



Consultoría empresarial estratégica

Bamberger, Ingolf (compilador): Strategische Unternehmensberatung; editorial: Dr. Th. Gabler GmbH; 1998, Wiesbaden – Alemania, 319 pp. (idioma alemán)

Este libro se basa en una serie de conferencias que se dictaron en la Universidad Integral de Essen durante el semestre de invierno (1996-1997) dentro de la temática "Organización y planeación". Como expositores fueron invitados representantes de importantes consultoras alemanas y mundiales y, además, un consultor suizo de pequeñas y medianas empresas.

La variedad de perspectivas tratadas permite al lector recibir un amplio panorama de la esencia de la consultoría estratégica en las empresas, aunque la cobertura misma de los temas no es un catálogo de servicios de empresas consultoras, sino que son, más bien, ejemplos de cómo afrontar problemas estratégicos en las organizaciones y, por consiguiente, una manera de buscar posibles soluciones a problemas empresariales.

El aporte inicial (escrito por el compilador, Ingolf Bamberg, y su colaborador, Thomas Wrona, de la Universidad de Essen) ofrece "Concepciones de la consultoría estratégica empresarial" para orientar dicha consultoría, la

cual puede ser vista: a) desde su contenido teórico, en particular viendo al consultor como productor y usuario del saber, el cual ha generado o aplicado teorías y tecnologías tales como la curva de la experiencia, el enfoque de portafolio, el programa PIMS, etc.; b) también se puede retomar como un proceso con fases "típicas", tales como: primer contacto, prediagnóstico, diagnóstico, definición de alternativas de solución, ejecución y evaluación final; todo lo cual a su vez va acompañado de otros aspectos: la duración, los participantes, los roles y el marco organizativo particular, y, c) por último, analizándola como institución (organización) o entidad que tiene su propio radio de acción, sus funciones, sus posibilidades de desarrollo, sus problemas particulares de gestión, etc. Por éste último es que, vista así la consultoría, también requiere su propia gestión estratégica.

Centro del siguiente texto son los *Factores de éxito para el desarrollo y la ejecución de estrategias empresariales dentro de la sociedad del conocimiento*, escrito por Rolf W. Habbel (Booz Allen & Hamilton de Munich). En él se resalta el cambio de siglo y la generación de un nuevo contexto que lleva a la transformación de la sociedad de la información a la del conocimiento, entendiendo ésta última como un estadio societal más allá de la sociedad posindustrial. Se supone que en ésta "el saber es la única materia prima que cuando es utilizada (o consumida) se incrementa" (p. 37). Lo cual lleva a un cambio de paradigma gerencial, para enfocar ya no a los conocidos *shareholder values*, sino a los *stakeholder values*; es decir, que el núcleo de la acción gerencial se encamina a:

"el desarrollo sistemático de una organización que aprende, la cual reconoce el saber como un valor patrimonial (activo), por tanto lo acumula, lo estructura, lo hace parcialmente accesible y lo utiliza (*Knowledge Management*), y además

a la configuración e implantación de un instrumentario gerencial para movilizar las reservas de

rendimiento empresariales a través de un incremento duradero de los esfuerzos con ayuda de una gestión empresarial orientada a resultados (*Performance Management*)" (p. 39).

Finalmente, este autor ofrece un programa (instrumento de su entidad) denominado KOL (*Knowledge-on-line*), que se compone del conocimiento, las capacidades y métodos, los KOL-aboradores con sus correspondientes experiencia y saber, los equipos o grupos industriales, las actividades comerciales, las unidades organizacionales y un llamado mercado interno de ideas. Con dicho instrumento se deben poder orientar las organizaciones para convertirlas en "organizaciones que aprenden".

El siguiente título es *Turnaround: Reestructuración de empresas en situación de crisis*, cuyos autores son Walter Hagemeyer y Ulrich Wlecke (Roland Berger & Partner GmbH de Duesseldorf). Hace énfasis en el manejo o gerencia de la crisis, donde no sólo las causas, internas o externas, deben ser analizadas, sino también el transcurso mismo de ella. Se considera que en esos momentos existen dos objetivos a corto plazo que garantizan la supervivencia de la entidad: la mejora de los rendimientos y el aseguramiento de la liquidez. Y finalizan cuando se alcanza la implantación y la expansión duradera de la competitividad. por un posiciona-

miento estratégico, con adecuaciones estructurales y de procesos.

El texto está acompañado de un buen número de gráficas y tablas que hacen fácil el seguimiento del manejo sistemático de la crisis para alcanzar los objetivos deseados. El autor nos recuerda que "si se entiende como oportunidad, una crisis empresarial puede significar un final y a la vez un nuevo comienzo"(p. 97).

A continuación se presenta un programa especial de Arthur D. Little International Inc.: "Ambition Driver Strategy TM – Desarrollo estratégico en un período de cambios radicales", descrito por Martin Hallweg y Marc-Milo Luhe. Éste es uno de los aportes más débiles de la recopilación, pues aunque intenta "iniciar un nuevo camino en el desarrollo estratégico, en el cual en lugar de generar la ilusión de que los análisis detallados de la situación inicial aumentan la seguridad respecto al futuro, se acepta la inseguridad como un hecho"(p.103), no cumple claramente con su objetivo. Se mantiene en generalidades conocidas tales como entender el futuro como fuerza motriz, resaltar los objetivos aceptados por los colaboradores y las correspondientes actividades, así como el implantar un *controlling* estratégico desde el comienzo y trabajar con base en proyectos.

Andersen Consulting Ayad Al-Ani trabaja el tema del "Reposicionamiento estratégico a través de la reingeniería de los procesos gerenciales", poniendo especial énfasis en las interrelaciones existentes entre la estrategia y los procesos gerenciales que se anidan en las estructuras organizacionales, lo cual reafirma citando a Hax y Majluf: "In most companies the planning process is force-fitted into the current organizational structure, or the other way around. Both are equally unsatisfactory. The planning structure should be shaped around tomorrow's concepts of the business. An organizational structure is responsible for implementing today's strategies as well; when the two are different, conflict is inevitable"¹.

Allí se encontrarían las bases del fracaso de numerosos enfoques gerenciales como reingeniería, *benchmarking*, TQM, etc., los que en gran medida se orientan a crear estructuras planas, a la eficiencia y a la eficacia organizacionales pero sin cambiar el sistema gerencial responsable, que es parte fundamental de la estructura, con lo que todo queda como antes.

Los procesos gerenciales en su forma más abstracta se podrían entender entonces como elementos estructurales: la acción comunicativa, el lenguaje organizacional, la visión son normas constitutivas de significación; las sanciones son reglas organizacionales; los comportamientos administrativos de la estructura de cargos y la planeación son signos de autoridad y dominación y, por último, la distribución de recursos (dinero, tecnología,...) determinan la orientación táctica o estratégica de la organización.

Lo anterior, acompañado de otros ejemplos, demostraría que las estrategias son determinadas en especial por los procesos gerenciales y que dichos procesos tienden a reproducirse en sus propias estrategias y, por tanto, estrategias innovadoras exigen nuevas estructuras y nuevos procesos gerenciales.

