del riesgo moral fue un aspecto importante de la reacción legislativa ante las crisis de la banca y el ahorro que afectaron a las instituciones financieras entre 1982 y 1994. La crisis bancaria por sí sola entrañó 1.617 quiebras o casos de bancos que se mantuvieron abiertos con el respaldo de la FDIC. El Congreso cuestionó los enfoques adoptados por los organismos regulatorios. El Sistema de la Reserva Federal de los Estados Unidos fue objeto de crítica por dar crédito a través de su ventanilla de descuento a demasiados bancos insolventes, o que acabaron siendo insolventes. La FDIC fue objeto de crítica por dar respaldo para mantener abiertos demasiados bancos insolventes.

Como reacción a estas críticas, el Congreso de los Estados Unidos promulgó una ley orientada a reducir el riesgo moral. La Ley de mejora de la Corporación Federal de Garantía de Depósitos, que entró en vigor en 1991,

redujo la facultad de la Reserva Federal de conceder crédito por medio de la ventanilla de descuento, limitándola a los bancos en dificultades que podrían superar sus problemas de liquidez. La ley también exigía a la FDIC resolver las quiebras bancarias utilizando el método que entrañara «el menor costo» para el fondo de garantía de depósitos, con lo que se redujo la facultad de la FDIC de respaldar bancos en quiebra. La ley estipulaba también que la FDIC establecería primas de garantía de depósitos basadas en el riesgo, medida que se adoptó en 1992.

Además, el Congreso de los Estados Unidos redujo considerablemente el margen de maniobras de la FDIC y de la Reserva Federal para aplicar la doctrina de los «bancos demasiado grandes para quebrar». También se exigió a todos los superintendentes federales de la banca y el ahorro que aplicaran «medidas correctivas sin demora» para hacer frente a los problemas de las instituciones financieras aseguradas en dificultades, requiriendo una supervisión más detallada y un mayor nivel de capital en las instituciones que no cumplieran los requisitos de umbrales progresivos de capital. A fin de evitar pérdidas para el fondo de garantía de depósitos y, posiblemente, para los contribuyentes estadounidenses, el Congreso también alentó a los superintendentes federales a cerrar las instituciones financieras con probabilidades de quebrar aunque tuvieran hasta un 2% de capital tangible.

La ley de mejora de la FDIC tenía por objeto lograr un equilibrio entre limitar el riesgo moral en el funciona-

miento del sistema bancario y mantener la estabilidad durante una crisis financiera, pero su objetivo principal era reducir el riesgo moral. La cuestión que se plantea hoy es si la ley no ha hecho demasiado hincapié en limitar el riesgo moral en detrimento de la estabilidad financiera. Tomando como base la experiencia actual, la respuesta parece ser «no».

Según el estudio de la FDIC de 1997 sobre las causas de las quiebras bancarias durante las crisis bancarias más recientes en los Estados Unidos, *History of the Eighties: Lessons for the Future*, entre el final de 1992 –cuando la prueba del «menor costo» entró en vigor– y 1995, los depositantes no asegurados no tenían protección en el 63% de todas las quiebras bancarias, en comparación con sólo el 19% entre 1986 y 1991. Por lo tanto, es probable que la prueba del «menor costo» reduzca el riesgo moral en el caso de las garantías de depósitos, alentando a los grandes depositantes no asegurados y a los grandes acreedores a que presten más atención a la conducta y situación de los bancos con los que llevan a cabo sus operaciones. De hecho, es un enfoque adecuado porque estos grupos pueden comprender mejor que los pequeños depositantes los riesgos que asumen al realizar operaciones con un banco que actúa de forma imprudente o lleva a cabo operaciones en plena recesión. Además con el tiempo, este enfoque puede contribuir a que los gerentes de las instituciones financieras sean más prudentes con respecto a los riesgos que asumen durante las fases recesivas del ciclo económico, sabiendo que pueden perder su empleo y las inversiones que tienen, si el banco quiebra. Por último, la po-

sibilidad de perder todo el capital accionario de un banco en quiebra –lo que generalmente sucede tras la intervención de la FDIC– intensifica el nivel de disciplina del mercado impuesto por la prueba del «menor costo».

La FDIC ha observado que la aplicación de prontas medidas correctivas puede llevar al cierre de bancos que podrían haberse salvado. En un análisis sobre quiebras bancarias ocurridas entre 1980 y 1992, la FDIC sostiene que 143 bancos, con activos por valor de US\$11.000 millones, que no quebraron podrían haber sido cerrados después de 1992 conforme a la norma del 2% de capital tangible. Si bien mantener estos bancos abiertos podría aumentar la inestabilidad del sistema financiero durante una crisis bancaria, los US\$11.000 millones en activos bancarios representaron un pequeño porcentaje del total de activos (algo más de US\$206.000 millones) de todos los bancos que quebraron durante ese período.

Sin embargo, la FDIC también ha observado que, conforme a la norma del 2% de capital tangible, 343 bancos probablemente habrían cerrado antes del momento en que cerraron durante la crisis bancaria. En consecuencia, la norma del 2% de capital tangible también sirve para prevenir pérdidas al cerrarse bancos en quiebras con mayor prontitud.

### **Enseñanzas para los países en desarrollo**

Para los países que están considerando la creación o la reforma de un sistema de garantía de depósitos no cabe duda de que este sistema por sí solo

no puede incrementar la estabilidad del sistema financiero. Si no se establece un sólido sistema de supervisión bancaria que incluya normas de capital sólidas y mecanismos que favorezcan la participación del mercado imponiendo disciplina sobre los participantes en el sistema, la garantía de depósitos y los demás elementos de la red de seguridad financiera no serán eficaces, y aumentarán los costos y las dificultades para resolver una crisis financiera. Pueden establecerse mecanismos para aumentar la disciplina de mercado, tales como circunscribir la protección de la garantía de depósitos en los países en desarrollo a los pequeños ahorradores, resarcir a los depositantes no asegurados y a los grandes acreedores en último término en caso de liquidación de un banco en quiebra y establecer que los accionistas perderán todo el capital cuando el banco quiebra.

Lamentablemente, este tipo de reformas legislativas no serán eficaces si los gobiernos de los países con mercados emergentes siguen dando amplias garantías de respaldo a los participantes en el mercado de manera ad hoc cuando el sistema financiero comienza a tener dificultades, o si las instituciones financieras internacionales alientan a los países a que proporcionen este tipo de respaldo en un empeño equivocado de garantizar la estabilidad, lo que no dio resultado durante la crisis de Asia. Estos tipos de medidas se traducen en un mayor riesgo moral, sin aumentar la estabilidad sistémica. Si bien es posible que la quiebra de las empresas insolventes genere mayor inestabilidad a corto plazo, cabe prever que

a mediano y largo plazo la disciplina de mercado contribuya con el tiempo a reforzar y estabilizar el sistema financiero.

Con respecto a los países que están comenzando a considerar la posibilidad de establecer un sistema de garantía de depósitos, esta descripción del papel limitado que puede desempeñar la garantía de depósito en el mantenimiento de la estabilidad del sistema financiero sin una sólida supervisión bancaria, ni mecanismos para limitar el riesgo moral, podría resultar desalentadora, y esto es tal vez positivo. Los países deben avanzar lentamente, como la tortuga de la fábula de Esopo. Si van demasiado de prisa a la hora de proporcionar garantías de depósitos, sin sentar las bases financieras y de supervisión necesarias y sin una disciplina de mercado, podrían descubrir más adelante que han firmado un cheque en blanco para cubrir pérdidas financieras, lo que debilitará su economía y creará un sólido entorno de riesgo moral que intensificará el riesgo y los problemas sistémicos, agravando las dificultades durante las próximas crisis. El panorama puede parecer sombrío, pero es más fácil de sobrellevar que la quiebra de un fondo de garantía de depósitos o una tesorería nacional sin fondos.

*Este artículo se basa en un discurso pronunciado por la autora el 9 de septiembre de 1998 en la Conferencia Internacional sobre Garantía de Depósitos, patrocinada por la FDIC, en Washington.*

## REFERENCIAS

GUILLIAN, García y CARL-JOHAN Lindgren. *Deposit Insurance and Crisis Management*, documento operacional 96/3, Departamento de Asuntos Monetarios y Cambiarios del FMI. 1996.

GILLIAN, García. *Deposit Insurance*. en *Preventing Banking Crisis: Lessons from Recent Global Bank Failures*, actas de la conferencia patrocinada

por el Banco de la Reserva Federal de Chicago y el Banco Mundial, Gerard Caprio, Jr, y otros, a cargo de la edición (Washington, Banco Mundial. 1998.

*Corporación Federal de Garantía de Depósitos*. *History of the Eighties: Lessons for the Future* (Washington), 1997. ☀

## **SECCION: EL CASO DEL TRIMESTRE**

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso seleccionado de los mejores presentados por los estudiantes de postgrado de la Universidad Icesi en el trimestre anterior. Incluimos además comentarios acerca del caso, presentados por profesores.

La base de datos «Casos Facultad de Administración, Universidad Icesi», está disponible a profesores de las facultades de administración del país y el exterior.

Son de nuestro interés los comentarios sobre el uso que hagan de este caso.

El Editor



## **INTERNATIONAL SOAP, INC.\***

**ALBA NELLY MOLINA A.**

**GABRIEL SANCHEZ ALFONSO**

**LILIANA SUAREZ GOMEZ**

*Estudiantes del Programa de Postgrado en Finanzas, Universidad ICESI.*

### **OBJETIVOS DEL CASO**

En una economía caracterizada por el efecto de años de proteccionismo y recientemente enfrentada a un penoso proceso de apertura y posteriormente de globalización, resulta importante e interesante mostrar a los lectores del caso que, independientemente del sector o del tipo de compañía, los cambios en la economía llevan a los actores a plantear y evaluar estrategias que les permitan ser cada día más competitivos, tanto local como internacionalmente.

Evidenciar que los procesos de regionalización no sólo determinan el crecimiento del mercado, sino también el crecimiento de la competencia y que ello puede llevar a la desaparición de unidades de negocio que pueden ser rentables, pero que estratégicamente no satisfacen las necesidades corporativas.

Presentaremos a los estudiantes un caso en el cual la empresa no se enfrenta a otros competidores del sector, sino a sucursales de la misma Casa Matriz, con habilidades administrativas y productivas similares, lo cual plantea retos a otros niveles.

Los estudiantes tendrán que desplegar sus habilidades gerenciales, analizando indicadores financieros y administrativos en entornos económicos diferentes. Para ello se les entregarán datos relevantes de la sucursal colombiana, así como de sus similares en Perú y Venezuela, para comparar y analizar las ventajas y desventajas de cada ubicación, teniendo como centro del caso la perspectiva del Vice-Presidente Operativo Regional para América Latina quien deberá tomar la decisión para presentarla ante el Comité Ejecutivo Corporativo.

\* Este caso fue preparado por Alba Nelly Molina, Liliana Suárez y Gabriel Sánchez, como trabajo de grado en el programa de postgrado Especialización en Finanzas de la Universidad Icesi. Asesor: Julián Benavides. Es propiedad de la Universidad Icesi. Noviembre de 1998.

óptimo de inversión en las varias actividades de mercadeo.

También sabemos que de cada cien consumidores insatisfechos no se quejan sino cinco y que 95% de estos insatisfechos que tienen la queja resuelta con una solución *inmediata* nos recomiendan después. Es más, los insatisfechos les comunican sus quejas a otros (familiares, colegas, amigos). No podemos aguantar altas tasas de deserción de un cliente, nos cuesta cinco veces más sobre los costos de retención el reemplazarlo con uno nuevo. Aún peor, la deserción de clientes en los segmentos más rentables es más costosa que en el caso de los segmentos que nos arrojan menos rentabilidad, por eso la necesidad de un análisis más sofisticado en la inversión en nuestro programa de *Servicio al Cliente*.

Sin embargo, a pesar de la importancia de pensar en servicio como una estrategia de mercadeo, tienden a insistir los gerentes en la táctica de un «Programa de Sonrisa» y resulta que de golpe exigen la capacitación de los empleados que tienen contacto directo con los clientes, para que el teléfono suene solamente dos veces, que utilicemos el nombre del cliente durante la transacción, que siempre hay «Servicio con una Sonrisa» así como el omnipresente «Buzón de Sugerencias» para los empleados y los clientes.

Este artículo expresa una opinión que está opuesta a tal estrategia como el *primer paso*, creyendo que estamos desperdiciando nuestra inversión en dicha capacitación porque tales esfuerzos duran solamente en el corto plazo. Debemos estar redactando estrategias que nos rindan al largo pla-

zo, primero cambiando las actitudes, ópticas y valores de nuestros gerentes, desde la alta dirección al supervisor del empleado que se le enfrenta al cliente. Hay que generar profundos cambios en nuestra cultura corporativa, para que sea orientada hacia servicio y que el organigrama, el sistema de compensación, las evaluaciones, los presupuestos y las operaciones diarias se enfoquen sobre un servicio excelente al cliente.

El mensaje principal aquí es que podemos amarrar el concepto de mercadeo de segmentación con la herramienta de finanzas del Valor Presente Neto (VPN), que pretende influir la óptica del gerente para que calcule el nivel necesario de *Servicio al Cliente* con diferente perspectiva. Ojalá que el ejemplo que sigue le muestre al gerente una herramienta útil y aplicable a su empresa, a pesar de las dificultades en generar la información necesaria para hacer los cálculos. Vale la pena entender el concepto y comunicárselo a los empleados. Las dos fuentes principales utilizadas en el siguiente ejemplo son (4) y (11) de la Bibliografía al fin del artículo.

## **II. APLICACION DEL CONCEPTO FINANCIERO VALOR PRESENTE NETO (VPN) A SERVICIO AL CLIENTE: EJEMPLO DE UNA SERVITECA**

El concepto básico de segmentación es una herramienta bien entendida y debe ser aplicada al concepto de Servicio tal como la practicamos con nuestros productos y servicios en casi todos los sectores. Hay diversos empaques de carnes frías y cremas dentales para diferentes necesidades; le

- Es vital que generemos información sobre el comportamiento de nuestros consumidores. Se sugiere aquí una base de datos bien actualizada, recolectando la información a través de encuestas o sesiones de grupos regulares.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALBRECHT, Karl y Lawrence J. BRADFORD. *La Excelencia en el Servicio*. (Bogotá, Colombia: Fondo Editorial). 1992.
2. BARLON, Janelle y C. MOLLER. *Una queja es un favor*. (Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma). 1999.
3. BRIERTY, Edward G., Robert W. ECKLES y Robert R. REEDER. *Business Marketing*. (Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall). 1999.
4. GITMAN, Lawrence J. *Managerial Finance*. (Reading, Mass.: Addison-Wesley). 1997.
5. HIEBELER, Robert, T.B. KELLY y C. KETTEMAN. *Las mejores prácticas*. (Bogotá, Colombia: Norma). 1998.
6. HORAVITZ, Jacques y Michel JURGENS PANAK. *La satisfacción total del cliente*. (Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill). 1997.
7. KAPLAN, Robert S. y David P. NORTON. *Cuadro de mando integral*. (The Balanced Scorecard) (Boston, Mass: Harvard business Press). 1997.
8. RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro y Ricardo E. BORRERO. *Creatividad en el servicio: Una estrategia competitiva para Latinoamérica*. (México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.). 1996.
9. SERNA GÓMEZ, Humberto. *Auditoría del servicio*. (Bogotá, Colombia: Series Gerentes). 1996.
10. UNRUH, James A. *Customers Mean Business*. (Reading, Massachusetts: Addison - Wesley Publishing Company). 1996.
11. WAYLAND, Robert E. y Paul M. COLE. *Customer Connections: New Strategies for Growth*. (Boston, Mass.: Harvard Business School Press). 1997.
12. WELLINGTON, Patricia. *Cómo brindar un servicio integral al cliente*. (Bogotá: McGraw-Hill). 1995.
13. WHITELEY, Richard y D. HESSAN. *La integración Cliente-Empresa*. (Bogotá, Colombia: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.). 1996. ☀

## UN NUEVO PARADIGMA\* EN LA ADMINISTRACION

FRANCISCO VELASQUEZ VASQUEZ

Candidato a Magíster en Dirección Universitaria (Universidad de los Andes).

