

La dirección estratégica en la práctica empresarial

Igor H. Ansoff y Edward J. Mc Donnell. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington, Delaware, E. U. A., 1997, 548 pp.

Igor Ansoff es uno de los pioneros del enfoque de gerencia estratégica. En 1979 publicó el libro clásico *Strategic Management*; en este trabajo parte de la hipótesis, que él mismo valida empíricamente, de que “el rendimiento de una empresa es óptimo cuando su estrategia externa y su capacidad interna se adaptan a la turbulencia del entorno externo de la empresa”.

El libro parte de las ideas centrales de gerencia estratégica desarrolladas por Ansoff en los años setenta y avanza en el análisis estratégico bajo condiciones y expectativas de comportamiento de la gran empresa en los noventa.

Analiza la pérdida de competitividad de las empresas estadounidenses centradas en una estrategia de gestión orientada hacia el énfasis de la creación de valor para los accionistas frente a las estrategias aplicadas por las empresas japonesas y las de los países vecinos de la cuenca del Pacífico –taiwaneses y coreanos–, quienes dan prioridad al rendimiento potencial de largo plazo, a la cooperación y búsqueda de equilibrio con las organizaciones del sector público.

En la era industrial los gerentes enfrentaban los problemas relacionados

con el mercado, buscaban dividendos para lograr la confianza de los accionistas, la capacidad de predicción de las necesidades de los consumidores, la fabricación y entrega puntual de productos de excelente calidad, la constante mejora de la productividad a través de la organización, la planeación, la automatización de la producción y el manejo de las relaciones con el sindicato.

Después de los sesenta, en la era postindustrial, como la llamó Daniel Bell, se han presentado nuevas condiciones y problemas por la contaminación ambiental, las fluctuaciones de la actividad económica en un entorno de globalización, la instauración de la Europa unida, la presencia de Japón como nuevo poder mundial, el cambio económico de Europa Oriental, el crecimiento y la proliferación continuos de nuevas tecnologías, el aumento de la velocidad en que los nuevos productos invaden los mercados, la inflación, la “manipulación” del consumidor por medio de la obsolescencia artificial, la publicidad escandalosa, la exigencia de información completa y ágil, el servicio de calidad después de la venta, son efectos que muchas empresas no han logrado percibir de acuerdo con los nuevos niveles de turbulencia en los límites, la estructura, y la nueva dinámica del entorno con cambios discontinuos, una transferencia de poder del departamento de producción al de marketing y de éste al departamento de planificación estratégica e investigación y desarrollo.

La empresa, con estas nuevas condiciones, además de mantener la riqueza bajo restricciones rigurosas, debe comprometerse más que nunca con la “responsabilidad social”, ya que ahora los individuos que componen la sociedad aspiran a niveles más elevados de satisfacción personal, tanto en su comportamiento laboral como en el de compra; sobre “lo que es bueno para el país”, se organizan alrededor de los intereses del consumidor, exigen y presionan a la empresa y al gobierno para que mejore el sistema de control social en los siguientes aspectos:

- Especificación de productos
- Participación del gobierno, consumidores y trabajadores a través

- de consejos de dirección de empresas

- Nuevas condiciones de la mano de obra

- Control de salarios

- Seguridad del empleo

- Limitaciones a la contaminación del ambiente

- Control de precios de servicios públicos

- Imposición de contribuciones

- Impuesto crediticio a las inversiones

- Disminución de dividendos

- Políticas de financiamiento, seguros y garantías

Los autores identifican nuevos desarrollos en los sistemas de dirección y planificación en la evolución de la empresa industrial moderna, de acuerdo con tres fases: la de creación, la de perfeccionamiento de tecnología de producción en masa, estimulado por la máquina de la investigación y desarrollo, y la fase de desarrollo del marketing masivo.

Como paso inicial del análisis estratégico, Ansoff insiste en la necesidad de segmentar el ambiente complejo de la empresa en relación con las tendencias, amenazas y oportunidades en áreas estratégicas de negocios (AEN), áreas de recursos estratégicos (ARE) y grupos de influencia estratégicos (GIE).

Se refiere a varios métodos de evaluación de las AEN de una empresa, entre ellos el muy conocido de la matriz

del Boston Consulting Grupo (BCG); el cálculo del atractivo del AEN, que relaciona la demanda histórica con el cálculo del crecimiento, la rentabilidad y nivel de turbulencia futuros; el cálculo del cociente de inversión estratégica, que analiza la posición competitiva futura en relación con el nivel de inversión estratégica de la empresa en las AEN.

Ansoff profundiza en el análisis de las dimensiones estratégicas de la tecnología a partir de un artículo que escribió con John Stewart, en el cual examina el impacto de la tecnología sobre la estrategia.

El éxito en el desarrollo de la empresa depende de la concordancia de la estrategia de la empresa con el ambiente turbulento y de la capacidad gerencial para apoyar la estrategia elegida.