Peter Baumgart y Marc Hartmann (Kienbaum Unternehmensberatung GmbH) se centran en "Configurar el cambio: su implementación un desafío empresarial". Para ello, en un aporte corto pero de buen contenido, describen algunas perspectivas del cambio: qué, dónde, por qué, cómo se realiza, lo que ellos resumen como "Gestión del cambio". Discuten también si esa gestión es una moda o un deber, por la gran cantidad de enfoques (*Lean Management*, TQM, reingeniería,...) que describen procesos similares pero con contenido específico. Sin embargo, escudriñan la dificultad de llevar al éxito estos procesos, resaltando en particular la situación estresante que percibe el individuo cuando se encuentra inmerso en el proceso de cambio, lo que cual se hace complejo al analizar los paradigmas que guían los comportamientos de los gestores.

Una solución para integrar los diferentes elementos y mejorar las probabilidades de éxito en la gestión del cambio sería generar un ideal o una imagen orientadora (*Leitbild*)² cuyo componente fundamental fue preguntado a los clientes de la consultora, quienes respondieron que era la motivación de los colaboradores (52%), el impacto del ideal (32%), la comunicación (19%), la dirección de la organización y del recurso humano (14%) y la elusión de conflictos de intereses (7%), todo lo cual no se diferencia radicalmente de lo que en general las empresas comprenden como sus concepciones estratégicas, que se convierten en orientaciones del comportamiento en el proceso de cambio. Un ejemplo centrado en la forma de organizar y auditar (*controlling*) dicha transformación completa el aporte.

La notoria preocupación existente por la "Consultoría en las pequeñas y medianas empresas" (Pymes) se refleja en el artículo del mismo nombre escrito por Klaus Hanke (Haake Schröder Consulting AG de San Gallen). Se busca aquí, con base en la experiencia del autor, resaltar ese importante nicho de mercado, que se entiende como poco explotado y que se delimita por la definición de pequeña y mediana empresa (la primera, cuando el empresario tiende predominantemente a actuar en las funciones productivas, y delega las administrativas-organizativas a familiares; la segunda cuando paulatinamente transfiere su campo de acción a estas últimas).

En seguida el autor apoya su aseveración de la importancia de las Pymes en estadísticas dicientes: por ejemplo, a comienzos de la década final del siglo XX predominaban ellas sobre las grandes: en Suiza, 99,8%; en Alemania, 99,8%; en la Unión Europea, 99,9% y en EEUU, 99,7%.

1. A. Hax, y N. Majluf, *Strategic Management – An Integrative Approach*, Englewood Cliffs, 1984.

2. El término "ideal" es en español muy poco descriptivo para corresponder a la expresión alemana *Leitbild*, que se compone de dos elementos *Leit* = orientación, guía y *Bild* = imagen, figura, retrato; por ello una forma literal de expresar lo mismo sería: ideal/imagen de orientación. Nota del comentarista.

Pero más valiosa que su importancia cuantitativa es la cualitativa, en relación con sus funciones sociales (estabilización del sistema político, generación de empleos "humanos") y funciones económicas (producción de bienes o servicios, puestos de trabajo, estabilidad económica y creación de capital humano). En ellas, como característica esencial para orientar la consultoría, se debe diferenciar el tipo de empresario: todo-terreno (*all-rounder*), pionero (*pionier*), organizador (*organisator*) y experto (*routinier*). Por último se muestra la comparación entre el perfil del consultor esperado por las empresas, frente a la evaluación del desempeño logrado por los mismos; queda como conclusión que los conceptos generales de las misiones de consultoría en las Pymes son aceptados casi que sin discusión, mientras que en la fase de ejecución de las mismas se presentan grandes diferencias por la ausencia del consultor (carencia de recursos monetarios). A pesar de su brevedad y de su poca originalidad, este aporte dispone de una excelente propiedad: una visión sintética e integral.

Una profesora de la Escuela Superior de Bochum y antigua ejecutiva del Grupo Raab-Karcher perteneciente al consorcio VEBA, Ute Ritzfeld-Zell, reflexiona sobre "La consultoría empresarial interna dentro de consorcios diversificados, una alternativa o un complemento"³. La autora aprovecha su experiencia empresarial para describir en primer lugar la transformación de la empresa del mismo nombre, fundada con el concurso de algunos comerciantes del carbón en 1848, hasta su situación actual como consorcio globalizado que cubre una gran variedad de productos y sectores, tan diversos como servicios de vigilancia y seguridad, aire acondicionado, generación de energía, etc.

3. A pesar de la expresión consultoría interna, el comentarista considera que sólo el servicio externo es considerado como consultoría, siguiendo lo expresado en el libro compilado por Kubr, Milan: *La consultoría de empresas - Guía para la profesión*, OIT-Editorial Limusa, México, 1995, p. 5.

El gráfico siguiente intenta describir el perfil de resultados que se espera de la consultoría interna en una elaboración estratégico-conceptual de aspectos inherentes a proyectos con final predeterminado, los cuales pueden tener los siguientes contenidos:

- a. En las áreas empresariales: reorientación estratégica de negocios o grandes divisiones empresariales, opciones de acción frente a competencias extrasectoriales, aplicación de competencias consorciales en nuevos puntos de uso, valoración estratégica de planes de adquisición o de inversión.
- b. En el consorcio general: colaboración en el desarrollo global del consorcio, al valorar y diseñar portafolios, así como la implantación de sistemas generales de comunicación o de gestión.

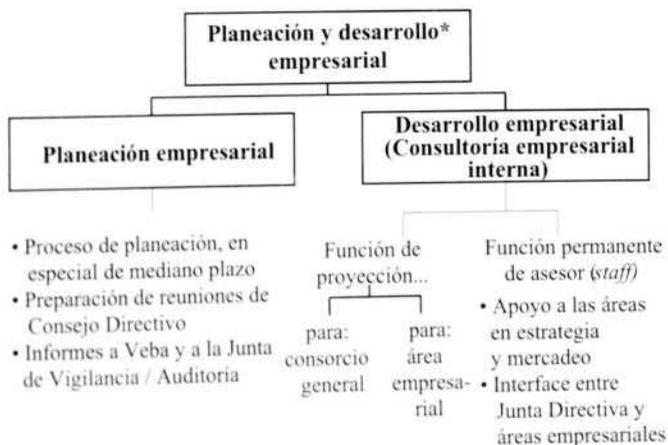
También, observando las funciones de asesoría (*staff*), se espera que la consultoría interna apoye a las empresas en la selección, análisis y presentación de informaciones críticas de mercado y sea un filtro en la aplicación de decisiones estratégicas del consorcio en las áreas, y mucho más.

Se resalta también otra función fundamental de la consultoría interna en su papel como generadora de procesos de comunicación, particularmente por su posición de "emparedado" entre la Junta Directiva y las áreas, lo que la lleva a incorporar en sus actividades acciones de generación de confianza, en especial teniendo en cuenta la fase

de desarrollo en que se encuentra cada proceso (iniciación, diseño, ejecución). Ésta y otras características específicas generan un problema grande para estas unidades consultivas en relación con el diseño del perfil apropiado de las personas que deben cumplir estas funciones; así como en el determinar la estructura de cargos correspondiente.

Así como las funciones de consultoría las puede asumir una unidad organizativa interna, éstas se pueden trasladar estas a una organización externa. Para poder tomar decisiones adecuadas en cuanto a la elección y mantenimiento de una u otra alternativa, el consorcio determinó la utilización de "precios fantasma" o "precios de cálculo", aunque no se llega al extremo de generar verdaderos centros de utilidad o de costos (*profit / costs center*).