Máster en Administración de Empresas (Instituto Tecnológico y Estudios Superiores de Monterrey y Campus de Ciudad de México-1984).

Ingeniero Electricista (Universidad del Valle-1977).

Director del Programa de Administración de Empresas.

Plan Diurno, de la Universidad ICESI.

Profesor de la Universidad ICESI..

### RESUMEN

El presente artículo pretende propiciar una reflexión sobre el cambio y cómo éste tiene grandes implicaciones sobre la administración de las organizaciones y como consecuencia del mismo se originan entonces los distintos paradigmas.

Para las interpretaciones se utilizan diferentes marcos de referencia: Para el contexto, el libro *La tercera ola*. Para el estudio de las organizaciones, el enfoque de sistemas aplicado a las organizaciones.

En relación con el contexto se realiza un análisis comparativo de las tres olas o eras (agrícola, industrial y postindustrial) frente a unas dimen-

siones de contraste que consideran aspectos tales como lo económico, social, político, económico y cultural.

Para interpretar las organizaciones se utiliza el enfoque de sistemas aplicado a las organizaciones. En esta parte se compara y se explica la administración y la caracterización de las organizaciones en cada una de las olas o eras, considerando unas variables de contraste tales como el subsistema estratégico, subsistema técnico, subsistema humano-cultural, subsistema estructural y subsistema gerencial.

Finalmente, el artículo enfatiza cuál es el rol de la persona en cada una de las olas frente a tres elementos de

\*. Paradigma: Realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica. *Las estructuras revolucionarias científicas*. TS. Kuhn. Fondo de Cultura Económica. 1986. Pág. 13. Paradigma es un conjunto de reglas y disposiciones (escritas o no) que hace dos cosas: 1) establece o define límites, y 2) indica cómo comportarse dentro de los límites para tener éxito. *Paradigmas. El negocio de descubrir el futuro*. Joel Arthur Barker - MacGraw Hill 1995. Pág. 45.

### **Dimensión social**

La unidad básica social era la familia, conformada por los padres, los abuelos y los hijos. El hijo se consideraba como unidad de producción y las familias eran numerosas y se compartía el mismo techo y los mismos recursos. El padre, cabeza de familia, jugaba el papel más importante. Las jornadas laborales se iniciaban muy temprano y finalizaban cuando «caía el sol». Las personas interactuaban un sinnúmero de veces en torno a su trabajo. La sociedad se consideraba como tradicional dentro de la concepción weberiana,<sup>1</sup> es decir, una sociedad donde predominaban características patriarcales y hereditarias como la familia, el clan, la sociedad medieval, etc.

### **Dimensión política**

Los subordinados aceptaban como justificadas las órdenes de sus superiores, porque esa siempre fue la manera como se hicieron las cosas. El poder podía ser transmitido por herencia y era extremadamente conservador. Todo cambio social implicaba el rompimiento más o menos violento de las tradiciones. En la dimensión política se mantiene la consideración weberiana de la autoridad tradicional.<sup>2</sup>

### **Dimensión cultural**

La cultura se transmitía por tradición y padres y abuelos jugaban un papel muy importante en los procesos de socialización secundaria y en la transmisión de la cultura.

### **Dimensión técnica**

En el trabajo la persona era considerada como una unidad de producción cuya mayor contribución era el alto componente de energía muscular (energía individual). Desde el punto de vista de otras fuentes de energía, era habitual la utilización de la energía proveniente de las fuentes renovables y de tracción animal.

## **ERA INDUSTRIAL**

Considerada desde el año de 1750 hasta 1950.

### **Dimensión económica**

Todas las actividades están centradas en torno a la fábrica. El hombre emigra de las zonas rurales hasta los centros o polos de desarrollo (ciudades). El productor y el consumidor ya no constituyen la misma unidad productiva y en consecuencia desaparece el prosumidor y aparecen nuevas figuras en la dinámica económica: productor, intermediario y consumidor. Surge el concepto de precio y de mercado. El hombre participa de las actividades de la industria mediante contratos laborales que le imponen horarios rígidos.

### **Dimensión social**

La familia nuclear (padre, madre, hijos). El padre trabaja en la fábrica, la madre cuida de sus hijos, los hijos van a la escuela y surge el universo de las organizaciones para atender las distintas necesidades sociales. Los grandes compromisos

1. Chiavenato, Idalberto. «Introducción a la teoría general de la Administración». Cuarta edición. McGraw Hill, 1995, pág. 399.

2. Ibid pág. 399.

tendrá techo, cada vez será posible satisfacer más esas demandas. Se rompe con los nacionalismos para hablar de alianzas y globalizaciones.

### **Dimensión tecnológica**

Las telecomunicaciones, la biotecnología, la biogenética y el estudio de nuevos materiales redefinirán otros y promisorios horizontes.

En el Anexo No. 1 se pueden observar los cambios experimentados en cada una de las olas, frente a las distintas dimensiones de contraste.

## **LA ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES**

La teoría de sistemas se relaciona directamente con la teoría organizacional. La teoría *clásica o tradicional* usó los planteamientos de sistema cerrado. La teoría moderna se ha orientado a la consideración de la organización como un *sistema abierto* en interacción con su ambiente. Las organizaciones según Kast y Rosenzweig como los organismos, pueden ser considerados como un conjunto de subsistemas interactuantes. Estos pueden definirse de diversas formas (Ver Anexo No. 2).

### **Subsistema estratégico**

La organización toma mucho de los valores del entorno sociocultural. La organización como subsistema de la sociedad debe cumplir ciertos objetivos que son determinados por el sistema social.

### **Subsistema humano-cultural**

Se refiere a la interacción entre los individuos y los grupos. Este subsistema también está afectado por los sentimientos, valores, actitudes, ex-

pectativas, aspiraciones de la gente en las organizaciones.

### **Subsistema estructural**

Abarca a la organización completa relacionándola con el entorno, definiendo objetivos, desarrollando planes estratégicos y operacionales, diseñando la estructura y estableciendo procesos de control.

### **Subsistema tecnológico**

Se refiere al conocimiento requerido para la realización de las tareas, incluye las técnicas usadas en la transformación de las entradas en salidas.

### **Subsistema gerencial**

Abarca a toda la organización, dirigiendo la tecnología, organizando a la gente y a otros recursos y relacionando a la organización con el entorno. A continuación se mostrará el comportamiento de las organizaciones en cada uno de los contextos ya mencionados, teniendo presente la teoría de sistemas y los distintos subsistemas considerados (estratégico, humano-cultural, tecnológico, estructural, gerencial).

## **LA ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES EN LA ERA AGRICOLA**

### **Subsistema estratégico**

El objetivo fundamental que prevalecía era el autoconsumo. El productor y el consumidor se integraban en la misma unidad de producción. Las actividades económicas estaban relacionadas con la explotación de los recursos naturales constituyendo lo que en economía se denomina el sector primario.

instantánea y las restricciones ecológicas. Algunas teorías resultan familiares: *sustitución de organizaciones jerárquicas por redes más flexibles; empleados dotados de poder por sí mismos; organizaciones empeñadas en desarrollar capacidades de aprendizaje en grupo en lugar de tener que esperar los dictámenes de una sabiduría provenientes desde arriba; horizontes nacionales cediéndole el paso a un pensamiento más internacional.*

### **Subsistema técnico**

La principal fuerza motriz es la necesidad de la velocidad. La difusión de los computadores y de los sistemas de telecomunicaciones, el surgimiento de los mercados internacionales han convertido a las burocracias en entes extremadamente difíciles de manejar. Las nuevas tecnologías abrirán múltiples y revolucionarias opciones: la biogenética, la biotecnología, los nuevos materiales, etc.

### **Subsistema humano-cultural**

Las organizaciones se convertirán en *laboratorios vivientes* donde los individuos pueden experimentar sus ideas. *El nuevo paradigma toma ideas de la física cuántica, la cibernética, la teoría del caos, las ciencias cognoscitivas y las tradiciones espirituales orientales y occidentales, para configurar una visión del mundo en que todo está interconectado, en que la realidad no es absoluta sino un subproducto de la conciencia humana.*

### **Subsistema estructural**

Será típica la «organización sin fronteras» *sin fronteras jerárquicas verticales y sin fronteras funcionales ho-*

*rizontales.* Adicionalmente, será habitual el trabajo por objetivos y en horarios flexibles.

### **Subsistema gerencial**

Las nuevas organizaciones dependen de colaboradores «capaces de utilizar su potencial al máximo» y de gerentes que actúan no como figuras autoritarias sino *como potencializadores y descubridores del talento. La organización se considerará como un sistema abierto que no sólo se adapta sino que transforma el entorno.* Desde esa óptica la figura del gerente no sólo es *adaptativa sino proactiva.* En el Anexo No. 3 se pueden observar los cambios ocurridos en las organizaciones en cada una de las olas.

## **LA PERSONA EN LA ORGANIZACION**

A continuación se presentará una reflexión sobre la consideración de la persona dentro de las organizaciones teniendo presentes los contextos referidos a cada una de las olas. Para el estudio se establecerán tres variables de contraste: el poder, la autoridad y el conflicto.

Adicionalmente, y desde la perspectiva de Weber, se consideran tres tipos de sociedad.<sup>4</sup>

- a) *Sociedad tradicional*, en la que predominan características patriarcales y hereditarias, como la familia, el clan, la sociedad medieval, etc.
- b) *Sociedad carismática*, en la que predominan características místicas, arbitrarias y personalistas, como los grupos revolucionarios, los partidos políticos, las naciones en revolución, etc.

4. Ibid pág. 399

### **Dimensión de autoridad**

Los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el mando. Es el tipo de autoridad técnica, meritocrática y administrada. El aparato administrativo que corresponde a la denominación legal es la burocracia que a su vez constituye la organización típica de la sociedad moderna y de la segunda ola. La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, esto es, en la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de los objetivos.

### **Dimensión de conflicto**

Las causas del conflicto de la burocracia básicamente residen en el hecho de que la burocracia no tiene en cuenta la llamada organización informal que existe, infortunadamente, en cualquier tipo de organización, ni se preocupa por la variabilidad humana (diferencias individuales entre las personas) que necesariamente introduce variaciones en el desempeño de las actividades organizacionales. Frente a la exigencia de control que dirige toda la actividad organizacional es cuando surgen las consecuencias imprevistas o conflictos de la burocracia.

## **LA PERSONA EN LAS ORGANIZACIONES DE LA TERCERA OLA**

### **Dimensión de poder**

El poder carismático es un poder sin base racional, es inestable y fácilmente

adquiere características revolucionarias. No puede ser delegado, ni recibido por herencia como es el tradicional. Carisma es un término usado anteriormente con sentido religioso, significando un don gratuito de Dios, estado de gracia, etc. Modernamente, Weber y otros usaron el término con el sentido de una cualidad extraordinaria e indefinible de una persona. Es aplicable a grandes líderes políticos como Hitler, Kennedy, etc., a capitanes de la industria, como Henry Ford, Akio Morita, etc.

### **Dimensión de autoridad**

Es una autoridad basada en la devoción afectiva y personal y en el arrebató emocional de los seguidores en relación con la persona. Los subordinados aceptan las órdenes de su superior como justificadas, a causa de la influencia de la **personalidad y del liderazgo** con el superior con el cual se identifican.

### **Dimensión del conflicto**

El reconocimiento de las diferencias individuales y de los distintos grupos de interés dentro de las organizaciones le permiten al líder considerar el conflicto con una instancia apropiada para el cambio y no como tradicionalmente se pensaba, una situación que se debería evitar. El trabajo con los grupos humanos a partir de las similitudes pero respetando las diferencias es quizá la característica más importante en la consideración del conflicto. Desde esta perspectiva, el conflicto no solamente es deseable sino natural en los procesos de interacción del hombre.

En el Anexo No. 4 se observan los cambios ocurridos con las consideraciones de la persona en las organizaciones de cada una de las olas.



**ANEXO No. I**  
**CAMBIOS EXPERIMENTADOS EN CADA UNA DE LAS OLAS**

Dimensiones de contraste	Primera ola preindustrial o agrícola	Segunda ola industrial	Tercera ola postindustrial
Económica	Elemento aglutinador de las diversas actividades: la tierra, Autoconsumo (prosumidor).	Elemento aglutinador de las diversas actividades: La fábrica. Productor, distribuidor, consumidor.	Elemento aglutinador de las diversas actividades: la información. «Hágalo usted mismo».
Social	Sociedad tradicional.	Sociedad burocrática.	Sociedad carismática.
Política	Poder tradicional.	Sociedad burocrática.	Poder carismático.
Cultural	Transmisión de la cultura por tradición.	Surgimiento de diversas organizaciones que satisfacen necesidades (Sociales, educativas, salud..., etc.).	Crecimiento inusitado del sector de servicios.
Técnica	Explotación de recursos naturales (Sector primario).	Procesos de transformación (Sector terciario).	Información (Sector terciario).

**ANEXO No. 3  
CAMBIOS EXPERIMENTADOS POR LAS ORGANIZACIONES**

<b>Dimensiones de contraste</b>	<b>Organizaciones de la primera ola</b>	<b>Organizaciones de la segunda ola</b>	<b>Organizaciones de la tercera ola</b>
Subsistema estratégico	Autoconsumo	Industrialización Uniformización Sincronización Especialización	Globalización Apertura Internacionalización
Subsistema técnico	Energía muscular	Energía del petróleo y la máquina	Nuevas fuentes energéticas y nuevas tecnologías: Robótica, computación, telecomunicaciones, biotecnología, biogenética y nuevos materiales
Subsistema humano-cultural	Sociedad rural	Sociedad citadina	Sociedad del conocimiento
Subsistema estructural	Informal	Formal	Flexible
Subsistema gerencial	Cerrado	Gerencia adaptativa, sistema abierto	Gerencia proactiva (liderazgo carismático) Sistema abierto.

## ANÁLISIS RIESGO - PAIS\*

GERARDO SOTO BEDOYA

*Magíster en Administración - ICESI - Cali. Economista, Universidad Autónoma de Occidente, Cali. Especialista en Negocios Internacionales - ICESI, Cali. Especialista en Relaciones Industriales - Eafit - Icesi, Cali. Autorregulación Universitaria, Universidad de Monterrey, México. Finanzas, Universidad de los Andes, Bogotá. Profesor de Economía Internacional, Integración Económica, Macroeconomía, Economía Colombiana, en la Universidad del Valle, Universidad ICESI, Universidad San Buenaventura, Universidad Central del Valle.*

### I. INTRODUCCION

En un mundo globalizado como el actual, el avance de los computadores y las telecomunicaciones ha hecho desaparecer las barreras geográficas, así, basta con oprimir una tecla para movilizar miles de millones de dólares, llevar a la crisis o a la quiebra a una empresa, a un banco central o a un país en cuestión de minutos.

La globalización es un proceso contradictorio y desigual que puede generar orden, estabilidad y armonía, pero también puede crear riesgos, crisis, desorden y conflictos.

A partir de la caída del muro de Berlín el mundo entró a un proceso acelerado de apertura, internacionalización y globalización, lo que implica

que los países están estrechamente interrelacionados, así, si un país entra en crisis puede generar un contagio, una catástrofe o una caída estrepitosa en el entorno internacional.

Las crisis que se han generado a partir de 1994 han producido efectos más devastadores que la crisis mundial de octubre de 1929 y la crisis de la deuda en los años ochenta.