Si bien la concepción de la consultoría estratégica es de suma importancia, como ya se ha presentado en otros aportes, el capítulo "La consultoría estratégica empresarial - Transcurso y éxito de proyectos de consultoría en estrategia", de Wolfgang Fritz y Jens Effenberg (Universidad Técnica de Braunschweig y Volkswagen AG de Wolfsburg), presenta los resultados de una investigación realizada con 141 (de 450 encuestadas) empresas alemanas de gran tamaño, para observar cómo se realizó la cooperación entre los consultores y las organizaciones clientes, haciendo notar que solamente 74 de ellas habían experimentado



* (p. 207).

un proceso de consultoría en los cuatro años anteriores.

Entre los resultados interesantes están: en primer lugar, se pidió consultoría en sistemas, luego en recursos humanos y en tercer lugar, en estrategia. Las empresas que buscan consultoría estratégica alcanzan en promedio ventas por DM10,5 millardos y disponen de una planta de personal de 40.000 personas también promedio. Especialmente solicitan apoyo en orientación al cliente, portafolio, identidad corporativa, reingeniería, innovación de producto y diversificación.

En particular, el éxito de la consultoría depende no sólo del consultor o del cliente, sino de la cooperación que se genere entre ambos en la determinación de objetivos más influenciados a través de procesos internos (reingeniería) que con altas influencias externas (ventas). Así mismo, son determinantes los criterios de selección del consultor aplicados (calificación y reputación) y no tanto presentaciones o tamaño de la consultora.

En relación con este aporte, es de señalar que una investigación de esta índole podría ser de interés en nuestro país, más allá de ser material de comparación, porque este tema está muy poco trabajado. Un interrogante guía podría ser, si aquí se daría la misma clasificación de las áreas demandas.

El último tema del libro, que configura un interesante acercamiento teórico, hace referencia a "La consultoría estratégica a la luz de una teoría evolutiva de la dirección estratégica", y fue elaborado por Werner Kirsch y Natascha Eckert (Universidad de Munich). Aunque inicialmente se reiteran las dos perspectivas de la consultoría, contenido y proceso, y son consideradas complementarias, en seguida, se describen tres campos de interés investigativo en la dirección estratégica: las estrategias, las maniobras estratégicas y los conceptos estratégicamente relevantes (saber utilizado por el consultor), los cuales a la vez que son los vértices de un triángulo, se relacionan con el centro del mismo que es el rendimiento o resultado (*performance*). Se resalta en particular que en esta constelación en verdad se está tratando por una parte

del conocimiento y por otra de política. Por tanto, la consultoría estratégica es un "negocio político", más en el sentido de implantar políticas (*policy making*), que en el de aplicación del poder (*politics*) en el marco de las instituciones (*polity*), donde la compra del servicio político de consultoría se caracteriza por: un cliente complejo e institucional, la confianza de actores políticos organizacionales de poder usar al consultor, el conocimiento tardío de la (im)posibilidad del logro del objetivo, el "efecto dominó" de cualquier decisión e incluso la ignorancia consciente (y parcial) de los deseos del cliente durante la acción.

En ese contexto se realiza entonces la transferencia de conocimiento, mediada por la consultoría, entre la investigación y la práctica empresarial correspondiente, teniendo en cuenta que como campos intermedios se encuentra una generalización del conocimiento por parte del consultor y, también, una determinación de las particularidades del cliente.

Dicha práctica empresarial está signada por maneras o formas vitales, idiomáticas y de conocimiento, que a su vez generan cuatro esferas idiomáticas y por tanto requieren interpretación entre ellas. Estas esferas aparecen por la diferencia de lenguaje y reflejan diferencias de saber entre el consultor y la empresa. En todo el proceso se encuentra un intercambio permanente de conocimientos, el cual genera cambios inmediatos en el receptor, quien responde adaptándose y haciendo modificar de nuevo el comportamiento de su contraparte. Aquí es donde se hace honor al calificativo de evolutivo que se le da a este enfoque teórico, todo lo cual se complementa con una "ecología del conocimiento", una generación "co-evolucionaria" de ese saber y la elaboración final de estrategias bajo la influencia de la consultoría estratégica.

Jorge H. Molano V.

Profesor, Departamento de Gestión
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Colombia



Indicadores de gestión

Jesús Mauricio Beltrán
Jaramillo
Editorial 3R Editores, 2000,
196 pp.

Esta obra es escrita por un ingeniero industrial con amplia experiencia en el diseño y aplicación de sistemas de indicadores de gestión. El libro consta de 14 capítulos, de los cuales los tres primeros son de contextualización y fundamentación teórica. Los demás capítulos son bastante puntuales en términos académicos, pues se enfocan a la explicación metódica de temas o preguntas acerca de los indicadores, desarrollándolos o respondiéndolos por medio de ejemplos.

En el capítulo sobre consideraciones preliminares se desarrolla el concepto de indicadores de gestión a través de la teoría administrativa, fundamentándose principalmente en la teoría general de sistemas y el control de gestión. Se esboza el proceso administrativo y su desarrollo a través de los niveles de la organización, haciendo especial énfasis en el desarrollo de la etapa de control. De igual forma, describe la importancia de la organización desde el punto de vista de sistema de trabajo. Dentro de ese contextualización de la organización y del énfasis en el proceso de control se bosquejan los objetos de control en la organización. Es importante reforzar la diferenciación

entre los objetos de control vistos desde la perspectiva de qué se controla (recursos) y qué parte del proceso se controla (entradas, procesos y salidas).

En el capítulo acerca de los indicadores de gestión se tratan algunos de sus aspectos generales, algunas de sus características y una clasificación. Adicionalmente se esbozan algunas ventajas de su utilización. Sin embargo, es importante resaltar que los indicadores en empresas con recursos insuficientes se deben desarrollar dando prioridad a los objetos de control a la luz de los objetivos estratégicos de empresa.

En el tercer capítulo, "Metodología general para establecimiento de indicadores de gestión", se hace un recuento de los conceptos de eficiencia y eficacia de Drucker, enunciando un procedimiento para establecer los indicadores. Dicho procedimiento se fundamenta en el proceso administrativo (se puede realizar un análisis de la importancia de cada una de las etapas del ciclo PECA) y consta de 9 pasos principales que guían el establecimiento del sistema de indicadores de gestión.

En el capítulo cuarto se presenta un ejemplo de indicadores de gestión que se trabaja en un equipo de ventas, y se ilustra la aplicación de la metodología expuesta anteriormente. De esta parte es básico resaltar la importancia de la adaptación y no la adopción, pues es un ejemplo que ilustra la aplicación bajo unas condiciones específicas que no necesariamente se mantendrán constantes.

Posteriormente, se describe la forma de establecer los indicadores de gestión, a través de su relación con la planeación estratégica y utilizando los principios administrativos de cascada y retroalimentación. Sumado a este análisis, en el siguiente capítulo se presenta otro ejemplo de establecimiento de indicadores y se complementa con el capítulo ocho en el que se describe la metodología para establecer indicadores de gestión en un área de la organización.

Los capítulos nueve y diez se refieren a la interpretación y representación

gráfica de los indicadores de gestión, mientras en los capítulos once y doce se trabaja brevemente la relación de los indicadores con los procesos de la organización, y cómo se puede ejecutar el control de gestión a través de una matriz de evaluación de los indicadores. Esta área es importante, porque de nada sirve que se tengan indicadores si no se interpretan adecuadamente o si se deja de evaluar la pertinencia. La matriz de evaluación parte del principio de calidad de mejoramiento continuo, donde se establecen metas o logros esperados y cada miembro de la organización que maneje indicadores.

En los capítulos finales se enuncian los conceptos de productividad y se describen algunos de los indicadores más comunes en una organización.

Estas herramientas son muy útiles cuando se ha trabajado en el cambio de la concepción punitiva del control y de la mentalidad de "medición es trabajo adicional".

Aunque el tema de los indicadores no es nada nuevo, el esfuerzo por materializar, o mejor documentar, el tema es una de sus fortalezas, siendo la principal un buen manejo de los conceptos y su aplicación práctica. Por lo anterior es un libro novedoso, pero la principal falencia está dada, en mi concepto, en el poco énfasis en el análisis de procesos, pues desde mi punto de vista, es de allí de donde se parte para la determinación de las áreas y factores críticos de éxito.

Este libro se constituye en un material de apoyo para los cursos de Control de gestión y Control interno, pues permite ver el control desde una perspectiva más táctica-estratégica que simplemente operativa, aunque el sustento teórico es mejor trabajarlo con libros como el de *Control estratégico de gestión* de Lorino.

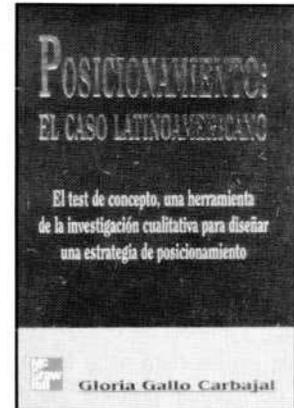
Edison Jair Duque Oliva

Instructor asociado

Departamento de Gestión Empresarial

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia



Posicionamiento: el caso latinoamericano

El test de concepto: una herramienta de la investigación cualitativa para diseñar una estrategia de posicionamiento

Gloria Gallo Carbajal
Editorial McGraw-Hill, 2000,
196 pp.

Esta obra es escrita por una psicóloga peruana que, como muchos en esta ocupación, ha dedicado su vida profesional al estudio de los consumidores, por lo cual ha sido merecedora del premio al profesional del siglo en su país, en la especialidad de investigación cualitativa de mercado.

El libro consta de seis capítulos, de los cuales ninguno es más o menos importante que otro en términos académicos, pues incluso el primero –de antecedentes históricos– es una corta pero interesante introducción al origen del análisis cualitativo. En éste se esboza la historia de lo que la autora denomina "el nacimiento de la investigación cualitativa o investigación motivacional", introduciendo a la vez al concepto de *Focus Group*.

En el segundo capítulo, denominado "El test de concepto" se aclara la terminología y se desarrolla las ventajas de la investigación cualitativa, sin demeritar el análisis cuantitativo. De igual forma se establece el momento de desarrollo del análisis, y

se determina un adecuado estudio de la periodicidad y la estructura.

El capítulo "El Focus Group" enuncia las etapas de la entrevista grupal o en profundidad, aclarando sus conceptos y definiendo ventajas en el uso de una u otra técnica. Se analiza rápidamente la importancia de factores como la frustración y la motivación.

Los tres primeros capítulos se pueden tomar como de preparación para la aplicación y análisis del estudio cualitativo, pues sin ser para nada teoría¹, soportan de manera "práctica"² la aplicación en los tres siguientes.

En "El consumidor y el test de concepto" se analiza la aplicación de conceptos como imagen de marca y beneficio diferencial, y se establece la forma de influencia y el efecto sobre los grupos de estudio de algunos factores psicográficos como los valores, la cultura y el estilo de vida, desembocando en la observación de las razones de compra y no compra. Igualmente, se analiza la forma de estudiar los hábitos de compra y de consumo usando los Focus Group, haciendo énfasis en los atributos del producto que delimitan los beneficios para los consumidores analizando sus percepciones.

En el capítulo 5 se refuerza la relevancia de otros factores que tienen influencia –como la segmentación del mercado y la forma de analizar información cualitativa– enunciando algunos principios para conseguir los objetivos planteados. Se pasa por el estudio de los estilos de vida, el pre-test y postest publicitario y se llega finalmente a una forma apropiada de presentación de los informes de resultados en el estudio cualitativo de mercados a través del Focus Group.

El capítulo final, sobre casos latinoamericanos, analiza, valiéndose de experiencias concretas en varios países latinoamericanos, la satisfacción de nivel grupal, la importancia de lo que la autora denomina "la observación participante", que no es otra cosa que la más estricta atención y análisis de las actividades de los miembros del Focus Group para percibir su comportamiento más

allá de lo que simplemente comunica. De igual forma se ejemplifican otros factores como las relaciones de frustración y competencia del producto con sus competidores.

En general, la obra se encuentra enmarcada por la riqueza y la claridad conceptual que no se olvida en ningún capítulo del libro.

Es un libro novedoso, pues no existen obras sobre el tema de análisis cualitativo.

La notable importancia de los estudios cualitativos no dejan de reconocer en ningún momento el valor de los estudios cuantitativos, lo que denota un equilibrio, sano en mi concepto, entre lo cuantitativo y lo cualitativo, pues, como ella misma anota, no se puede dejar de lado una técnica de investigación. La característica que hace la obra más llamativa e interesante es precisamente ese equilibrio teórico-práctico.

Edison Jair Duque Oliva

Instructor asociado

Departamento de Gestión Empresarial

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia



"BRAND SPIRIT: How cause related marketing builds brands"

Pringle Hamish y Marjorie Thompson

John Willey & son Ltd, 1999

Se entiende el "Cause Related Marketing, CRM" (*Marketing de causas relacionadas*) ante todo como una

herramienta de posicionamiento que permite ligar una compañía cualquiera, con un programa o causa de beneficencia o caridad, con la condición de que se presente una relación de beneficio mutuo para las dos partes.

Concebido así el CRM, sirve para incrementar la reputación corporativa de la empresa, ayuda a resaltar la presencia de ambas organizaciones en la sociedad, refuerza la lealtad de los consumidores, colabora para que se logren ventas más efectivas, facilita la presencia en los medios masivos de comunicación, ayuda a que el posicionamiento se realice con más agilidad y muchos otros beneficios de importancia para las partes.

Indudablemente, en un entorno competitivo como el actual, los consumidores prefieren compañías cuyos productos les ofrezcan valores, más allá de sus meros aspectos prácticos e involucren, además, atributos emocionales tales como la personalidad de la marca y la imagen. Cada vez más, las personas se están interrogando por el papel de las organizaciones comerciales en relación con la sociedad, y buscan demostraciones de buena ciudadanía corporativa por parte de ellas.

Estos desarrollos obviamente tienen profundas implicaciones sobre la forma de pensar y de concebir las marcas y, en general, los productos. Como consecuencia de este cambio de mentalidad, los expertos en mercadeo deben encontrar formas de agregar nuevos aspectos que den un mayor valor adicional a sus productos, con el fin de satisfacer la demanda cada vez más consciente –y exigente– por un tratamiento más justo y altruista de la imagen y sus atributos, si es que quieren permanecer competitivos.

Mientras que algunas compañías –tanto matrices como sus filiales– tienen como parte de su propia y particular cultura fuertes creencias que satisfacen sus necesidades de autorrealización, otras muchas no. En todo caso, para la gran mayoría de organizaciones, un programa de CRM (*Marketing de causas relacionadas*) representa –según los autores– la vía más rápida y conveniente en

1. Sin perder la fortaleza conceptual.

2. En el sentido literal de la palabra.

cuanto a costo efectividad, para estructurar su necesario "credo" con miras a incrementar su posicionamiento de marca, tanto más duradero si se realiza con integridad y compromiso.