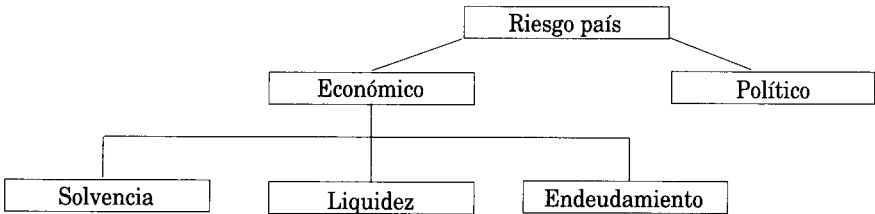
A finales de 1994, México fue sacudido con una crisis que produjo un violento remezón en los mercados internacionales, especialmente en América Latina, llamado el «Efecto Tequila», la cual concluyó con una devaluación de más del 100% de la moneda de este país frente al dólar. Tres años más tarde, Japón y los Nics Asiáticos, se vieron sacudidos por una cri-

\* Resumen ejecutivo del trabajo de grado «Análisis riesgo-país», para optar al título de Magíster en Administración en la Universidad ICESI.

- se. Por ejemplo: el secuestro de empresarios y técnicos efectuado por la guerrilla en Colombia.
- d. *Régimen Político*. Un régimen democrático brinda más estabilidad política a un país que cualquier otro régimen, se debe estudiar la antigüedad del mismo, su evolución y cómo han solucionado los problemas que se les han presentado, un ejemplo típico sería el de Costa Rica con un régimen democrático y Cuba con un régimen autoritario central de facto.
  - e. *Grupos de Presión*. Se determina si el Gobierno actúa libremente, si está influenciado por los grupos de presión, la ideología que tienen los mismos, la posibilidad de que se produzca un golpe de estado o una revolución, un ejemplo típico es el de Colombia con la guerrilla y los grupos paramilitares.
  - f. *Crisis del gobierno*. Determina qué fortalezas tiene el sistema, teniendo en cuenta el respaldo de la sociedad y la unidad dentro del mismo.
  - g. *Burocracia*. Se estudia si el aparato administrativo está a favor del gobierno o impide la aplicación de las medidas dictadas por éste.
  - h. *Corrupción*. Este factor puede ser determinante en países con alto nivel de corrupción, así por ejemplo, Colombia, Venezuela y Rusia entre otros, tienen los índices de corrupción más altos en el mundo y por consiguiente un mayor riesgo político.
  - i. *Estructura racial y religiosa*. Cuanto más homogéneas sean estas dos variables, menor será el riesgo político. Estas diferencias pueden llegar a ser explosivas, cuando se unen diferencias económicas y unos grupos controlan a otros sin llegar a compartir el poder. Ejemplos de países con alto riesgo de este tipo en el mundo son: Bosnia, Irlanda, Irak, Libia, etc.
  - j. *Movimientos de autonomía o independentistas*. Influyen en el riesgo político, en función de la fortaleza de los mismos como es el caso del apoyo de la población y los medios con los que cuenta, igualmente como la capacidad del gobierno para controlarlos, un ejemplo es el de los Países Vascos en España y el de Quebec en Canadá.
  - k. *Estructuras sociales*. Diferencias en los estándares de vida entre el campo y la ciudad y entre las clases altas y bajas pueden ser fuentes de conflicto, así como a mayor homogeneidad, mayor estabilidad política; también se debe tener en cuenta el grado de alfabetización. Normalmente a mayor grado de alfabetización se presupone mayor estabilidad política. Un ejemplo es el caso de Canadá con estructuras homogéneas y estables con un alto nivel económico y social.
  - l. *Relaciones laborales*. El poder sindical y la forma como se establecen las relaciones laborales pueden generar conflictos que afectan no sólo a la economía sino también la estabilidad del gobierno.
  - m. *Política exterior*. Con respecto a sus vecinos es fundamental ver la estabilidad de la política interna, se debe estudiar si el país tiene

### 1.3 Concepto

Se puede definir el concepto riesgo-país como la eventual exposición a una pérdida, como consecuencia de eventos políticos y económicos de un país. El riesgo-país se compone de riesgo político y riesgo económico.



### 1.4 Riesgo económico

Es el riesgo derivado de razones exclusivamente económicas. En cada país existe el riesgo económico, pero a nivel de éste, varía mucho de un país a otro. En general, el riesgo económico tiende a ser más alto en países que no tienen una historia de estabilidad y disciplina económica. Un ejemplo típico de alto riesgo se presenta en países con gran inestabilidad económica, como es el caso de los subdesarrollados y muy recientemente el caso de México, de Japón y los Nics Asiáticos, el de Rusia y en la actualidad Brasil.

#### 1.4.1 Evaluación del riesgo económico

Esta evaluación se basa en el comportamiento de las diferentes variables macroeconómicas definidas por rangos de valores críticos, los cuales he clasificado teniendo en cuenta la solvencia, la liquidez y la dependencia financiera de un país en un período dado.

*Variables macroeconómicas.* El riesgo económico de un país se evalúa a través de dos categorías de indicadores. La primera incluye cinco variables macroeconómicas que forman el núcleo del modelo; éstas definen la solvencia, la liquidez y la dependen-

cia financiera a nivel de endeudamiento, es decir, miden la capacidad de un país para cumplir con sus obligaciones financieras internacionales, tanto en el corto como en el mediano plazo. Un desequilibrio de estas variables indica problemas y señala un mayor riesgo-país y por consiguiente un mayor spread (mayor intermediación financiera).

Una segunda categoría incluye variables relevantes pero de menor importancia para el análisis, como son el ingreso por exportaciones (productos primarios: commodities) la inflación y la estabilidad de la política cambiaria. Se consideran así ya que no afectan directamente la solvencia, la liquidez y la tendencia financiera del país.

#### 1.4.2 Variables económicas del modelo

Las cinco variables económicas de la primera categoría que he tomado como referencia para desarrollar el modelo de medición riesgo-país son las siguientes:

cia económica que aplica la Unión Europea (Tratado de Maastricht), para consolidar su unión monetaria y la Organización de los Países Industrializados-OCDE.

Los siguientes son los criterios de convergencia económica que conforman los países de la Unión Europea (Tratado de Maastricht).

- \* Déficit fiscal/PIB % 3.0 \* Déficit en cuenta corriente 3%
- Deuda externa PIB % 60.0 \* Inflación 3.0
- Tipo de interés 3.0

Estos criterios de convergencia están incluidos en los artículos 104 y 109 del Tratado de la Unión Europea, representan las directrices para obtener una mayor estabilidad macroeconómica.

Estos criterios son muy altos y difíciles de cumplir, por lo tanto, en el modelo de riesgo-país que planteo los

he suavizado ampliando el rango de los indicadores para poder aplicar el modelo de riesgo-país con mayor certeza, solidez y consistencia, a cualquier país del mundo.

**Nota:** Esta estructura la aplico teniendo en cuenta los parámetros macroeconómicos internacionales máximos permitidos, por ejemplo, un máximo de un 5% en el déficit de cuenta corriente, lo mismo en el déficit fiscal, cinco años máximo de endeudamiento en años de exportaciones de bienes y servicios, un mínimo de cuatro meses en reservas internacionales, en meses de importación y un máximo de sesenta por ciento o más en endeudamiento.

#### Ponderación de las variables

Esta ponderación la apliqué teniendo en cuenta lo siguiente:

Al déficit en cuenta corriente le di una ponderación del 30%, es la variable

### ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE APLICACIÓN

Variables macroeconómicas	Tipo de riesgo					
	A Ninguno	B Bajo	C Medio-bajo	D Medio-alto	E Alto	F Muy alto
Déficit en la cuenta corriente/PIB (en %)	0-0.9	1.0-1.9	2.0-2.9	3.0-3.9	4.0-4.9	5.0
Endeudamiento en años de exportaciones de B y S	Menos de 1 año	1-1.9	2-2.9	3-3.9	4-4.9	5 años
Déficit fiscal/PIB (en porcentaje)	0-0.9	1.0-1.9	2.0-2.9	3.0-3.9	4.0-4.9	5.0
Reservas internacionales en meses de importación	Más de un año	10.1-12 meses	8.1-10 meses	6.1-8 meses	4.1-6 meses	4 meses
Endeudamiento/PIB (en %)	10-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60.0

**Fuente:** Standard and Poor's - Woody's Duff and Phelps. Planeación Nacional.

$$\text{I.G.R.E.} = X_1 \frac{30}{5} + X_2 \frac{10}{5} + X_3 \frac{20+1.30X_4}{5} + X_5 \frac{10}{60}$$

$$\text{I.G.R.E.} = 6X_1 + 2X_2 + 4X_3 + \frac{120+X_5}{X_4 \cdot 6} \quad *$$

### Valoración del índice global del riesgo económico

Los índices de riesgo económico aplicados en la fórmula anterior son convenciones que he tomado en una escala en la cual originalmente se estima un 0% como óptimo y un 100% como crítico, estos cálculos los efectúo con el objeto de ser comparados con los índices estimados originalmente en esta misma escala.

### Ponderación de las variables macroeconómicas

1. Para estimar el indicador de cuenta corriente/PIB (%) se ponderará así: valoración 30%: **Solvencia.**

0-0.9	%	Ningún riesgo	A	0-5.0	%
1.0-1.9	%	Riesgo bajo	B	5.1-10.0	%
2.0-2.9	%	Medio bajo	C	10.1-15.0	%
3.0-3.9	%	Medio alto	D	15.1-20.0	%
4.0-4.9	%	Alto	E	20.1-25.0	%
5.0	%	Muy alto (crítico)	F	25.1-30.0	%

2. Para estimar el endeudamiento en años de exportaciones de bienes y servicios, se evaluará así: Valoración 10%: **Solvencia.**

Menos de un año	Ningún riesgo	A	0.0-1.7%
1-1.9	Riesgo bajo	B	1.8-3.4
2-2.9	Medio bajo	C	3.5-5.1
3-3.9	Medio alto	D	5.2-6.9
4-4.9	Alto	E	6.9-8.6
5.0	Muy alto (crítico)	F	8.6-10

3. Para estimar el déficit fiscal/PIB (%) se ponderará de la siguiente manera:

Valoración 20%: **Solvencia**

0-0.9	%	Ningún riesgo	A	0-3.3	%
1.0-1.9	%	Riesgo bajo	B	3.4-6.6	%
2.0-2.9	%	Medio bajo	C	6.7-9.9	%
3.0-3.9	%	Medio alto	D	10.0-13.3	%
4.0-4.9	%	Alto	E	13.4-16.6	%
5.0	%	Muy alto (crítico)	F	16.7-20.0	%

4. Para estimar las reservas internacionales en meses de importación (índice de liquidez), se evalúa de la siguiente manera: Valoración 30%: **liquidez.**

Más de un año	Ningún riesgo	A	0-5.0%	
12-10.1 meses	Riesgo bajo	B	5.1-10.0	
10-8.1 meses	Medio bajo	C	10.1-15.0	
8-6.1 meses	Medio alto	D	15.1-20.0	
6-4.1 meses	Alto	E	20.1-25.0	
4.0	Muy alto (crítico)	F	25.1-30.0	
10-19	%	Ningún riesgo	A	0-1.7
20-29	%	Riesgo bajo	B	1.8-3.4
30-39	%	Medio bajo	C	3.5-5.1
40-49	%	Medio alto	D	5.2-6.8
50-69	%	Alto	E	6.9-8.5
60.0	%	Muy alto	F	8.6-10

### Índice Global de Riesgo Económico - I.G.R.E.

La ponderación global (acumulada), de la evaluación de riesgo económico de un país se cuantifica de 0 a 100 puntos, así:

0-16	Ningún riesgo	A
17-33	Riesgo bajo	B
34-50%	Medio bajo	C
51-67%	Medio alto	D
68-83%	Alto	E
84-100%	Muy alto (crítico)	F

**Nota:** Ponderado el riesgo global-económico de un país, se deberá hacer una evaluación comparativa mínima

## POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LA GARANTIA DE DEPOSITOS\*

RICKI TIGERT HELFER

*Investigadora de Brookings Institution, Washington D.C., ocupó el cargo de Presidenta y Directora General de la FDIC, de 1994 a 1997. Autora invitada.*

Un sistema de garantía de depósitos puede contribuir a la estabilidad financiera, siempre que cuente con fondos adecuados y otros mecanismos de salvaguardia, como un sólido programa de supervisión bancaria.

En la fábula de Esopo sobre la liebre y la tortuga, la tortuga aceptó echar una carrera con la liebre. La liebre, mucho más veloz que la tortuga, salió corriendo a toda velocidad en el primer tramo de la carrera, pero después se acostó a dormir una siesta, convencida de que podría adelantar a su contrincante. Cuando despertó, la tortuga, que había avanzado lentamente pero con constancia, se estaba acercando a la meta. La liebre no pudo alcanzar a la tortuga y ésta ganó la carrera.

Un sistema de garantía de depósitos eficaz se asemeja más a una tortuga

que a una liebre. A primera vista parece que puede establecerse rápidamente y con facilidad un sistema nacional de garantía de depósitos que anuncie una garantía pública para los depósitos de los bancos. Algunos países, a fin de evitar el retiro masivo de depósitos que podría llevar a la quiebra a los bancos en situación sólida y a fin de estabilizar un sistema bancario en dificultades, han intentado crear un sistema de garantía de depósitos de esta forma. Lamentablemente, a menos que el sistema cuente con fondos suficientes para hacer frente a una grave crisis financiera y con un sólido programa de supervisión bancaria, este sistema está destinado al fracaso.

### **Financiamiento del sistema de garantía de depósitos**

Si bien la necesidad de fondos suficientes es evidente, puede resultar menos cierto que el mejor enfoque

\* Autorizado por Revista Finanzas y Desarrollo



carias ofreciendo a los depositantes seguridades de que tendrán acceso inmediato a sus fondos asegurados aunque quiebre su banco, reduciendo así el incentivo de los depositantes a retirar su dinero del banco. Además de frenar el retiro masivo de depósitos de los bancos, la garantía de depósitos también puede evitar que el pánico se propague a todo el sistema financiero y ponga en peligro tanto a los bancos en dificultades como a los bancos solventes.

Dado que los bancos reciben los depósitos y los convierten en préstamos no líquidos, incluso los bancos más solventes se ven incapacitados para hacer frente a un retiro ilimitado e inmediato de depósitos. La historia ha demostrado la importancia de establecer un mecanismo que inspire confianza a los depositantes.

Sin embargo, estas cifras reflejan algo más complejo. Inmediatamente después de su creación, la FDIC envió 4.000 inspectores sobre el terreno para evaluar los bancos que iban a participar en el fondo de garantía de depósitos. Se reconoció, desde el principio, que el sistema de garantía de depósitos no funcionaría eficazmente sin una supervisión adecuada de los bancos.

La falta de una firme supervisión bancaria puede resultar en que el banco central y el sistema de garantía de depósitos tengan que ofrecer respaldo financiero a bancos insolventes involucrados en actividades riesgosas que podrían afectar la solidez del sistema financiero. Una supervisión prudencial, que consiste en una supervisión interna de los bancos por medio de evaluaciones y una supervisión externa por medio de de-

claraciones financieras periódicas utilizando normas contables internacionalmente aceptadas, constituye el mecanismo de vigilancia de los bancos centrales y de los sistemas de garantía de depósitos. Este mecanismo facilita la tarea de determinar si las instituciones no son solventes o simplemente tienen problemas de liquidez. Sin una supervisión prudencial eficaz, el sistema de garantía de depósitos y los demás elementos que constituyen la red de seguridad protegen a los bancos imprudentes contra las pérdidas a las que éstos deberían hacer frente al arriesgar sus activos con la esperanza de obtener altos rendimientos.