De acuerdo con lo anterior, el libro explica el concepto de CRM y su lugar dentro del pensamiento del marketing contemporáneo. Con base en la amplia experiencia de los autores, quienes han realizado varias campañas de publicidad en organizaciones de caridad, fue posible complementar los conceptos descritos a lo largo de la obra, con casos históricos concretos y relevantes.

Indudablemente el uso generalizado de esta clase de modelos con alto contenido social es una alternativa útil para mejorar la calidad de vida de muchos sectores de alta vulnerabilidad, a la vez que se obtienen beneficios mutuos para la empresa, para los clientes y para la sociedad en general, sobre todo para los grupos menos favorecidos.

Si bien es cierto que con el CRM se ayuda a ciertas causas sociales y se "hace caridad", esta filosofía lleva implícito –y no se deja de lado– el beneficio económico. Por el contrario, se aprovecha el interés en él para fomentar dividendos sociales, que como "ayuda interesada" ya se han puesto en marcha por muchas compañías.

La perspectiva social es un área complementaria del mercadeo, que cada día toma mayor importancia en el mundo empresarial. Éste es precisamente el enfoque que algunas compañías (con marcas específicas) están aplicando con bastante éxito tanto para sus productos como para sus servicios. En últimas, la razón de ser es crear lazos mucho más fuertes de fidelidad y reconocimiento teniendo como base una causa social particular.

El libro describe cómo dentro de los programas de marketing actuales, se recurre al sistema CRM como estrategia de posicionamiento y herramienta que tanto la compañía como la marca usan para relacionar sus acciones con una causa social relevante.

El hecho de adoptar una causa social como parte de la misión de una compañía genera un credo o un sistema de pensamiento alrededor de la marca, lo cual representa un aspecto

significativo para la percepción de un producto o servicio por parte de los consumidores.

Esta propuesta se puede aplicar a cualquier nivel y en cualquier clase de empresa, bien sea de producción, una de servicios, un cantante, un político, un evento deportivo, etc. Sin embargo, es necesario tener muy cuenta –y bien lo resaltan los autores– que no hay que aprovecharse de situaciones desfavorables tales como catástrofes naturales, insucesos o experiencias negativas. De ahí que cuando se pretende adoptar esta propuesta, debe ser por iniciativa propia y que de verdad se desee contribuir con algo a mitigar los grandes problemas y tremendas desigualdades que existen en toda sociedad. De ahí que se establezca que la marca y el sistema deben estar en el mismo territorio, es decir que sean complementarias y no que la una saque ventaja de la otra.

Una de las fortalezas de esta obra es su integralidad: abarca desde la formulación hasta la implantación del CRM, pasando por su definición, componentes básicos, características, requisitos, diferencias con otras propuestas y la forma de medir los resultados. Vale la pena presentar una rápida relación de cada una de las siete partes que componen el libro.

En la primera, se presenta la definición y un breve historia del CRM, bajo el título de las pre-condiciones necesarias para esta propuesta; en la segunda, se tratan aspectos que los autores –muy sugestivamente– denominan como la amenaza de considerar todo como "mercancía" y la importancia de la lealtad; el alboroto de la comunicación y los consumidores expertos; posteriormente analizan la conocida escala de necesidades de Maslow a la luz de la pérdida de confianza y terminan con lo que se conoce como el efecto Diana de Gales y la oportunidad que este hecho tiene (¿tuvo?) para las marcas.

En la tercera parte, bajo el encabezado de la tercera ola en las marcas, se comenta lo que ellos denominan marcas antropomorfas; incursionan en las tres olas en las marcas y el poder en el sistema de creencia. En la cuarta parte, las bases esenciales de CRM, se tratan temas tales como la diferencia entre el

CRM y las promociones relacionadas con la caridad, la naturaleza de la capacidad de dar, la forma de hacer un caso comercial para el CRM, y terminan haciendo la pregunta de si es caridad, o es realmente una causa social, diferencia que según los autores es muy importante como premisa de este concepto.

En la quinta parte se presenta la forma ideal de crear y posteriormente cristalizar una campaña de CRM, sus etapas preliminares, el establecimiento de un territorio, el desarrollo del concepto de CRM, su incidencia en la revolución digital, la neutralidad de los medios y del lenguaje, y concluye con una propuesta para medirlo.

La sexta parte, hace referencia a la puesta en marcha del CRM, tanto en pequeña, como en gran escala. La última parte está dedicada al pasado y el futuro del CRM y se tratan temas relacionados con la cultura de la caridad, la transición del paternalismo victoriano a la filantropía del siglo XX y presenta una disertación sobre la evolución de un Estado "niñero" a una sociedad accionista.

El sistema está fundamentado en la escala de necesidades que plantea Maslow, como factor clave para determinar la mejor forma de satisfacerlas, especialmente aquellas relacionadas con la autorrealización. Sin embargo, ha venido evolucionando a través del tiempo amoldándose a los requerimientos de los clientes, de acuerdo con una época determinada. Según los autores, la evolución ha sido de la siguiente manera:

En las décadas de los 50-60: factores racionales.

En la década de los 70-80: factores emocionales.

En la década de los 90 y 2000: factores espirituales o éticos.

Como se mencionó anteriormente, es esencial, a la hora de implantar el sistema, tener bien determinado si el fundamento es realmente una causa o sólo una cuestión esporádica de caridad. Para determinar si se trata realmente de una causa, los autores definen tres parámetros:

Equipo. Que exista todo un comité especializado en la causa y que a pesar de que lo que se va

a realizar es una obra de caridad, el programa implantado sea todo un programas de la empresa, con las reglamentaciones exigidas por la ley y no una simple cuestión esporádica de imagen efímera y pasajera.

Focalización. Que el programa esté directamente enfocado a la causa y no involucre aspectos ajenos a éste. Es decir, una especialización de área.

Factor híbrido. Una vez esté definida la causa, debe relacionarse directamente con los sujetos a quienes va dirigida la campaña; debe también incluir perfectamente todos los componentes indispensables para una buena ejecución del plan.

La idea no es nueva. La primera compañía que lo implantó fue la Austin Motor Company en 1942 y lo hizo, precisamente, al detectar que la mayoría de sus usuarios eran muy emotivos con respecto a estas causas. Otras empresas que lo han adoptado recientemente como parte de sus programas de marketing son:

American Express. Pone en marcha todo un programa de recaudo de fondos para la restauración de la Estatua de la Libertad, emblema propio tanto de marca como de los Estados Unidos de América; es decir, el arreglo de la obra física se relacionó directamente con el emblema de la compañía.

Avon. Implantó recientemente una campaña para la prevención del cáncer de mama, sabiendo que sus principales clientes eran mujeres y que ellas sentirían algún tipo de respaldo emocional con respecto a una causa que se ha popularizado en nuestros días.

El efecto de Diana de Gales. Con su imagen se relacionaron infinidad de causas sociales, y muchas compañías la tomaron como emblema para incentivar a sus consumidores con una causa social específica.

Tarjeta de Crédito Visa. Con su campaña: "Read me a Story", incentivó en los consumidores el uso de sus tarjetas, ya que parte de los fondos por transacción fue-

ron destinados a aquellos niños que no tienen acceso a educación y, por ende, no saben leer. La idea es que se les capacite en educación básica.

De lo anterior se puede apreciar que el CRM es una propuesta interesante, máxime si se tiene en cuenta que el principal compromiso de toda empresa es, en primer lugar, con sus socios, asociados o accionistas. En otras palabras, su función prioritaria es hacer rentable la inversión. Y qué mejor que cumplir este sagrado compromiso con esta propuesta, con la cual, a la vez que ayuda a los propietarios, ayuda también a algunos de los grupos de alta vulnerabilidad y por consiguiente los más necesitados de la sociedad latinoamericana en general y colombiana en particular. Vale la pena, por eso, leer este libro.