Un país necesita la voluntad política para establecer un sistema de supervisión bancaria eficaz, y el deseo de ganar credibilidad en los mercados financieros internacionales será probablemente un incentivo importante. Además, es necesario contar con profesionales capacitados en materia de supervisión bancaria que pongan en práctica el nuevo sistema. Varios organismos en los países en desarrollo e instituciones financieras internacionales ofrecen este tipo de capacitación. Más importante aún, el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria ha formulado una serie de directrices, los principios fundamentales para una supervisión bancaria eficaz, que pueden aplicar los países que desean establecer un sistema de supervisión prudencial eficaz. Además, a partir de 1988 el Comité de Basilea estableció normas relativas a la suficiencia de capital en función del riesgo.

Las normas reguladoras del capital son el eje fundamental de una supervisión prudencial eficaz. Un nivel só-

sistémicos. Una forma de lograr un equilibrio razonable entre el riesgo moral y un sistema financiero estable sería permitir una excepción muy limitada —en el caso de quiebras que planteen un riesgo sistémico— y dejar que el mercado castigue el comportamiento imprudente. De este modo, en general, los bancos insolventes quebrarían y los accionistas perderían su capital accionario si el banco recibe asistencia para permanecer en funcionamiento. Este equilibrio garantiza que, como norma, la red de seguridad sea una red a través de la cual las instituciones insolventes pueden caer, y no una plataforma que evite que estas instituciones caigan a un nivel que las haga quebrar.

En los Estados Unidos la cuestión del riesgo moral fue un aspecto importante de la reacción legislativa ante las crisis de la banca y el ahorro que afectaron a las instituciones financieras entre 1982 y 1994. La crisis bancaria por sí sola entrañó 1.617 quiebras o casos de bancos que se mantuvieron abiertos con el respaldo de la FDIC. El Congreso cuestionó los enfoques adoptados por los organismos regulatorios. El Sistema de la Reserva Federal de los Estados Unidos fue objeto de crítica por dar crédito a través de su ventanilla de descuento a demasiados bancos insolventes, o que acabaron siendo insolventes. La FDIC fue objeto de crítica por dar respaldo para mantener abiertos demasiados bancos insolventes.

Como reacción a estas críticas, el Congreso de los Estados Unidos promulgó una ley orientada a reducir el riesgo moral. La Ley de mejora de la Corporación Federal de Garantía de Depósitos, que entró en vigor en 1991,

redujo la facultad de la Reserva Federal de conceder crédito por medio de la ventanilla de descuento, limitándola a los bancos en dificultades que podrían superar sus problemas de liquidez. La ley también exigía a la FDIC resolver las quiebras bancarias utilizando el método que entrañara «el menor costo» para el fondo de garantía de depósitos, con lo que se redujo la facultad de la FDIC de respaldar bancos en quiebra. La ley estipulaba también que la FDIC establecería primas de garantía de depósitos basadas en el riesgo, medida que se adoptó en 1992.

Además, el Congreso de los Estados Unidos redujo considerablemente el margen de maniobras de la FDIC y de la Reserva Federal para aplicar la doctrina de los «bancos demasiado grandes para quebrar». También se exigió a todos los superintendentes federales de la banca y el ahorro que aplicaran «medidas correctivas sin demora» para hacer frente a los problemas de las instituciones financieras aseguradas en dificultades, requiriendo una supervisión más detallada y un mayor nivel de capital en las instituciones que no cumplieran los requisitos de umbrales progresivos de capital. A fin de evitar pérdidas para el fondo de garantía de depósitos y, posiblemente, para los contribuyentes estadounidenses, el Congreso también alentó a los superintendentes federales a cerrar las instituciones financieras con probabilidades de quebrar aunque tuvieran hasta un 2% de capital tangible.

La ley de mejora de la FDIC tenía por objeto lograr un equilibrio entre limitar el riesgo moral en el funciona-

no puede incrementar la estabilidad del sistema financiero. Si no se establece un sólido sistema de supervisión bancaria que incluya normas de capital sólidas y mecanismos que favorezcan la participación del mercado imponiendo disciplina sobre los participantes en el sistema, la garantía de depósitos y los demás elementos de la red de seguridad financiera no serán eficaces, y aumentarán los costos y las dificultades para resolver una crisis financiera. Pueden establecerse mecanismos para aumentar la disciplina de mercado, tales como circunscribir la protección de la garantía de depósitos en los países en desarrollo a los pequeños ahorradores, resarcir a los depositantes no asegurados y a los grandes acreedores en último término en caso de liquidación de un banco en quiebra y establecer que los accionistas perderán todo el capital cuando el banco quiebra.

Lamentablemente, este tipo de reformas legislativas no serán eficaces si los gobiernos de los países con mercados emergentes siguen dando amplias garantías de respaldo a los participantes en el mercado de manera ad hoc cuando el sistema financiero comienza a tener dificultades, o si las instituciones financieras internacionales alientan a los países a que proporcionen este tipo de respaldo en un empeño equivocado de garantizar la estabilidad, lo que no dio resultado durante la crisis de Asia. Estos tipos de medidas se traducen en un mayor riesgo moral, sin aumentar la estabilidad sistémica. Si bien es posible que la quiebra de las empresas insolventes genere mayor inestabilidad a corto plazo, cabe prever que

a mediano y largo plazo la disciplina de mercado contribuya con el tiempo a reforzar y estabilizar el sistema financiero.

Con respecto a los países que están comenzando a considerar la posibilidad de establecer un sistema de garantía de depósitos, esta descripción del papel limitado que puede desempeñar la garantía de depósito en el mantenimiento de la estabilidad del sistema financiero sin una sólida supervisión bancaria, ni mecanismos para limitar el riesgo moral, podría resultar desalentadora, y esto es tal vez positivo. Los países deben avanzar lentamente, como la tortuga de la fábula de Esopo. Si van demasiado de prisa a la hora de proporcionar garantías de depósitos, sin sentar las bases financieras y de supervisión necesarias y sin una disciplina de mercado, podrían descubrir más adelante que han firmado un cheque en blanco para cubrir pérdidas financieras, lo que debilitará su economía y creará un sólido entorno de riesgo moral que intensificará el riesgo y los problemas sistémicos, agravando las dificultades durante las próximas crisis. El panorama puede parecer sombrío, pero es más fácil de sobrellevar que la quiebra de un fondo de garantía de depósitos o una tesorería nacional sin fondos.

*Este artículo se basa en un discurso pronunciado por la autora el 9 de septiembre de 1998 en la Conferencia Internacional sobre Garantía de Depósitos, patrocinada por la FDIC, en Washington.*

## **SECCION: EL CASO DEL TRIMESTRE**

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso seleccionado de los mejores presentados por los estudiantes de postgrado de la Universidad Icesi en el trimestre anterior. Incluimos además comentarios acerca del caso, presentados por profesores.

La base de datos «Casos Facultad de Administración, Universidad Icesi», está disponible a profesores de las facultades de administración del país y el exterior.

Son de nuestro interés los comentarios sobre el uso que hagan de este caso.

El Editor

## **INTERNATIONAL SOAP, INC.\***

ALBA NELLY MOLINA A.

GABRIEL SANCHEZ ALFONSO

LILIANA SUAREZ GOMEZ

*Estudiantes del Programa de Postgrado en Finanzas, Universidad ICESI.*

### **OBJETIVOS DEL CASO**

En una economía caracterizada por el efecto de años de proteccionismo y recientemente enfrentada a un penoso proceso de apertura y posteriormente de globalización, resulta importante e interesante mostrar a los lectores del caso que, independientemente del sector o del tipo de compañía, los cambios en la economía llevan a los actores a plantear y evaluar estrategias que les permitan ser cada día más competitivos, tanto local como internacionalmente.

Evidenciar que los procesos de regionalización no sólo determinan el crecimiento del mercado, sino también el crecimiento de la competencia y que ello puede llevar a la desaparición de unidades de negocio que pueden ser rentables, pero que estratégicamente no satisfacen las necesidades corporativas.

Presentaremos a los estudiantes un caso en el cual la empresa no se enfrenta a otros competidores del sector, sino a sucursales de la misma Casa Matriz, con habilidades administrativas y productivas similares, lo cual plantea retos a otros niveles.

Los estudiantes tendrán que desplegar sus habilidades gerenciales, analizando indicadores financieros y administrativos en entornos económicos diferentes. Para ello se les entregarán datos relevantes de la sucursal colombiana, así como de sus similares en Perú y Venezuela, para comparar y analizar las ventajas y desventajas de cada ubicación, teniendo como centro del caso la perspectiva del Vice-Presidente Operativo Regional para América Latina quien deberá tomar la decisión para presentarla ante el Comité Ejecutivo Corporativo.

\* Este caso fue preparado por Alba Nelly Molina, Liliana Suárez y Gabriel Sánchez, como trabajo de grado en el programa de postgrado Especialización en Finanzas de la Universidad Icesi. Asesor: Julián Benavides. Es propiedad de la Universidad Icesi. Noviembre de 1998.

## **RAZONES QUE JUSTIFICAN EL CASO**

- \* Dada la tendencia de las relaciones económicas hacia la regionalización, la globalización y la conformación de bloques económicos, este caso resulta particularmente actual e interesante de analizar y desarrollar.
- \* El tema abarca problemas de diferentes áreas: mercadeo, finanzas, administración y economía internacional.
- \* Es un caso actual que corresponde a una situación real por la cual atraviesa una sucursal colombiana de una multinacional del sector de consumo masivo.
- \* Permite el empleo de varias de las herramientas aprendidas durante la especialización de finanzas, como: Economía Internacional, Mercadeo Internacional, Planeación Estratégica y Gerencia Financiera.
- \* El caso permitirá a los estudiantes enfrentarse con situaciones gerenciales muy comunes y reales en un medio ambiente cambiante, competido y cada vez más impredecible.
- \* La temática se aleja del análisis tradicional destinado a mejorar la posición estratégica competitiva de una empresa en su entorno más próximo, local o nacional, llevando al estudiante a evaluarla dentro del grupo de sucursales de la compañía global y particularmente en la región geográfica andina.

## **TEMAS QUE CONTEMPLA EL CASO**

Para el desarrollo del caso es necesario el empleo de conceptos y herra-

mientas que se discuten durante las siguientes materias, entre otras:

- Economía Internacional.
- Mercadeo Internacional.
- Planeación Estratégica.
- Gerencia Financiera.

Los temas específicos relacionados dentro de cada materia son los siguientes:

### ***Economía Internacional***

Evaluación de la influencia de las Areas de Libre Comercio en los procesos de regionalización y su impacto en empresas globales.

### ***Mercadeo Internacional***

El caso nos demanda estimar las características de las empresas globales y analizar las variables del producto, que enfrentadas en un proceso de regionalización pueden llevar a centralizar la producción y el mercadeo desde un país específico.

### ***Planeación Estratégica***

Valorar a través de instrumentos, como la Matriz Dofa, la situación competitiva internacional de la empresa local frente a otras de la Comunidad Andina de Naciones.

### ***Gerencia Financiera***

El caso nos obliga a realizar Análisis Financiero de la situación de la empresa frente a otras de la región, en temas tales como márgenes de contribución, rentabilidad, retorno sobre la inversión, etc.

## **TEMAS Y BREVE RESUMEN DE CADA UNO**

Para facilitar el desarrollo y comprensión del caso, éste se encuentra dividido en los siguientes capítulos:

1. Introducción e historia de la sucursal colombiana de International Soap, Inc.
2. La Corporación International Soap, Inc.
3. La decisión.
4. No cerraremos.
5. Anexos de información.

A continuación un breve resumen de cada uno de ellos:

1. **Introducción e historia de la sucursal colombiana de International Soap, Inc.:** Describe la evolución de la sucursal colombiana de International Soap, Inc. y ubica al estudiante en la realidad que vive la empresa en el entorno nacional y cómo la compañía se ha visto afectada por una decisión corporativa de cerrar dos de las tres plantas de producción que International Soap tiene actualmente en la parte norte de Suramérica (Colombia, Perú y Venezuela).
2. **La Corporación International Soap, Inc.** Se describe el tipo de compañía que es la International Soap, Inc. y los motivos por los cuales el Comité Ejecutivo de la empresa decidió reducir el número de plantas de producción a nivel mundial, con el fin de enfrentar la disminución de utilidades como resultado principalmente de la fortaleza del dólar, la crisis asiática y la debilidad de las economías emergentes.
3. **La decisión:** Se presenta una concisa perspectiva de lo que el señor Casanova (Vicepresidente Operativo Regional) considera debe eva-

luarse para tomar una decisión sobre este particular. Es importante aclarar que la información se expone de manera tal que el estudiante encuentre varios caminos para la solución del caso: el financiero, el laboral, el económico y el estratégico, entre otros.

4. **No cerraremos:** En este capítulo se expone un breve comentario de la Gerencia de la sucursal colombiana de International Soap Inc., en donde se pretende mostrar a los estudiantes que no obstante la objetividad que se debe tener para este tipo de decisiones, valores subjetivos como los sentimientos, la amistad, entre otros, pueden afectar la toma de una decisión.
5. **Anexos de información:** En este aparte, el caso vierte toda la información financiera, económica, política y de estrategia que podría necesitar el estudiante para desarrollarlo adecuada y profundamente.

#### SITUACIONES ESPECIFICAS QUE CONTEMPLA EL CASO

Tal como se expone con anterioridad, el caso permite a los estudiantes profundizar en temas tales como Economía y Mercadeo Internacional, Planeación Estratégica y Gerencia Financiera.

A continuación se presenta una lista de las situaciones clasificadas en estos temas de utilidad para el desarrollo del caso.

#### Situaciones de Economía Internacional

- Aunque la sucursal colombiana se ha venido preparando para

mejorar su rentabilidad y posición competitiva dentro de la región, existen variables incontrolables para la administración, las cuales afectan decididamente la situación de la sucursal, entre ellas la situación política y de orden público que vive el país, la situación económica, los costos «ocultos» que involucra el cierre de una o varias plantas, etc. Estas variables exógenas, imposibles de controlar y, en muchos casos, de predecir, se constituyen en un riesgo para la permanencia de la sucursal.

- Se requiere un conocimiento concreto de la economía internacional de la región y sus mutuas relaciones para poder realizar los análisis relacionados con la situación estratégica de cada sucursal.

### **Situaciones de Mercadeo Internacional**

- Existen ventajas competitivas y comparativas propias de cada país que favorecen la localización de la producción en dichas regiones; las variables que involucran estas ventajas deberán ser analizadas en forma individual para cada país; por ejemplo, canales de distribución que aseguren un adecuado abastecimiento a los demás países de la región, cuyas plantas de producción serán cerradas.
- Variables como la competencia deberán ser tenidas en cuenta, toda vez que el posicionamiento del producto en la comunidad deberá ser un factor a analizar al momento de tomar una decisión, evaluando globalmente el impacto menos nocivo para la compañía.

### **Situaciones de Planeación Estratégica**

- Los países objeto de la regionalización deben ser, al igual que Colombia, objeto de análisis macroeconómicos similares, con el fin de conocer las ventajas y desventajas con que cuentan, buscando de esa forma poder establecer las fortalezas que garantizarían la permanencia de la sucursal colombiana.
- Otros puntos objeto de evaluación serían: barreras de entrada y salida en cada planta de producción, nivel tecnológico de cada planta y del país sede, capacidad de flexibilidad de las plantas para atender no sólo el mercado local sino también el regional, etc.

### **Situaciones de Gerencia Financiera**

- Cada país deberá evaluar su estructura financiera contra la de las sucursales rivales, a fin de evaluar sus fortalezas y debilidades en relación con sus estructuras operativas y de financiamiento, costos de producción, necesidades de inversión, etc.
- Localmente cada sucursal deberá ser analizada, considerando aspectos como nivel, experiencia y conocimiento de los ejecutivos del negocio, indicadores de liquidez, rentabilidad y operación, entre otros.

### **HERRAMIENTAS DE ANALISIS**

Para el análisis del caso, los estudiantes podrán emplear, entre otras, las siguientes herramientas:

- Análisis Dofa
- Matriz Peea



- Indicadores financieros
- Proyecciones financieras
- Análisis del efecto en costos de las variables de inflación y devaluación.

### **POSIBLES PUNTOS DE CONTROVERSA QUE SE ANALIZARAN**

La discusión podría centrarse principalmente en los siguientes temas:

- Análisis de las principales fortalezas y debilidades de cada una de las sucursales de la compañía, así como las amenazas y oportunidades que les brinda el entorno de cada país, en comparación con similar tipo de análisis para sucursales de la misma Casa Matriz en los otros países.
- Otro punto importante de discusión sería el impacto de la situación social, política y económica de cada país en el proyecto de sustentar el liderazgo en la región para la fabricación y distribución de los productos de la compañía.
- Con el fin de soportar apropiadamente la decisión adoptada, resultarán indispensables el análisis y evaluación de la información financiera actual y futura de la compañía, frente a la de sus similares en la Comunidad Andina de Naciones con las cuales está compitiendo.

### **POSIBLES PREGUNTAS PLANTEADAS**

- a) ¿Cómo afectaron la economía mundial y los procesos de globalización los resultados de la compañía?
- b) ¿Ha sido conveniente para la compañía y para la Casa Matriz el

desarrollo del mercado andino como Area de Libre Comercio?

- c) ¿Cuáles variables, diferentes de los costos, deberían tenerse en cuenta en el análisis de la competencia global?
- d) En los temas político y social, y pensando comparativamente, ¿cuál entorno sería el más apropiado para establecer la unidad de producción para la región?
- e) ¿Qué variables macroeconómicas serían de mayor importancia en el análisis? ¿Cuál ha sido su comportamiento en los últimos años en cada país? ¿Cuál podría ser su desarrollo en el mediano plazo (10 años)?
- f) ¿Qué perspectivas pueden avistarse en el plano económico que puedan inclinar la decisión en favor de uno u otro país?
- g) De las alternativas de solución que se plantean, ¿cuál es la más aconsejable y por qué?

### **ALTERNATIVAS DE SOLUCION SUGERIDAS**

Dado que el caso plantea claramente que la solicitud de la Casa Matriz consiste en centralizar la producción de International Soap Inc. en aquel país, de los tres involucrados en el análisis, donde resulte económicamente más rentable y seguro para la operación en la región, el número de alternativas es el mismo:

- Centralización de la producción en Colombia.
- Centralización de la producción en Venezuela.
- Centralización de la producción en Perú.

## **INTERNATIONAL SOAP, INC.**

«Nuestra compañía se ha estado preparando para esta situación desde antes de que me nombraran Presidente», comentaba confiado el señor Chang. «Creo que las posibilidades de consolidar toda la producción regional en Colombia son grandes, no obstante la condición actual del país. La corporación debe ver que nos hemos convertido en la planta más eficiente y que nuestros costos pueden ser competitivos en toda la región». Sin embargo, en su interior albergaba una gran preocupación: la decisión no sólo dependería de los costos y eficiencias de la planta; existía un factor que no estaba bajo su control: la situación política, económica y social del país.

## **LA SUCURSAL COLOMBIANA DE INTERNATIONAL SOAP, INC.**

La sucursal colombiana de International Soap había sido conformada en 1964 como empresa comercializadora de los jabones que se fabricaban en los Estados Unidos; seis años más tarde se tomó la decisión de abrir una planta productora en Colombia, ya que la economía se cerraba y la competencia local y de otras multinacionales estaba afectando el mercado de la compañía en Colombia. Para los años ochenta la International Soap ya se había convertido en la empresa líder del mercado de jabones de tocador y mostraba con orgullo un 10% de participación de un mercado local agresivo y atomizado. A comienzos de los años noventa la compañía comenzó su proceso de exportación hacia otros países de la región, especialmente hacia Ecuador y Centroamérica, lo que le había permitido aumentar su volumen de producción y por tanto obtener economías de escala y

«masa crítica» para absorber los costos fijos de producción.

El señor Chang había logrado llevar a la compañía a una situación de liderazgo de mercado con un producto de excelente calidad y posicionando la marca de la compañía en los consumidores colombianos, compitiendo con productores tanto locales como multinacionales (Colgate, Johnson & Johnson, Varela, Jabonerías Hada, Unilever, etc.).

A pesar de los rasgos asiáticos del señor Chang, el personal de la compañía lo consideraba colombiano porque tenía cierto acento vallecaucano que había adquirido después de llevar viviendo en el país más de veinticinco años. International Soap lo había trasladado como Gerente de Calidad y luego de estar en diversos cargos había sido nombrado Presidente desde hacía cerca de cinco años.

## **LA CORPORACION**

International Soap, Inc. es una compañía norteamericana con su Casa Matriz en Nueva York, que cotiza en la Bolsa de Valores de esa ciudad y hace parte de las 50 compañías más grandes del mundo, según el listado publicado por la Revista *Fortune*.

Como resultado de la globalización de la economía, la crisis financiera asiática y la inestabilidad de las economías emergentes, los ingresos y utilidades de la Corporación se han visto afectados en los últimos dos años, principalmente por la fortaleza del dólar. De ahí que el Comité Ejecutivo facultara al Presidente para reducir los costos de producción en el mundo y de esta forma mejorar la rentabilidad de los accionistas. Después de un prolongado estudio que llevó más de

dos años y en el que se involucraron consultores externos como Mc Kinsey & Co y Andersen Consulting, la decisión estaba tomada: se requiere cerrar 30 de las 60 plantas que existen en el mundo para ser competitivos en el mercado actual; es necesario evitar la duplicidad de inversión de activos en las diferentes regiones y, además, es indispensable tomar ventaja del nuevo orden mundial en cuanto a comercio internacional se refiere. Los bloques económicos (Unión Europea, Mercosur, Nafta, etc.) están facilitando el intercambio entre países, por lo que ya no es necesario tener plantas de producción en cada uno de los países en los que se quiere mercadear el producto.

Para Suramérica se definió que deberían quedar solamente dos plantas, una en la parte sur para atender Mercosur y otra en la parte norte, para atender los mercados del Pacto Andino, Centroamérica y el Caribe (actualmente existen plantas de producción en Colombia, Perú y Venezuela). El señor Carlos Casanova, Vicepresidente Operativo para América Latina es el encargado de ejecutar esta pesada y difícil decisión.

## LA DECISION

El señor Casanova había recibido la instrucción del cierre de las plantas durante la última reunión de Vicepresidentes de la región. Inmediatamente terminada la reunión, viajó a Miami y se reunió con su equipo de trabajo: Claudia López, Gerente de Producción Regional, y Alberto Molina, Contralor Regional. Todos eran conscientes de que esta sería una decisión muy complicada no solamente porque era obligación el cerrar varias operaciones en las que

cada uno de ellos tenía amigos de toda una vida de trabajo en International Soap, sino, además, debían asegurarse de tomar la mejor decisión posible para garantizar la sobrevivencia de la compañía en el mercado latinoamericano.

Casanova y su equipo discutieron por espacio de varias semanas la forma en que deberían llegar a una decisión y consideraron que ésta debería basarse en la búsqueda del mejor beneficio económico para la corporación, al menor riesgo de inversión-país posible, y sobre todo que afectara al menor número de personas: la corporación International Soap tiene una política de responsabilidad social fuertemente arraigada y defendida por el Comité Ejecutivo de la compañía. Así mismo, se hacía fundamental buscar la mejor operación desde el punto de vista logístico para evitar que los ahorros en costos por la regionalización se perdieran por el sobre costo en fletes en que se incurrirá por el transporte de mercancías de un país a otro.

Para cumplir con su objetivo decidieron reunir alguna información que consideraron «clave».

- Proyección del volumen regional de jabón para los próximos 10 años (Anexo I).
- Algunos parámetros de políticas financieras, inflación, devaluación, costos de fletes y tasas de impuestos (Anexo II).
- Valor de la inversión de capital en cada país para los próximos 10 años (Anexo III).
- Estructura de costos por país (Anexo IV).

- Costos de «una sola vez» u ocultos que la organización asumiría por efectos del cierre de las plantas de los otros dos países y número de personal en producción (Anexo V).
- Información política, social y económica de los tres países (Anexo VI).
- Estado de Resultados al 31 de diciembre de 1998 para Colombia, Perú y Venezuela (Anexo VII).

Para Carlos Casanova y su equipo uno de los aspectos fundamentales y más críticos de evaluar era el desarrollo macroeconómico de los tres países hacia el futuro, pues estaban conscientes de que en este momento la proyección de inflación y devaluación se hacía muy complicada pero a la vez fundamental en la toma de la decisión final.

### **NO CERRAREMOS**

«Tenemos que mostrar los mejores resultados y costos posibles», advertía el señor Chang a Juan Irurita, Director Financiero de la sucursal

colombiana de International Soap Inc; «no voy a dejar cerrar nuestra planta».

Con este objetivo, el señor Chang preparaba la información de Colombia para presentarla según la agenda que había recibido días antes. Chang se sentía responsable por lo que pudiera pasarle a toda la gente con la que había compartido los últimos veinticinco años de su vida y de alguna manera quería asegurarles que la compañía tomaría la mejor decisión posible, pero también sabía que tenía un claro deber profesional: asegurarle a la corporación International Soap Inc. que la decisión que se tomara en el mes siguiente fuera la más conveniente. «Son las obligaciones de un gerente», suspiraba y pensaba para sí mismo.

Para evaluar las posibilidades de la planta colombiana, Chang decidió obtener, con sus contactos en la corporación y demás afiliadas, los datos con los cuales se tomaría la decisión. Al observar los datos Chang quedó aún más preocupado.

**ANEXO I**  
**INTERNATIONAL SOAP, INC.**  
**VOLUMEN REGIONAL DE VENTAS POR PAÍS**  
**(COLOMBIA-PERÚ-VENEZUELA)**  
**PROYECCIÓN 1998-2009**  
**TON(000)**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Colombia	6.000	6.492	7.024	7.600	8.224	8.898	9.628	10.417	11.271	12.195	13.195	14.277
Crecimiento		8.2%	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%
Perú	2.000	2.250	2.531	2.848	3.204	3.604	4.055	4.561	5.132	5.773	6.495	7.306
Crecimiento		12.5%	12.5%	12.5%	12.5%	12.5%	12.5%	12.5%	12.5%	12.5%	12.5%	12.5%
Venezuela	5.500	6.012	6.571	7.182	7.850	8.580	9.377	10.250	11.203	12.245	13.383	14.628
Crecimiento		9.3%	9.3%	9.3%	9.3%	9.3%	9.3%	9.3%	9.3%	9.3%	9.3%	9.3%
Al volumen	13.500	<u>14.754</u>	<u>16.126</u>	<u>17.630</u>	<u>19.277</u>	<u>21.081</u>	<u>23.060</u>	<u>25.228</u>	<u>27.605</u>	<u>30.213</u>	<u>33.073</u>	<u>36.212</u>
Crecimiento ponderado		9.3%	9.3%	9.3%	9.3%	9.4%	9.4%	9.4%	9.4%	9.4%	9.5%	9.5%

Crecimiento anual promedio del mercado de jabones en Colombia 8.2%

Crecimiento anual promedio del mercado de jabones en Perú 12.5%

Crecimiento anual promedio del mercado de jabones en Venezuela 9.3%

**ANEXO II**  
**INTERNATIONAL SOAP INC**  
**PARÁMETROS MACROECONÓMICOS REGIONALES**  
**(COLOMBIA-PERÚ-VENEZUELA)**  
**PROYECCIÓN 1998-2009**

	1998
Inflación en US\$	3.3%
Inflación colombiana	17.3%
Inflación peruana	1.0%
Inflación venezolana	40.0%
Devaluación colombiana	25.0%
Devaluación peruana	3.7%
Devaluación venezolana	19.9%
Tarifa de Impuesto de Renta	
Colombia	35%
Perú	30%
Venezuela	30%
Política de Inventarios (días)	75
Política de Cartera (días)	60
Inventarios a 12/31/97	2.103
Cartera a 12/31/97	2.990
Valores fletes regionales (Ton-00)	
Colombia-Venezuela	0.30
Colombia-Perú	0.10
Perú-Venezuela	0.50

**ANEXO III**  
**INTERNATIONAL SOAP INC**  
**VALOR INVERSIÓN DE CAPITAL Y DEPRECIACIÓN ADICIONAL**  
**COLOMBIA**  
**PROYECCIÓN 1998-2009**  
**US\$000**

Descripción	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total inve.
Molde matriz	900						1.000						
Compactadora de grasas		1.100						500					
Empacadora			2.000						100				
Cambio de tecnología máquina jabón				4.000							100		
Tratamiento de aguas					800						200		
Manejo de residuos sólidos						3.500						500	
Total adiciones PP&E	900	1.100	2.000	4.000	800	3.500	1.000	500	100	100	200	500	14.700
Depreciación adicional	0	90	200	400	800	880	1.280	1.380	1.380	1.390	1.400	1.420	
Depreciación normal	540	590	645	705	771	843	922	1.009	1.104	1.209	1.323	1.448	

**INTERNATIONAL SOAP INC**  
**VALOR INVERSIÓN DE CAPITAL Y DEPRECIACIÓN ADICIONAL**  
**PERÚ**  
**PROYECCIÓN 1998-2009**  
**US\$000**

Descripción	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total Inve.
Moldes de preformado	3.000					1.500							
Equipo de eliminación de oxidantes		3.500					1.500				500	500	
Cambio de tecnología máquina jabón			4.500					1.000					
Sistema de protección ambiental				3.200				1.000					
Planta de tratamiento de aguas					3.000				1.000	1.000	500	500	
Total adiciones de PP&E	3.000	3.500	4.500	3.200	3.000	1.500	1.500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	25.200
Depreciación adicional	0	300	650	1.100	1.420	1.720	1.870	2.020	2.120	2.220	2.320	2.420	
Depreciación normal	270	295	323	353	386	422	461	505	552	604	661	724	



**INTERNATIONAL SOAP INC**  
**VALOR INVERSIÓN DE CAPITAL Y DEPRECIACIÓN ADICIONAL**  
**VENEZUELA**  
**PROYECCIÓN 1998-2009**  
**US\$000**

Descripción	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total Inve.
Cambio de tecnología máquina jabón	5.000						900						
Moldes de preformado		4.000									400		
Equipo de tratamiento de agua			1.500					500				400	
Manejo ambiental				1.200					500				
Actualización empacadora					800					500			
Total adiciones de PP&E	5.000	4.000	1.500	1.200	800	0	900	500	500	500	400	400	15.700
Depreciación adicional	0	500	900	1.050	1.170	1.250	1.250	1.340	1.390	1.440	1.490	1.530	
Depreciación normal	540	590	645	705	771	843	922	1.009	1.104	1.209	1.323	1.448	

**ANEXO IV**  
**INTERNATIONAL SOAP INC.**  
**ESTRUCTURA DE COSTOS REGIONALES**  
**COLOMBIA-PERÚ-VENEZUELA**

**US\$000**

**1998**

1. Producto:	Jabón original	Colombia	Perú	Venezuela
2. Costo	(por Ton).			
a. Materia prima (líquida)		0.42	0.41	0.40
b. Empaque		0.20	0.25	0.22
c. Total material		<b>0.62</b>	<b>0.66</b>	<b>0.62</b>
d. Mano de obra		0.04	0.03	0.03
e. Costos indirectos		0.02	0.03	0.03
f. Total costo variable		<b>0.68</b>	<b>0.72</b>	<b>0.68</b>
g. Depreciación		0.04	0.02	0.04
h. Costos fijos y asignados		0.08	0.10	0.07
i. Costo total		<b>0.80</b>	<b>0.84</b>	<b>0.79</b>
Costo total (Ton-000)		<b>800</b>	<b>840</b>	<b>790</b>

Política de ventas:

Local: 70% de margen de rentabilidad sobre el costo (dependiendo de la competencia).