Carlos Salazar Vargas

*Profesor Investigador asociado
Departamento de Administración
Pontificia Universidad Javeriana*



¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la gestión del Estado

*Carlos Losada i Marrodán,
editor. Banco Interamericano
de Desarrollo, Washington,
D.C., 1999, 447 pp.*

Esta obra compilada por el Banco Interamericano de Desarrollo contiene novedosas contribuciones acerca

del análisis de los problemas estratégicos en la modernización de la gestión de las organizaciones del Estado.

El libro analiza la contribución de las teorías del "management", gerencia de empresas o gestión de negocios en relación con los problemas de modernización de la gestión pública, su interacción y la naturaleza diferente de las organizaciones del Estado. Hace énfasis en el análisis de problemas de funcionamiento y eficacia de empresas de servicios públicos en los países de América Latina.

Se destacan los trabajos de Les Metcalfe: "De la imitación a la innovación" y el de Henry Mintzberg: "Gestionar el gobierno, gobernar la gestión".

Les Metcalfe, doctorado de la London Business School, profesor e investigador de gestión pública en el Instituto Europeo de Administración Pública (IEAP) de Maastricht, Holanda, contribuye con su artículo "La gestión pública: de la imitación a la innovación" del cual el autor escribió una primera versión en 1990 titulada "Public Management: From Imitation to Innovation" publicada por el European Institute of Public Administration de Maastricht, Holanda.

En este artículo Metcalfe establece que hasta ahora las reformas de gestión pública se han basado en la imitación de la aplicación provechosa en las organizaciones de negocios de la teoría de administración de empresas, lo cual plantea un desafío serio para la innovación de nuevas técnicas de gestión que respondan a las necesidades propias de la gestión de las organizaciones del Estado.

En su opinión, las respuestas de privatización, subcontratación, formación de agencias, creación de mercados internos y el uso de todo un conjunto de técnicas de gestión son más un reflejo condicionado, previsible en las soluciones convencionales de gestión de negocios, pero que no responden a la escasa eficacia de las organizaciones del Estado.

La triple "E" (economía, eficiencia y eficacia, entendidas como la "erradicación del despilfarro, racionalización de servicios y especificación

de objetivos que orienten los recursos directamente hacia la resolución de los problemas") no constituye una base suficiente para orientar la reforma del sector público.

La gestión pública, más que un sistema microadministrativo orientado al control, con capacidad de determinar soluciones prefabricadas, en este planteamiento, es un macroproceso que implica producir bienes públicos mediante acción colectiva, aceptar la responsabilidad de dirigir y coordinar un conjunto de redes interdependientes a través del esfuerzo conjunto de muchas organizaciones, cuya eficacia constituye un proceso pluralista de autoaprendizaje orientado al descubrimiento, a la innovación, a la comunicación y a la información transparente.

En un análisis de la estructura organizativa y la gestión del gobierno, Henry Mintzberg estudia la necesidad del equilibrio que debe existir entre los sectores público y privado, y destaca que en medio de estos dos se encuentran las organizaciones de propiedad cooperativa y las organizaciones sin ánimo de lucro, generalmente llamadas organizaciones no gubernamentales (ONG) a las que el autor denomina *organizaciones sin propietario*.

Se refiere a las organizaciones de propiedad cooperativa y, citando a la National Cooperative Business Association, destaca que "casi la mitad de la población de los Estados Unidos está directamente atendida por alguna empresa cooperativa; así mismo una de cada tres personas es miembro de una cooperativa".

Desde el punto de vista del análisis de la especificidad de la gestión del Estado, Mintzberg precisa la diferencia con la gestión de negocios en relación con los clientes del Estado: éstos son a la vez ciudadanos con derechos, puramente consumidores y sujetos del control del Estado, como cuando pagamos impuestos.

Analiza la relación administración y política, critica el mito de que el directivo profesional puede resolverlo todo: "Coloque a alguien adecuadamente formado al mando y todo irá bien", dejando claro el papel y las res-

tricciones de la estructura política en las organizaciones.

Señala que una de las actividades básicas de la gestión de negocios es la de medir, especialmente los costos de producción, pero aclara que en la gestión del sector público el grado de dificultad en la medición es mucho mayor; esa misma razón explica por qué muchas actividades no se asignan a empresas del sector privado.

Identifica cinco modelos para gestionar el gobierno: como máquina (en el cual prevalecen las normas, leyes y estándares), como red (basado en la coordinación e interacción de organizaciones y menos en las normas), como control del rendimiento (destaca los procesos de medición), como virtual (que promueve la prestación de los servicios públicos a través de organizaciones privadas, muy aplicado en el Reino Unido, los Estados Unidos y Nueva Zelanda), y gobierno como control normativo (apoyado en las actitudes, los valores, las creencias, en las almas y no en los sistemas de cifras).

Concluye Mintzberg que las empresas pueden aprender del gobierno, lo mismo que el gobierno puede aprender de las empresas, y ambos tienen mucho que aprender de las organizaciones cooperativas y sin fines de lucro.

Con una perspectiva macroadministrativa se analizan las implicaciones de las políticas de las reformas administrativas recientes en los países de América Latina y del Caribe. En el nivel técnico y político se tratan los temas de la formación de los directivos, el presupuesto, las políticas y prácticas de las reformas a los sistemas de gestión financiera, la gobernabilidad democrática, el sistema de mérito en la gestión de los recursos humanos, la racionalidad de la gestión de la producción y marketing de servicios públicos, los sistemas de información y control, los dilemas y limitaciones en la aplicación del enfoque de administración de calidad total.

Un grupo de especialistas estudian los aportes de la gestión de las reformas recientes del Estado en Estados Unidos, Europa y América Latina, la especificidad de la gestión pú-

blica, la capacidad institucional, el marketing y la producción de los servicios, el presupuesto y el gasto público, los problemas de la estructura organizativa y de los sistemas de información y control, la gestión de los recursos humanos, la formación de los directivos.

Geoffrey Shepherd, especialista del Banco Mundial para la región de América Latina y el Caribe, analiza desde una perspectiva institucional el informe del Banco Mundial de 1997, el primero dedicado completamente al papel del Estado y a las políticas de reforma del sector público en los países de América Latina y el Caribe.

Este autor recomienda promover una mayor capacidad central del sector público en la formulación y coordinación de políticas, sistemas de gestión eficientes en evaluación del desempeño, mejorar las meritocracias, la motivación del personal, los sistemas de promoción, los sistemas de información y los controles para luchar contra la corrupción.

Propone reconsiderar qué produce y cómo produce el Estado, y señala directrices para que sea un facilitador del mercado con capacidad para usar con efectividad los recursos del mercado y de la sociedad civil.

Shepherd reflexiona acerca del papel monopólico del Estado y la tendencia de esa condición a originar ineficiencia, por ejemplo en seguridad, justicia, salud, educación, comunicaciones, entre otros.

Identifica los rasgos del modelo clásico, jerárquico, centralizado y burocrático que permitió la modernización de la gestión pública de los países del Atlántico Norte durante el siglo XIX, y hace énfasis en las nuevas características de la reforma de la gestión pública orientada estratégicamente hacia la descentralización, la formulación de políticas, el cliente, el desempeño, el mercado, la gestión financiera, la contratación administrativa.

Analiza el cumplimiento de las normas, la profesionalización, la capacitación, la honestidad y la capacidad de predicción de las operaciones en la gestión pública de Chile, Perú,

Brasil, Costa Rica, Colombia, Venezuela, Ecuador.

Concluye que los países de la región poseen reglas y una estructura de gestión pública coherente con el modelo clásico centralizado, con normas similares a las de los países desarrollados, pero que su comportamiento burocrático real es diferente: supervisión deficiente del cumplimiento de las leyes, confusión legal, las reglas para la determinación y ejecución del presupuesto suelen tener poco significado, lo normal son los aumentos inesperados en los gastos y las disminuciones repentinas en los ingresos, falta de consenso político de la sociedad frente al papel del Estado y a la responsabilidad de los funcionarios del sector público.

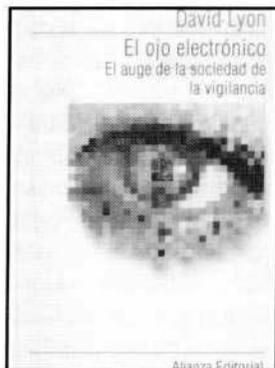
En su opinión, Chile presenta una de las mejores administraciones públicas de América Latina y cita el trabajo realizado por M. Marcel en 1997 quien afirma que el caso chileno demuestra que: "Las instituciones públicas eficientes no se crean a partir de un acto puro de voluntad política, sino que resultan de la acumulación de la experiencia y capacidades durante períodos prolongados".

Finalmente, Bernardo Kliksberg destaca la necesidad de superar la perspectiva técnica de los gerentes con una visión de gerencia social capaz de contribuir a articular las políticas económica y social, generar procesos sociales de descentralización y participación comunitaria, de concertación activa con la sociedad civil, con capacidad para construir redes interorganizacionales para enfrentar los graves problemas de pobreza, falta de trabajo y marginalidad social.

Este trabajo además de analizar los criterios técnicos más recientes planteados en la teoría de la gestión pública, aboga por la necesidad de evaluar situaciones específicas de contexto que ayuden a superar los grandes problemas de la gestión social en los países latinoamericanos.

Carlos Eduardo Martínez Fajardo

*Profesor asociado
Departamento de Gestión Empresarial
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Colombia*



El ojo electrónico. El auge de la sociedad de la vigilancia

*David Lyon, Alianza Editorial,
Madrid, 1995, 322 pp.*

El autor es profesor de sociología de Queen's University, Kingston Ontario. Este libro se ocupa de analizar el impacto de la incorporación de la tecnología microelectrónica a las acciones de vigilancia de los distintos pasajes de la cotidianidad individual y colectiva. Para Lyon el empleo del computador permite almacenar, recuperar y procesar datos, situación que configura la denominada por él "sociedad de la vigilancia"; tal situación es el resultado de un proceso iniciado por instituciones tradicionales como el ejército, las organizaciones y las dependencias gubernamentales y que se vincula a las iniciativas weberianas de racionalidad burocrática.

Estos aspectos configuran un escenario en el cual las bases de datos determinan la participación activa de las personas en diversos ámbitos de la cotidianidad y posibilitan la vida civil de las personas, esto es, la capacidad de celebrar contratos.

De igual manera, se destaca la potencia de los sistemas informáticos para correlacionar datos procedentes de fuentes diversas, lo mismo que para identificar y evaluar a las personas; se plantea también cómo las distintas fuentes de almacenamiento magnético pueden servir para fines diversos; por ejemplo la base de datos de los adolescentes clientes de una heladería puede terminar en el

departamento de reclutamiento, lo cual origina tanto una carta de felicitación y la invitación a consumir gratis un producto en el día en que se cumple la mayoría de edad, como la carta del ejército para presentarse a la oficina de trámites del servicio militar obligatorio.

Por otra parte, también se reflexiona sobre el totalitarismo y la vigilancia electrónica a propósito de George Orwell y *1984*, con su metáfora del "Gran Hermano", y se retoman los conceptos de Bentham acerca del Panóptico como un diseño arquitectónico que permite hacer transparente al recluso y mediante la incertidumbre que esto genera al mantener el orden dentro de un penal; por otro lado se analizan las ideas de Karl Marx sobre la fábrica como un diseño que permite aumentar el control sobre la población trabajadora, superando la situación anterior de trabajo domiciliario, donde no había supervisión directa de la fuerza de trabajo y no existía la noción de obrero colectivo.

De igual manera, el autor destaca cómo el seguimiento de los gobiernos ha aumentado a partir del desarrollo de la "datavigilancia" que vincula los datos electrónicos y su manipulación al control de la población mediante el empleo extensivo de tecnologías informáticas; y describe cómo el nuevo orden político ha permitido que una nueva característica deba ser vigilada y ésta es la "capacidad de consumo" de los individuos: cada vez se monitorea más lo que se consume y lo que se puede consumir desde las capacidades adquisitivas. El gasto gubernamental, expresa el autor, en vigilancia electrónica ha aumentado y son las grandes democracias las que más gastan en esto, por ejemplo países como Estados Unidos e Inglaterra.

También el libro reflexiona en torno a la actitud de Foucault, quien se ocupó de la vigilancia y el poder en extenso, pero no se pronunció específicamente sobre la influencia que ejerce y puede ejercer la microelectrónica y los computadores en las acciones de control; describe algunas acciones de seguimiento electrónico

sobre poblaciones que podrían constituirse en grupos de riesgo para los gobiernos, lo cual ha originado iniciativas de desarrollo en la identificación electrónica nacional, las cuales han sido bloqueadas por movimientos de la sociedad civil en los países europeos.

El autor explora las acciones de vigilancia que convierten en transparentes a los trabajadores a partir de esquemas de seguimiento a los empleados dentro y fuera del lugar de trabajo; y aprovechando las posibilidades que brindan los nuevos sistemas informáticos para medir resultados, esfuerzos y contribuciones efectivas destaca que la actividad gerencial por las acciones de control inherentes a ésta se ha visto privilegiada con los desarrollos de los sistemas informáticos.

Sin embargo, Lyon expresa que todas las iniciativas de vigilancia han generado reacciones en las comunidades por preservar el derecho a la intimidad de las personas, lo cual originó en 1973 en Suecia la aprobación de la primera "Ley de protección de datos" como respuesta al Censo de 1970, el cual causó gran malestar en la población. En 1973 se estudió el fenómeno en Estados Unidos por una Comisión Gubernamental y también en Francia ocurrió lo mismo en 1974, pero destaca que siempre habrá el bien intencionado político para recomendar guardar toda la información de la población en un computador con una gran base de datos.

Tales iniciativas se entrelazan con los debates acerca de lo público y lo privado y la amenaza que puede ofrecer la informática unificada sobre los individuos para esto. Finalmente, el autor destaca que siendo la vigilancia una institución moderna, ésta permite controlar los deberes y garantizar los derechos en la sociedad, lo cual debe permitirnos mirarla desde esas dos ópticas y no solo desde lo negativo.

Carlos H. Caicedo Escobar
Profesor
Facultad de Ingeniería
Universidad Nacional de Colombia



El elegido presidente Chávez: nuevo sistema político en Venezuela.

Medófilo Medina,
Ediciones Aurora, Colombia,
2001, 235 pp.