Exportaciones: A valor de costo más 2% para cubrir costos fijos para exportar.

**ANEXO V**  
**INTERNATIONAL SOAP INC.**  
**VALOR CIERRE PLANTAS**  
**COLOMBIA-PERÚ-VENEZUELA**  
**US\$000**

Descripción	Colombia	Perú	Venezuela
<b>Trabajadores en Producción*</b>	623	554	643
Indemnización empleados	150	100	200
Castigo de activos fijos	1.500	1.000	1.300
Gastos legales	50	40	50
Otros gastos	50	50	50
<b>Total gastos de traslado</b>	<u>1.750</u>	<u>1.190</u>	<u>1.600</u>

Se considera que la decisión no afectaría a los empleados administrativos por cuanto la compañía continuará operando normalmente en cada país pero sin producir localmente.

## ANEXO VI

# INFORMACIÓN MACROECONÓMICA Y POLÍTICA

## COLOMBIA

### ANÁLISIS EJECUTIVO

Colombia continúa siendo un atractivo mercado de largo plazo para las compañías americanas. De acuerdo con la Oficina de Comercio de los Estados Unidos (USTR), en 1997 el costo de las mercancías transadas por los dos países ascendió a USD\$9 billones. Un hecho no siempre reconocido es que Colombia es el cuarto país más grande importador que tiene Estados Unidos en Latinoamérica, después de mega-mercados como México, Brasil y Venezuela (casi igual que Colombia), e igual que Chile y Argentina y el número 25 del mundo.

#### • SINOPSIS POLITICA

Colombia es una constitución democrática con un Congreso bicameral, separado del poder ejecutivo y judicial. Las leyes son promulgadas por el Congreso y sancionadas por el Presidente de la República, quien está sujeto a la Constitución revisada en 1991. El Presidente y Vicepresidente son elegidos por voto popular por un período de cuatro años sin posibilidad de reelección.

#### • SINOPSIS ECONOMICA

Colombia goza de una estabilidad económica desde hace más de cincuenta años, con un crecimiento razonable y sostenido a lo largo de los últimos siete años. Un crecimiento del PIB del cuatro y cinco por ciento por año y una inflación en disminución desde 1990. La deuda externa ha sido bien manejada por las autoridades monetarias y por tanto el país cuenta con el apoyo de la banca mundial, que califica la deuda de Colombia en más de un 90% a largo plazo.

La apertura de la economía colombiana a los mercados internacionales durante 1990 y 1994 ha facilitado la importación de todo tipo de bienes tanto de consumo como de capital, el costo de importación continúa siendo alto debido al IVA de un 16%. Sin embargo, estos costos impositivos y los cargos adicionales pueden ser disminuidos si los canales de distribución y la estrategia de ventas son adecuadamente conocidos y manejados. Las multinacionales han aprendido a manejar estos factores reduciendo los costos de los bienes importados a través de la reducción de los intermediarios. La legislación colombiana es dispendiosa, lenta y en muchos casos inefectiva, ello favorece y permite la corrupción de los estamentos públicos.

#### • ROL DEL GOBIERNO EN LA ECONOMIA

La política exterior se ha centralizado en fortalecer la imagen de Colombia como un importante jugador en la región. Ello involucra el mantener unas buenas relaciones bilaterales con los Estados Unidos, las cuales se vieron muy deterioradas durante el gobierno de Samper, pero con el cambio de gobierno se vislumbran nuevos y positivos cambios.

Los problemas de narcotráfico continuarán acompañando de cerca todos los aspectos de la política económica y política del país. El narcotráfico ha afectado en forma muy negativa a la sociedad colombiana con numerosas personas de la vida pública involucradas –congresistas y políticos se encuentran investigados–. Adicionalmente, el país enfrenta problemas de orden público que involucran altas tasas de criminalidad cometidas por el terrorismo originado por los combates entre grupos de izquierda –guerrilleros–, grupos al margen de la ley que se encargan de su exterminio –paramilitares–, y delincuencia común. Los índi-

ces de secuestro y extorsión son preocupantes y afectan el ambiente de negocios a desarrollar en el país.

#### • PERSPECTIVAS FUTURAS

El panorama general del país para finales de siglo no es muy favorable. Las condiciones socioeconómicas de la población en general han sido severamente atacadas y deterioradas, miles de pequeños campesinos han sido desplazados de sus tierras por los intensos combates que se viven a lo largo y ancho del país, entre guerrilla, paramilitares, narcotraficantes, militares y policía. La economía atraviesa uno de los peores momentos de los últimos veinte años, el déficit fiscal es de cerca del 4% del PIB, las tasas de desempleo fluctúan entre un 16 y 17%, las tasas de interés han llegado a niveles antes considerados de usura, 60% y 70%; la inflación proyectada por el Banco de la República para 1998 no parece que pueda ser cumplida, ya que fenómenos naturales como el llamado del «Niño» han desfavorecido los intereses. La tasa de cambio se encuentra atravesando una grave crisis debido a factores de inestabilidad política, lo cual ha llevado a especulaciones en el mercado monetario presionando las tasas de conversión a los límites fijados por el Banco Central que ha debido defender su política interviniendo repetidas veces el mercado inyectando dólares y contrayendo la oferta monetaria.

(\*) Información obtenida del Departamento de Estado de los Estados Unidos.

#### Principales Indicadores Macroeconómicos

Colombia	1996	1997	1998e	1999e
Población (MM)	37.5	38.2	38.9	39.6
Producto Interno Bruto %	2.0	3.2	2.7	3.1
Inflación	21.6	17.7	17.3	15.0
Tasa de Interés				
- Captación	31.1	24.1	31.5	28.8
- Colocación	41.9	34.4	40.0	38.0
Tasa de Cambio	1.005	1.294	1.617	2.102
Balanza Comercial	(2.133)	(2.698)	(3.350)	(1.733)
Balanza en Cuenta Corriente	(4.816)	(5.602)	(5.960)	(4.983)

Fuente: La Nota Económica

## PERÚ

### Análisis ejecutivo

Perú cuenta con la confianza de los mercados internacionales gracias al disciplinado programa económico emprendido por el presidente Alberto Fujimori desde 1990, año en que fue elegido.

Durante su mandato Fujimori ha logrado desactivar las actividades terroristas al desmantelar los principales grupos guerrilleros del país. Sin embargo, gran preocupación se cierne de nuevo sobre el país en relación con las recientes actividades terroristas ocurridas el año anterior cuando el grupo MRTA se tomó la residencia del embajador del Japón en Lima.

## • SINOPSIS POLITICA

Perú es una república con un dominante poder ejecutivo encabezado por Alberto Fujimori, quien ha sido reelegido por segunda vez en 1995 y aspira a una tercera reelección. Importantes y complejos desórdenes y manifestaciones se han presentado a lo largo y ancho de todo el país en protesta, a raíz de las declaraciones del actual mandatario de lanzarse a su tercera reelección para el año 2000.

El poder legislativo cuenta con un Congreso unicameral con 120 miembros, el cual fue destituido por Fujimori a principios de su mandato.

Perú enfrenta varios e importantes problemas que resolver para contar con un decidido apoyo de la comunidad internacional. Primero, debe continuar desarticulando los grupos armados de oposición, los cuales aún persisten. Prueba de ello con constituyó la toma de la residencia del embajador del Japón en Lima en diciembre de 1997; segundo, debe continuar trabajando en la erradicación del cultivo y tráfico de drogas ilícitas, y finalmente la comunidad internacional ha venido reclamando el fortalecimiento de los derechos humanos, ya que pese a la disminución de los niveles de violaciones continúan reportándose numerosos casos de desapariciones forzadas, escuadrones de la muerte, torturas a detenidos, etc.

## • SINOPSIS ECONOMICA

España es líder en inversión en el país, junto con los Estados Unidos, seguido por el Reino Unido.

Durante los últimos años Perú ha logrado controlar su inflación llevándola a niveles de menos de 10% al año, y el crecimiento de su economía ha estado en niveles de 5% promedio. En 1998 se estima un crecimiento de un 6%, con la permanente vigilancia del FMI. Perú ha logrado controlar y cumplir sus compromisos con la banca multilateral. Los sectores con mejores prospectos incluyen la minería, el petróleo y gas, y las inversiones en equipos de comunicaciones y turismo, el renglón de la piscicultura continúa siendo muy importante para su economía.

## • ROL DEL GOBIERNO EN LA ECONOMIA

La administración Fujimori desde su posesión se ha encargado de eliminar las barreras y controles a la inversión y comercio extranjero. A través de reformas tributarias y eliminación de subsidios Fujimori ha logrado reestructurar y reducir el déficit fiscal del país. Ha dado comienzo a importantes programas para privatizar empresas de propiedad del Estado. Sin embargo, presiones políticas han obligado al gobierno a reducir significativamente los procesos de privatización actuales.

## • PERSPECTIVAS FUTURAS

El gobierno peruano busca activamente atraer inversión tanto nacional como extranjera en todos los sectores de la economía. En años recientes la inestabilidad macroeconómica, el hostil clima político, el terrorismo y el narcotráfico han sido factores adversos para lograr los planes propuestos por el Gobierno, por ello Alberto Fujimori se ha comprometido a lograr una estabilización y liberalización económica a través de programas que continúen reduciendo barreras comerciales, y desmontando las restricciones de inversiones y flujos de capital a todos los sectores de la economía. Con el apoyo de los Estados Unidos ha establecido programas de apoyo bilateral para combatir los problemas de cultivo y tráfico de drogas ilícitas.

(\*) Información obtenida del Departamento de Estado de los Estados Unidos.

### \* Principales Indicadores Macroeconómicos

Perú	1996	1997	1998e	1999e
Población				
Producto Interno Bruto (%)	-7.8	4.0	3.0	3.2
Inflación	1.2	0.6	1.0	0.8
Tasa de Interés				
- Captación	10.5	9.9	10.3	9.5
- Colocación	30.6	30.4	30.5	30.1
Tasa de Cambio	2.6	2.7	2.8	3.0
Reservas Internacionales	9.633.0	11.119.0	12.580.0	13.200.0
Balanza Comercial	-106.0	-199.0	-255.0	-176.0

Fuente: Banco Central del Perú

## VENEZUELA

### ANÁLISIS EJECUTIVO

Durante muchos años la economía venezolana fue objeto de una política proteccionista y subsidiada, gracias a las bonanzas petroleras de que fue objeto; sin embargo, a raíz de las recientes crisis en el sector de los hidrocarburos por la caída del precio del petróleo, la economía venezolana se ha visto gravemente afectada.

En los últimos años los diferentes gobiernos han trabajado intensamente en reconstruir un país debilitado en la mayoría de los sectores productivos y en su estructura financiera. Una de las principales medidas adoptadas para tal fin consistió en abrir sus puertas a la inversión extranjera, llegándose a constituir en el principal país inversor de Latinoamérica.

### • SINOPSIS POLITICA

Venezuela se encontraba entre los mercados emergentes más fuertes a finales de los años ochenta, pero luego ocurrieron retrocesos que la afectaron. En 1992 el presidente Carlos Andrés Pérez enfrentó dos golpes militares por oficiales rebeldes y un juicio político por malversación de fondos, debido al cual fue constitucionalmente destituido a mediados de 1993, lo cual hizo temer por la preservación de la democracia en este país.

El gobierno interino de Ramón J. Velázquez mantuvo las tradiciones del país y celebró las elecciones democráticas en diciembre de 1993, resultando electo presidente Rafael Caldera. Como resultado de las elecciones de 1993, el Congreso evolucionó de un sistema bipartidista dominado por la AD y el COPEI a un sistema más diverso de cinco partidos, lo cual ha complicado el proceso legislativo.

En 1994 el recién elegido presidente Caldera tuvo que enfrentar una devastadora crisis bancaria, que ocasionó la salida de capitales, erosionando la situación monetaria y fiscal del país. En junio de ese año el Presidente declaró la emergencia monetaria y el control de precios, lo cual afectó la percepción internacional sobre el clima de inversión y fracasó en su meta de lograr la estabilización económica. Hacia fines de 1995 la confianza internacional en Venezuela tocó fondo.

En abril de 1996, pensando en lograr la estabilidad económica, el gobierno debió adoptar medidas en el manejo de la deuda, recortes en el gasto público, eliminación de subsidios y una fuerte política económica, siendo la decisión más dura el incremento de los precios de la gasolina en más de un 400%, sobre la base de un acuerdo con el FMI.

La confianza depositada en el sector petrolero para sacar a Venezuela de la crisis, fortalecida con la apertura del sector a la inversión extranjera en 1995, ha sido golpeada por los bajos precios internacionales del crudo.

### • SINOPSIS ECONOMICA

El clima económico general está desalentado por la devaluación del dólar, la recesión del sector no petrolero, los bajos precios internacionales del crudo y las restricciones fiscales.

La riqueza en recursos naturales, los bajos precios de la energía y la relativamente capacitada fuerza de trabajo significan para Venezuela sus principales fortalezas.

Mientras el Gobierno espera desarrollar los sectores no tradicionales, a corto plazo las mayores perspectivas de crecimiento permanecen en las áreas extractiva y relacionada con la infraestructura; las industrias en crecimiento son la minería, petróleo y otros hidrocarburos, telecomunicaciones y generación eléctrica.

### • ROL DEL GOBIERNO EN LA ECONOMIA

Después de las medidas anticrisis, adoptadas por el Gobierno durante los años 1994 y 1995, está volviendo al rumbo de la privatización y desregulación de la economía. En junio de 1996 el Gobierno firmó una carta de intención con el FMI mediante la cual se implementaron medidas de tipo fiscal, incluidas reformas tributarias y recortes en el gasto del sector central.

El Gobierno ha conducido una política de control de precios para todos los bienes y servicios básicos, basado en la impresión del precio máximo al público, lo cual alienta el bajo nivel de inventarios, pues estos precios no pueden ser alterados posteriormente.

El control monetario está en cabeza del Banco Central de Venezuela con un esquema similar al colombiano, de un mercado libre con un sistema de banda para controlar la devaluación y apoyar al bolívar mediante inyección de dólares al mercado. Si bien existe una ley que permite al Gobierno intervenir en el mercado monetario, el compromiso con el programa del FMI, la privatización y los incentivos a las exportaciones son factores que lo disuaden de llegar a utilizar este control.

El gobierno del presidente Caldera ha tenido éxito en restaurar la estabilidad política y en especial en resolver los problemas con las fuerzas armadas y restablecer la disciplina y la unidad militar.

### • PERSPECTIVAS FUTURAS

La próxima ronda de elecciones nacionales está programada para diciembre de este año, las encuestas dan por ganador al ex militar golpista Hugo Chávez, sin embargo, la ex reina Irene Sáenz mantiene un fuerte apoyo electoral. Del ganador de las elecciones depende el cariz que tome la actuación del Gobierno, existiendo un cierto temor en el clima internacional de vencer el candidato Hugo Chávez, por los cambios que pueda implementar en la legislación actual.

Existe también la expectativa de una devaluación, por la situación de crisis monetaria internacional creada por la crisis de las economías del sudeste asiático y más recientemente la de Rusia.

(\*) Información obtenida del Departamento de Estado de los Estados Unidos.



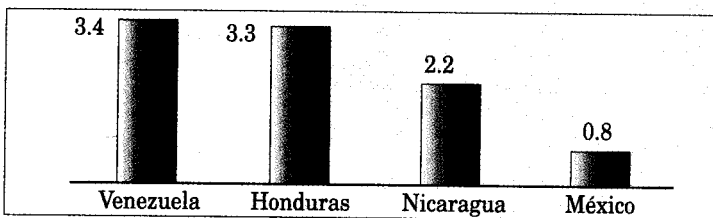
**\* Principales Indicadores Macroeconómicos**

Venezuela	1996	1997	1998e	1999e
Población	19.0	19.3	19.8	20.7
Producto Interno Bruto (%)	-0.4	5.1	4.4	3.2
Inflación	103.3	38.0	33.0	25.0
Tasa de Interés				
- Captación	24.3	15.7	27.2	22.0
- Colocación	37.2	21.8	38.6	31.1
Tasa de Cambio	476.8	502.8	603.0	731.2
Reservas Internacionales	15.229.0	17.745.0	16.700.0	15.102.0
Balanza Comercial	13.590.0	11.400.0	7.347.0	9.255.0
Balanza en Cuenta Corriente	8.824.0	5.867.0	-1.019.0	1.152.0

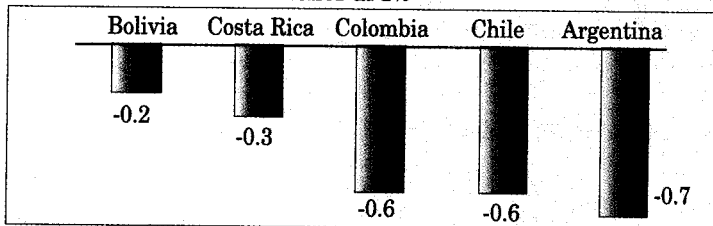
Fuente: PDVSA

**Devaluación real (Promedio 1992 a 1997)**

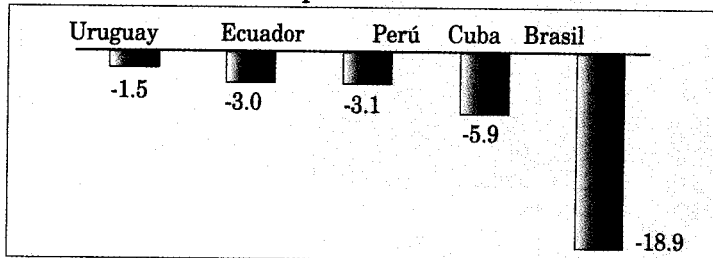
**Países con devaluación real**



**Países con revaluación menor al 1%**



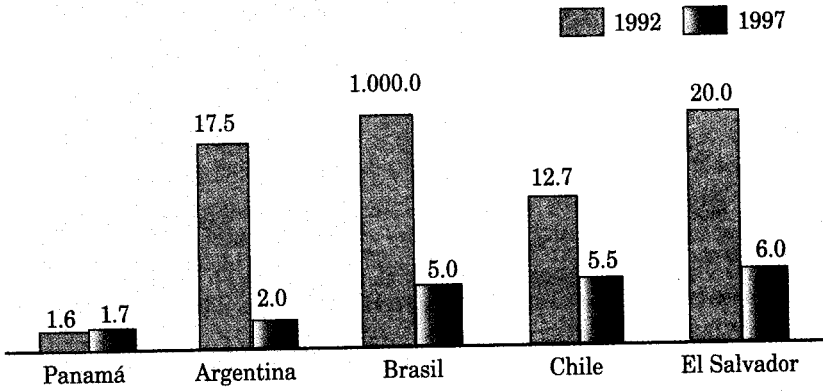
**Países con revaluación superior al 1%**



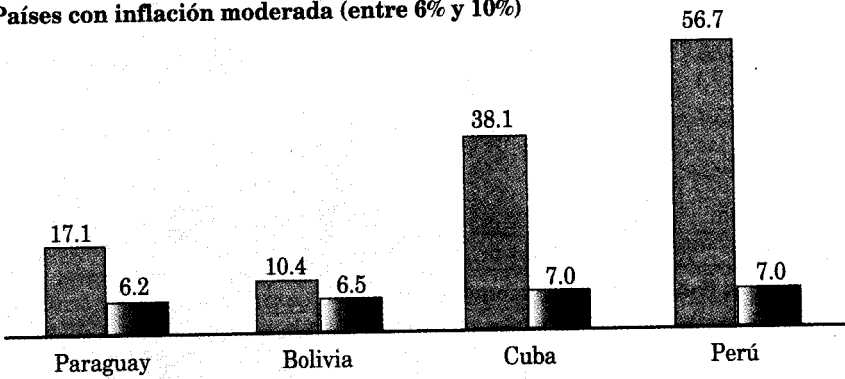
Fuente: Bancoldex

## Inflación

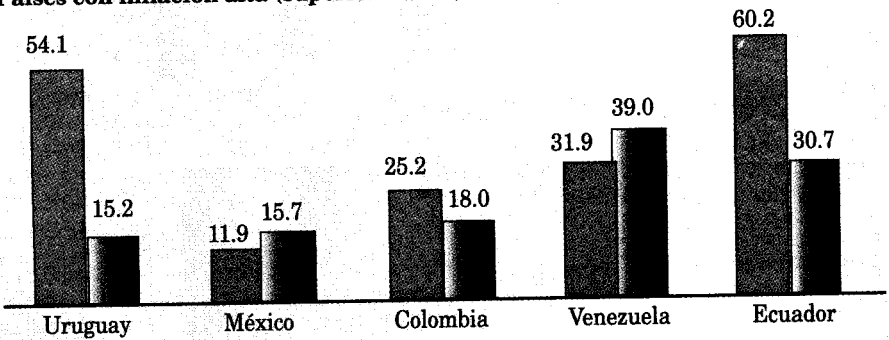
### Países con inflación baja (inferior al 6%)



### Países con inflación moderada (entre 6% y 10%)



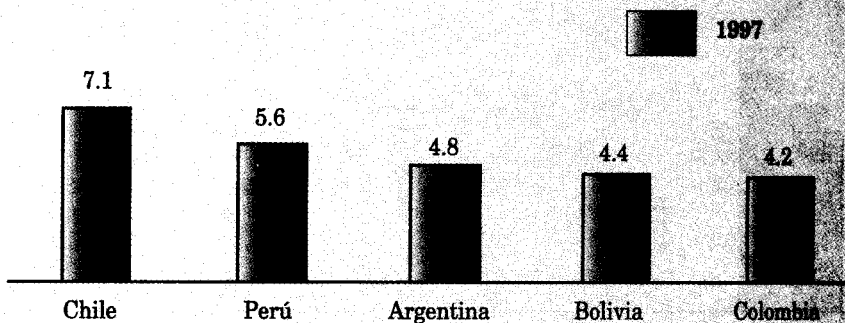
### Países con inflación alta (superior al 10%)



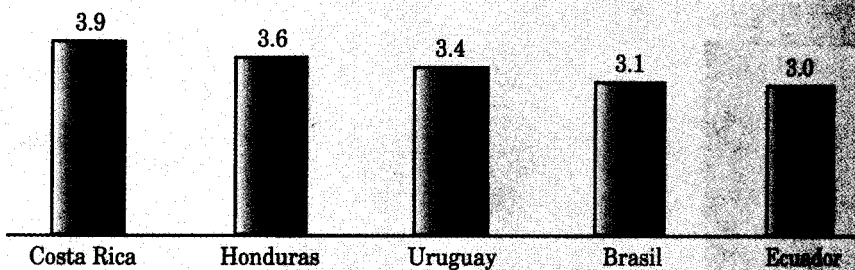
Fuente: Bancoldex

### Crecimiento económico (Promedio 1992 a 1997)

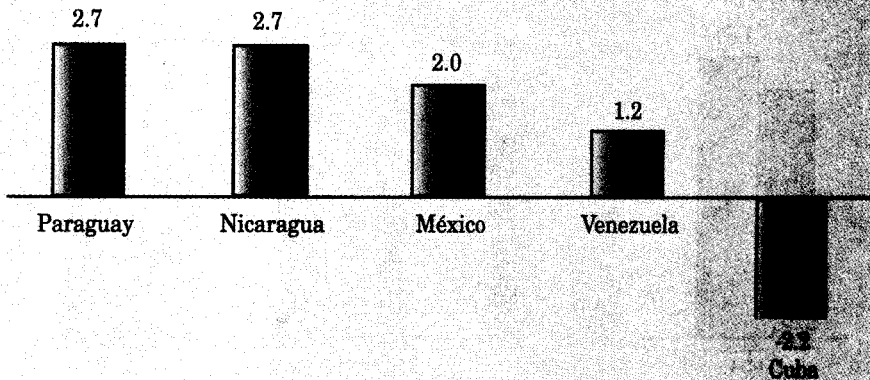
#### Crecimiento alto (superior al 4%)



#### Crecimiento moderado (entre 4% y 3%)



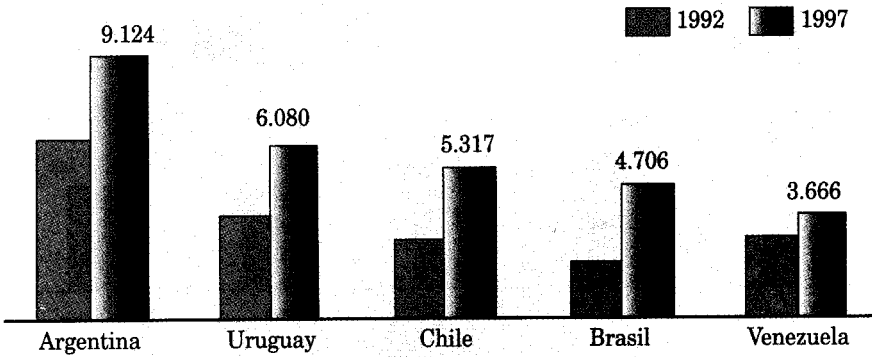
#### Crecimiento bajo (inferior al 3%)



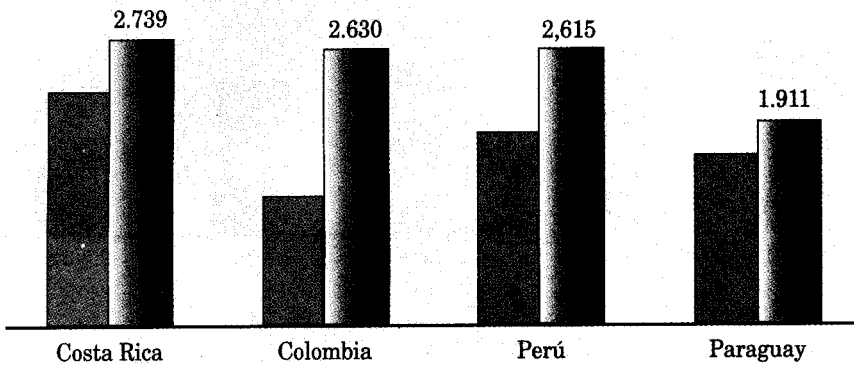
Fuente: Bancoldex

### Ingreso per cápita

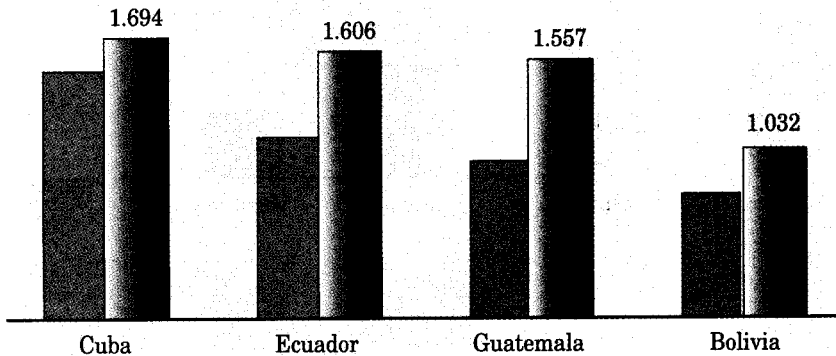
#### Países de ingreso alto (superior a USD2.800)



#### Países de ingreso medio (entre USD2.800 y 1.800)



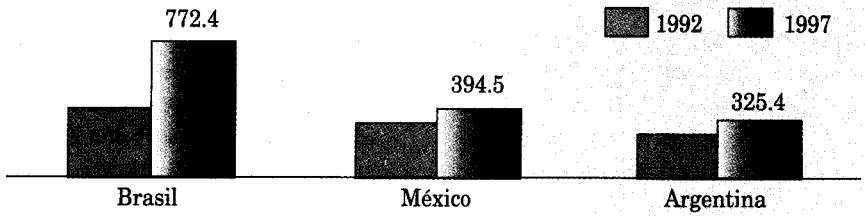
#### Países de ingreso bajo (inferior a USD1.800)



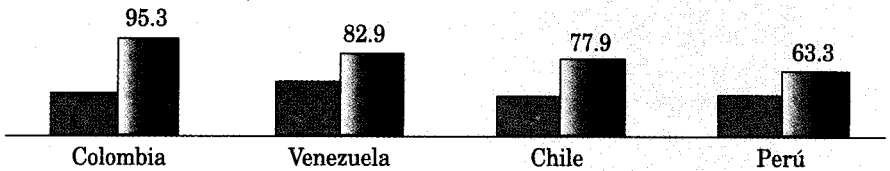
Fuente: Bancoldex

## Tamaño de las economías

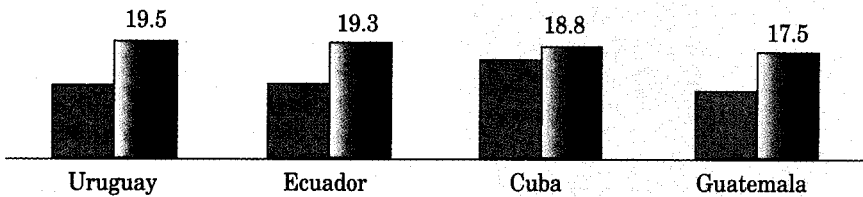
### Economías grandes (superior a USD200 millardos)



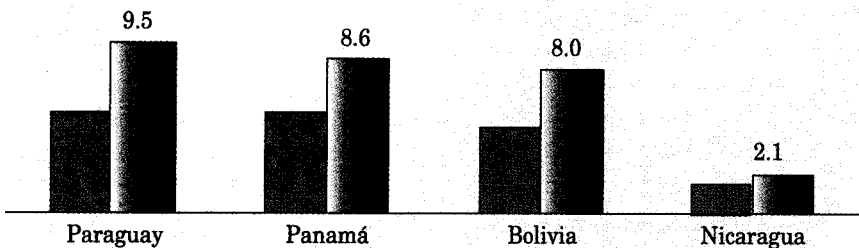
### Economías medianas (entre USD95 y 30 millardos)



### Economías pequeñas (entre USD 20 y 10 millardos)



### Economías muy pequeñas (inferior a 10 millardos)



Fuente: Bancoldex

**ANEXO VII**  
**INTERNATIONAL SOAP INC. ESTADOS DE RESULTADOS**  
**PERÍODO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 1998**  
**US\$000**

	Colombia	(%)	Perú	(%)	Venezuela	(%)ns
<b>Ventas netas</b>	<b>18.403</b>		<b>18.403</b>		<b>18.403</b>	
Costo de ventas (estándar)	10.800	58.7	11.340	61.6	10.665	58.0
Depreciación adicional, nuevas inversiones	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Fletes adicionales (país a país)	540	2.9	960	5.2	720	3.9
Total costo de ventas	11.340	61.6	12.300	66.8	11.385	61.9
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>7.063</b>	<b>38.4</b>	<b>6.103</b>	<b>33.2</b>	<b>7.018</b>	<b>38.1</b>
Gastos de ventas	940	5.1	700	3.8	840	4.6
Gastos de mercadeo	454	2.5	354	1.9	354	1.9
Investigación de mercados	90	0.5	50	0.3	70	0.4
Publicidad y promoción	1.800	9.8	1.400	7.6	1.500	8.2
Gastos de distribución	600	3.3	350	1.9	400	2.2
Gastos administrativos	820	4.5	720	3.9	530	2.9
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>2.359</b>	<b>12.8</b>	<b>2.529</b>	<b>13.7</b>	<b>3.324</b>	<b>18.1</b>
Reserva para cuentas incobrables	46	0.2	36	0.2	26	0.1
Otros ingresos	(135)	-0.7	(125)	-0.7	(100)	-0.5
Otros egresos	171	0.9	161	0.9	141	0.8
(Ganancia)/pérdida en conversión	(163)	-0.9	(143)	-0.8	(100)	-0.5
Ingresos Financieros	(74)	-0.4	(54)	-0.3	(30)	-0.2
Egresos Financieros	28	0.2	18	0.1	7	0.0
Egresos Extraordinarios (cierre de plantas)	2.790	15.2	3.350	18.2	2.940	16.0
<b>Utilidad antes de Impuestos de Renta</b>	<b>(304)</b>	<b>-1.7</b>	<b>(714)</b>	<b>-3.9</b>	<b>440</b>	<b>2.4</b>
<b>Provisión para impuestos</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>132</b>	<b>0.7</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(304)</b>	<b>-1.7</b>	<b>(714)</b>	<b>-3.9</b>	<b>308</b>	<b>1.7</b>

## **COMENTARIOS SOBRE EL CASO: INTERNATIONAL SOAP, INC.**

El caso se caracteriza por los siguientes aspectos:

International Soap es una compañía norteamericana con casa matriz en la ciudad de Nueva York, inscrita en la Bolsa desde hace más de cincuenta años y clasificada entre las cincuenta compañías más grandes del mundo.