La ideología chavista

La base ideológica del chavismo se fundamenta en un esquema pedagógico denominado el árbol de las tres raíces: en primer lugar, Simón Bolívar como sustento del "poder moral", como elemento básico para deshacer la corrupción empotrada en la renta petrolera venezolana. Bolívar también engendra elementos sustanciales relativos a la "lucha por la igualdad y la libertad". Por estas razones, el liderazgo anticolonial bolivariano se sustenta en términos orgánicos en la concepción de la antifictionia, cuyo evento más significativo fue la búsqueda de la unión de antiguas colonias hispanoamericanas en Panamá (1826). De otra parte, Ezequiel Zamora y Simón Rodríguez completan las tres raíces, fuentes de la orientación chavista; estos adalides del enfoque estratégico de la educación popular y civilización social desarrollan la propuesta estratégica basados en el principio de que Venezuela debe inventar o errar. Este principio sugerido por Simón Rodríguez corresponde a un adelanto a nuestros tiempos para definir la forma de inserción digna en el proceso de

globalización. En el siglo XXI diríamos que "Inventamos e innovamos o erramos", porque la innovación significa la aplicación de la ciencia a la producción, mientras que la invención hace referencia al descubrimiento de productos nuevos o procesos nuevos de productos conocidos. Cubrir la brecha entre invención e innovación constituye una estrategia real para nuestros países, que en buena parte sólo hemos accedido a actividades pasivas de adaptación tecnológica, pero el concepto de transferencia de tecnología ha quedado relegado a la compra de tecnología.

El chavismo considera que la globalización para América Latina es un eufemismo de norteamericanización. El modelo instaurado como derivación de ese concepto ha producido miseria creciente en la región. En estas condiciones, la sugerencia es construir una doctrina para la revolución social. De hecho, la política social del modelo único implantado desde el Consenso de Washington es residual desde la economía y desde la política de Estado.

En 1999, el chavismo suspende por vías institucionales el proceso de privatización de los activos patrimoniales de Venezuela, porque los resultados en términos de eficiencia y equidad no se habían logrado; pero además porque los elementos primarios de soberanía nacional debían ser retomados por el Estado en particular para proteger el petróleo como el recurso estratégico más significativo para el desarrollo de Venezuela.

El chavismo incorpora, pues, elementos de lo que podríamos denominar Nacionalismo Popular de Izquierda, en donde al racionalismo político que fundamenta la defensa del interés nacional se agregan elementos prioritarios de política social.

La historia política de Venezuela

El puntofijismo que orientó y guió la política interna venezolana entre 1958 y 1998 constituye un evento fundacional en la historia política contemporánea de Venezuela, pero también significó

el monopolio en el ejercicio del poder por los dos partidos tradicionales, que en la práctica de la alternancia constituyen un partido único (copeyanos y adecos), muy vinculados en política exterior a los intereses norteamericanos. El rompimiento de este monopolio en 1998 con el chavismo significó la configuración de una democracia joven al final del siglo XX.

Este largo período de alternancia en el poder por parte de los partidos tradicionales venezolanos tuvo tres momentos diferenciados en su énfasis. Entre 1959 y 1973 se afianzó el sistema político y se promulgó la Constitución de 1961. De 1973 a 1982 se dio el período de prosperidad y crecimiento, ligados a las bonanzas petroleras y a la revaluación del bolívar (última moneda "fuerte" de América Latina). Este período estuvo acompañado de un proceso de endeudamiento que minó la economía venezolana.

Finalmente, entre 1982 y 1998 se produjo la decadencia de los partidos y la crisis institucional.

En esta etapa la política interna dependió de la política externa subordinada a Estados Unidos. La decadencia en el campo económico fue provocada por la fuerte caída de los precios del petróleo. En efecto, la crisis petrolera de 1981 coincidió con el inusitado incremento de la deuda externa, negociada en términos de exigibilidad de corto plazo por suponer erróneamente que los precios del petróleo se mantendrían en alza. La baja de los precios del petróleo se transformó en crisis cambiaria en 1983 con la devaluación del bolívar.

Entre 1990 y 1992 la crisis económica venezolana se generalizó, en gran medida, debido a los elementos aperturistas implantados en América Latina con el apoyo ideológico y programático del Consenso de Washington y de la Iniciativa para las Américas (IPA 90). En 1993, Venezuela se transformó en un blanco de las políticas de ajuste macroeconómico cuyo principal objetivo era la desregulación de la economía, por la vía del "sinceramiento" de la economía venezolana. Entre 1994 y 1996 el índice de

precios al consumidor se incrementó exageradamente. Como intento para solucionar la crisis se aplicó un "paquete" económico que provocó una mayor concentración del ingreso agudizando el escenario de descomposición económica y social. Venezuela llegó a tener cerca de 80% de su población en niveles de pobreza, creando una paradoja que consistía en la convivencia de un alto nivel de pobreza en un país con uno de los más altos niveles de pobreza regional.

Movimiento conspirativo (1982-1992)

El juramento de Saman de Güere se convirtió en la plataforma de lanzamiento del grupo de militares bolivarianos para afrontar la decadencia política y económica de Venezuela.

En 1992 (4 de febrero) se produjo el alzamiento militar para derrocar al gobierno de Carlos Andrés Pérez, que falló en términos operacionales, pero fortaleció la idea de la toma del poder.

Venezuela 1992-1998: En este lapso ocurrió la caída del sistema político venezolano, el desplazamiento del viejo régimen basado en esquemas aperturistas neoliberales y la ruptura del puntofijismo representado por los gobiernos de Carlos Andrés Pérez y de Rafael Caldera. El pueblo venezolano decidió mayoritariamente no apoyar a ninguno de los representantes de los partidos tradicionales y a cambio se difundió la consigna por la Constituyente. Como último intento para enfrentar la profunda crisis política y económica, Rafael Caldera promulgó la llamada Agenda Venezuela.

En el caso de la política petrolera no faltaron los ideólogos neoliberales que proponían mayor apertura a fin de regresar a la "revaluación" del bolívar. La propuesta no podía ser más equivocada, puesto que al incrementar la producción se generaban expectativas de baja de precios en el mercado mundial petrolero. El movimiento bolivariano se opuso a esta propuesta de los llamados "expertos" en economía pe-

trólera. En 1998 se produjo el derrumbe de los precios del petróleo, lo cual profundizó aún más la crisis.

Entre 1990 y el año 2000 se consolida entonces el cambio en el sistema político, con los diversos eventos electorales que fortalecen cada vez más el chavismo, pero exacerban de manera ácida a los medios de comunicación tradicionales. En desarrollo de este proceso se creó la Constituyente y se promulgó la nueva Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el 15 de diciembre de 1999, en donde se establecen varias directrices para la Nueva República, tales como:

1. La Doctrina Bolivariana inspirará la construcción del nuevo Estado.
2. El Estado conservará la totalidad de acciones de PDVSA, lo que hace coherente esta decisión con la oposición racional al "aperturismo petrolero".
3. Se propone el más generoso plan en salud en términos sociales y, en consecuencia, se impide su privatización.

Como puede colegirse de esta última etapa, en la historia venezolana se creó la gran paradoja en 1999: triunfos políticos del chavismo con severa recesión económica. En el campo de la política petrolera, Venezuela retomó un liderazgo muy significativo en el seno de la OPEP, que va acompañado de un crecimiento de los precios del petróleo gracias a la correcta decisión de controlar los niveles de producción petrolera (regulación) por parte de todos los países miembros de dicha organización internacional. El impacto de esta regulación en producción se transformó en un incremento de los precios del petróleo y de los ingresos por exportación, en proporción mayor a los cálculos derivados del incremento de la apertura petrolera formulada por los expertos en 1998.

Carlos Martínez Becerra

Profesor

*Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Colombia*