En los últimos años la crisis económica y la inestabilidad de las economías emergentes han afectado los ingresos de la organización.

La compañía cuenta con plantas en Perú, Colombia y Venezuela, las cuales están en capacidad de adaptarse para abastecer al mercado regional.

International Soap es líder en el segmento de jabones de tocador, producto con el que tiene una interesante participación dentro de un mercado agresivo y altamente competitivo. Con el propósito de mantener y de mejorar la competitividad en el mercado actual, la organización requiere efectuar el cierre de 30 de las 60 plantas existentes en el mundo. Esta decisión implica evaluar la posibilidad de evitar la duplicidad de inversión en activos de producción y el aprovechamiento que ofrece el nuevo orden mundial (Mercosur, Nafta, Pacto Andino, etc.), para el comercio exterior.

Se decidió que para Suramérica deberían quedar únicamente dos plantas: una para atender el Mercosur y otra para atender la zona norte (Pacto Andino, Centroamérica y el Caribe).

Actualmente existen plantas en Venezuela, Perú y Colombia. El Vicepresidente de Operaciones para América Latina debe definir la situación basado en los siguientes criterios: la búsqueda del mejor beneficio económico para la organización, al menor riesgo de inversión-país posible, y sobre todo que la decisión afecte al menor número de personas.


Para tomar la decisión, uno de los criterios que mayor peso tiene es el relacionado con el indicador de confianza o riesgo país, sobre todo porque son las circunstancias del entorno las que de alguna manera inciden sobre la viabilidad futura de un negocio y un determinante clave para la supervivencia de las organizaciones.

Al observar el indicador de confianza surgen algunos factores, tales como: seguridad, manejo económico, panorama empresarial, futuro económico, situación política coyuntural, relaciones laborales, trato a la inversión, etc. El caso como tal es un excelente vehículo para decidir teniendo presente estudios comparativos de indicadores de confianza entre los tres países (Colombia, Perú y Venezuela) y para reflexionar sobre la necesidad en el largo plazo de crear un país con un indicador de confianza por encima del 70%. Una situación como la mencionada posibilitaría un panorama para la inversión. No obstante, la ocurrencia de factores imprevistos puede afectar la confianza de los inversionistas.

El análisis del caso desde diferentes perspectivas (mercadeo, financiero, estratégico y de logística) genera elementos de juicio adicionales que le

facilitan al Vicepresidente de operaciones abordar la complejidad del caso en contextos de países con alto riesgo y finalmente decidir a la luz de los criterios de decisión.

**Francisco Velásquez Vásquez**

Director del Programa de Administración de Empresas, diurno 



## RESEÑAS BIBLIOGRAFICAS

### EXITO EXPORTADOR

JOSE ROBERTO CONCHA VELASQUEZ  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
DE LA UNIVERSIDAD ICESI



Conocí a Josefina García, co-autora de este libro, en mis viajes a Caracas con motivo de los estudios para el PhD de Tulane que estamos desarrollando en las instalaciones del IESA con otros compañeros de la Universidad Icesi. La personalidad de Josefina es tan interesante como su libro. En él se plantea la importancia que tuvo

Autores del libro: ANTONIO FRANCÉS y JOSEFINA GARCIA  
ISBN: 980-217-213-8  
Editor: Ediciones IESA S.A.  
Caracas, Venezuela  
Tamaño: 15.5 x 23.0 cm

para Venezuela romper la terrible dependencia de su sector externo basado únicamente en exportaciones de petróleo, cuando en 1983 las exportaciones no tradicionales no excedían de 500 millones de dólares, equivalente sólo al 5% de las exportaciones totales. Fue en febrero de ese año cuando estalló la crisis del sector externo que llevó a la devaluación del signo monetario, la implantación del control de cambios y el régimen de cambios diferenciales, así como las restricciones al comercio exterior, y esto llevó al sector industrial y de servicios a buscar horizontes internacionales apoyados por estímulos gubernamentales.

En esa década de los años ochenta, las empresas no petroleras entusiasmadas con los incentivos cambiarios y fiscales vieron en el mercado de las

exportaciones una gran oportunidad, sin tener en cuenta su situación productiva y competitiva internacionalmente. De este intento algo quedó; las empresas que se aventuraron al proceso exportador con la expectativa de recibir divisas en monedas fuertes, aprendieron a competir en el mercado exterior, abrieron puertas y posicionaron productos venezolanos en el mercado internacional. Muchas de ellas ya tienen hoy una amplia trayectoria exportadora y le enseñaron el rumbo del comercio internacional a otras empresas venezolanas.

El libro «Exitos Exportadores» resume en forma ordenada y didáctica el proceso de doce de estas empresas, las cuales han tenido éxito en el proceso exportador en sectores de la economía venezolana como son el de Alimentos y Bebidas, Siderúrgico, Autopartes y de Servicios.

Además de la forma didáctica como se presentan los casos y la diversidad de sectores que cubre, creo que otro de los méritos del libro es el haber escogido empresas grandes como Cervecería Polar y Mavesa, conocidas internacionalmente, empresas medianas como Hevensa (siderúrgica) y Gabriel (autopartes) y también empresas pequeñas como Productos Danimex (alimentos) y Siembramar (alimentos).

Pero esta diversificación no se queda sólo allí, sino que contempla la antigüedad de las empresas, número de trabajadores y experiencia exportadora.

Bien hubieran podido los autores haberse limitado a la presentación de los diferentes casos que enriquecen la cultura exportadora venezolana;

pero ellos fueron más allá y en los Capítulos 2, 3 y 4 evalúan fundamentales conclusiones obtenidas del estudio de estas empresas, como son:


- a) La determinación del éxito exportador de las firmas, definido por los autores como «*la manifestación del aumento sostenido de la importancia de la actividad exportadora dentro del negocio total de la empresa*».
- b) El análisis de las estrategias utilizadas por las diferentes firmas analizadas, incluida una interesante evaluación de los elementos de la mezcla de mercadeo donde se revela para cada empresa cómo determinaron internamente sus estrategias de producto, precio, publicidad y distribución (las cuatro p's).
- c) Y por último establece las claves, con base en esta experiencia, del éxito exportador, resumiéndolas como un conjunto de fuerzas internas (empresa y producto) que con fuerzas externas (industria, oportunidades y ventajas comparativas) permiten elaborar estrategias de entrada a mercados internacionales con una adaptación del producto, selección adecuada de distribuidores y apoyo promocional que les llevan a un desempeño exportador exitoso.

No se puede, en mercadeo, llegar a una fórmula universal para obtener el éxito exportador, lo que sí destacan los autores es que es un conjunto de recursos, actitudes y prácticas que predisponen la empresa a lograr ese éxito.

Termina el libro con un capítulo titulado «Hechos y políticas sobre Comer-

cio Exterior» que muestra cómo en períodos desde 1970 hasta 1997 se ha venido transformando toda la legislación exportadora venezolana, permitiendo en 1997 que las exportaciones no tradicionales alcancen la no despreciable suma de US\$4.790 millones, equivalente a un 20% de las exportaciones totales, pero lo más sorprendente es que Colombia en el mismo año exportó en bienes y servicios no tradicionales US\$5.515 millo-

nes, ¡o sea sólo un 15% más que los venezolanos!

Como conclusión, podemos destacar que el libro, además de servir de gran ayuda académica para las personas que estamos en el sector de la enseñanza, es de inmensa importancia para el industrial que desea conocer experiencias vividas por empresas latinoamericanas en el camino de la internacionalización. 

## CRECIBILIDAD POLITICA Y MARKETING MIX

SILVIO ESCOBAR NARANJO  
PROFESOR DE TIEMPO COMPLETO DEL DEPARTAMENTO  
DE MERCADEO DE LA UNIVERSIDAD ICESI



Autor del libro: GUILLERMINA  
BAENA PAZ  
ISBN: 970-10-2063-4  
Editorial: McGraw-Hill Interameri-  
cana Editores S.A. de C.V. México,  
D.F. - México, 1998  
Número de páginas: 172  
Tamaño: 16.5 cm x 23 cm

la estrategia de mercadeo a la construcción de la credibilidad, la imagen y la identidad en un campo que aparentemente no había sido tan fuertemente impactado por los cada vez más acelerados cambios tecnológicos, como ha ocurrido en los campos económico y social.

Guillermina Baena Paz es licenciada en Ciencias de la Información, Maestra en Administración Pública y doctora en Estudios Latinoamericanos, está adscrita a la Coordinación de Ciencias Políticas de la UNAM; ha sido, en dicha universidad, Coordinadora de la carrera de Comunicación.

Además, diseñó los planes de estudio de la licenciatura en Comunicación y Relaciones Públicas para la Universidad Latinoamericana, la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y la Universidad Americana de Acapulco.

La doctora Baena plantea para la política mexicana, pero como puede comprobarlo el lector, es válido para la política colombiana y la de todos los países latinoamericanos, la impor-

La información, esa poderosa fuerza que potencializada por las creencias, genera y transforma la energía creando y remodelando la realidad, es la materia prima básica de todas nuestras decisiones, pero muy especialmente de las pertinentes a la escogencia de quienes nos representan en las actividades políticas.

La búsqueda de novedosas y atractivas opciones de materias electivas para los estudiantes de pregrado y postgrado en la Universidad ICESI, me llevó a explorar en el terreno político y encontré en el libro *Credibilidad Política y Marketing Mix*, un muy interesante ensayo de aplicación de

tancia de la comunicación política, de la propaganda, del mercadeo político para multiplicar la efectividad de los mensajes, para obtener simpatía o el voto, para restaurar la confianza y generar la credibilidad. «Y todo esto se construye... la construcción de la credibilidad en la política puede ser factible a partir de un diseño profesional extraído de la publicidad y con la experiencia del marketing mix, varios ensayos tendrán que hacerse hasta obtener los mejores modelos de profesionalismo en el desempeño de esta tarea».

Para el mercadeo político propone la autora que se maneje a la persona como un producto, sus programas como servicios y los partidos políticos sean tratados como si fueran las empresas.

Pero advierte que se requiere un manejo especializado, en el sentido de que no se trate a los funcionarios como productos objeto o sólo marcas porque, según ella, a diferencia del mercadeo de productos de consumo, los cuales, en su actuación publicitaria permanecen estáticos, no hacen declaraciones, ni entran en debates; en el campo político «las decisiones se deben tomar con gran sensibilidad, calculando tiempos y movimientos de los adversarios, adelantándose a posibles refutaciones y ponderando permanentemente las consecuencias de cualquier declaración».

Este libro está compuesto por tres secciones. En la primera, la doctora Baena sitúa el resurgimiento del neoliberalismo en la década de 1970, impulsado por «la potencia hegemónica conformada por Estados Unidos e Inglaterra» y lo establece como la causa del perfil que caracteriza la si-

tuación mundial actual; **globalización** y avance vertiginoso de la **electrónica**, la **informática** y las **telecomunicaciones** que han hecho realidad «la aldea global», «Desde la propuesta de la Thatcher hasta la reaganomic, son formas de clamar por la desaparición del Estado omnípotente y dar paso a la paulatina incursión del capital corporativo en todos los niveles y en todos los países. El dejar hacer (dejarnos hacer dejarnos pasar, lema clásico del liberalismo) se llama ahora desregulación y es enarbolado en nombre de la libertad de expresión comercial».

Para ella las megacorporaciones están ahora haciendo una nueva utilización del poder político, no participando directamente sino presionando para eliminar regulaciones (*laissez faire, laissez passer*), manejándolo con relaciones públicas «lobbing» y apoyo económico a candidatos, como puente para alcanzar la privatización y consolidar sus intereses económicos.

Incluye una excelente definición de propaganda y presenta a Goebbels como el genio de su utilización. Vale la pena analizar los diecinueve principios rectores de la propaganda nazi, así como los seis factores ante los cuales, según él, la propaganda es imponente.

En la segunda sección, titulada «Fundamentos teóricos para las construcciones de la realidad, la credibilidad, la imagen y la identidad política» propone como premisa «la realidad es lo que construimos y aceptamos socialmente...». «La realidad está íntimamente ligada a la credibilidad».

Sustenta con el argumento de que se construye la realidad mediante la cre-

dibilidad y ésta, aunque ha sido poco estudiada por la ciencia, tiene alto grado de interés en nuestros días porque «creamos nuestra propia realidad para creer en ella...».

«Maravillosa tarea la de la publicidad, la propaganda, las relaciones públicas y los medios como constructores de realidades: la mía, la tuya, la de nosotros, todos. Por encima del mundo de lo real...».

Analiza la autora conceptos de permanente uso en el mercadeo de productos, tales como la percepción, las actitudes, la imagen, la persuasión los cuales amalgamados con los mitos sociales, las leyendas, la cultura y sus ritos, junto con los estereotipos propios de cada región y país, producen la Identidad y ésta es «un factor primordial para el ejercicio de la legitimidad y la gobernabilidad».

Y en la tercera parte: «Hacia un modelo de análisis y construcción de la credibilidad política con el marketing mix» hace una muy buena aplicación de los novedosos procesos de comunicación al mercadeo de la política. «Es con el marketing mix y la nueva era de la publicidad que la

política entrará a un redescubrimiento; son las estrategias y tácticas de la publicidad las que están retomando y se retomarán para construir la imagen, la credibilidad y la identidad en una mezcla de propaganda y relaciones públicas.

Estoy seguro que usted disfrutará ampliando y reforzando sus conocimientos sobre mercadeo mientras lee la acertada aplicación que, con un ágil estilo, hace en este pequeño libro la doctora Guillermina Baena Paz, de estos útiles conceptos y herramientas, al campo de la política.

La lectura de este breve y ameno ensayo es de gran utilidad para los ejecutivos de todas las áreas funcionales y administrativas en todo tipo de empresas, así como para profesionales independientes y para estudiantes; porque además de ayudar a comprender los procesos de mercadeo, concretamente los de la comunicación y sus efectos en la conducta de la comunidad, sirve para reflexionar y entender un poco más la influencia del neoliberalismo en la actual situación económica y sus repercusiones sociales en América Latina. ☀