Destaca como componentes de la capacidad gerencial los siguientes:

- Participación en la dirección de la innovación
- Experiencia en la dirección de la tecnología
- Cultura innovadora
- Organización flexible
- Dirección de proyectos
- Control estratégico
- Sistema de información tecnológica
- Presupuesto para la innovación

La capacidad tecnológica depende de las estrategias de estabilidad, innovación, seguimiento o imitación en las empresas, la inversión, el posicionamiento competitivo, la dinámica del ciclo de vida de los productos, la dinámica competitiva y la dinámica de las tecnologías turbulentas.

El impacto de la tecnología depende de la turbulencia tecnológica del ambiente, de la capacidad de investigación y desarrollo y de la capacidad gerencial para diferenciar e integrar las metas, las funciones y los controles de marketing, producción y finanzas.

Los nuevos sistemas de información de la gerencia requieren ser contruidos y mejorados a través de la experiencia, ensayo y error, éxitos y fracasos, y se basan en información acerca del entorno, datos de las fuentes de control y realimentación, percepción de los niveles de turbulencia y en los filtros internos de poder.

Mediante una versión actualizada de un artículo que publicó con Richard Brandenburg, Ansoff analiza elementos básicos del diseño de la estructura de la empresa. Afirma que las relaciones de autoridad, funciones, tareas y responsabilidades en las empresas han evolucionado en razón de la respuesta que han debido dar a los retos duales de la diversidad externa de la posición estratégica y a su complejidad interna.

Se refiere a la forma funcional como una respuesta operativa, divisional, como una respuesta competitiva; a la matriz de proyectos como una respuesta a las necesidades de innovación; a la matriz internacional como una respuesta estratégica, y a la forma de estructura múltiple como una respuesta a distintas necesidades en diferentes AEN.

Precisa que la forma divisional fue una respuesta competitiva utilizada por primera vez en la década de los veinte por la General Motors y Du Pont; que su difusión fue lenta hasta la segunda guerra mundial y que después de los cuarenta se difundió rápidamente en empresas grandes y medianas en Estados Unidos.

El supuesto evidente de que la capacidad de predicción disminuye al aumentar la velocidad de los cambios por sorpresa, origina la paradoja de que la empresa se verá obligada a recurrir a información incompleta con el riesgo de tomar decisiones inadecuadas debido a que no puede esperar a tener la información acabada porque la empresa puede ser sorprendida por los efectos de la crisis.

Para enfrentar la paradoja anterior, Ansoff recurre a su concepto de *señales débiles* para dar respuesta a los problemas estratégicos de la dirección mediante las formas de detectar cambios sorpresivos, reaccionar rápidamente sin esperar al ejercicio anual de planificación y generar en la fuerza de trabajo una actitud que facilite la solución de problemas a través de la organización.

Partiendo del posicionamiento y análisis de cartera estratégica en ambientes muy turbulentos, Ansoff, en unión de Werner Kirsch y Peter Rovenka, profundizan en el concepto de

señales débiles y lo aplican al análisis estratégico de cartera y en el sistema de dirección de problemas estratégicos (SDPE).

Finalmente quiero resaltar que no obstante que el libro contribuye con la divulgación y evaluación de los últimos desarrollos de las técnicas de gerencia estratégica, análisis de turbulencia, diagnóstico, planificación, dirección de problemas, control y diseño organizacional estratégicos, el trabajo adolece del análisis de las nuevas condiciones originadas en las implicaciones de la orientación del llamado movimiento de globalización de la economía y la sociedad, y carece de una evaluación de las repercusiones sociales para la región y las empresas en el contexto latinoamericano.

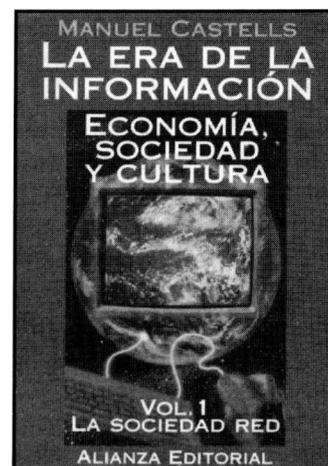
Carlos Eduardo Martínez Fajardo

Profesor asociado

Departamento de Gestión Empresarial

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia



La era de la información. Economía, sociedad y cultura

Manuel Castells, Alianza Editorial, Madrid, 3 volúmenes, 1996-1997-1998. 1531 pp.

El autor es profesor de sociología del Consejo Superior de Investigación

Científica en Barcelona y ha sido catedrático de sociología en la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales de París, al igual que de Planificación Urbana y Regional de Berkeley. La elaboración de esta obra duró 12 años en los cuales alternó investigaciones en Japón, América Latina, los Estados Unidos de América, Europa, Rusia y algunos países del Pacífico Asiático.

La pertinencia de este texto radica en el análisis sistemático que el autor adelanta sobre el impacto de las tecnologías informáticas en la sociedad. Castells califica esta época como "la era de la información" en la cual el modo de producción capitalista ha sufrido un proceso de reestructuración expresado en la flexibilidad de la gestión, la descentralización e interconexión de las empresas y el incremento del poder del capital sobre el trabajo.

Define a algunas comunidades como informacionales, indicando que en estas colectividades la generación, el procesamiento y la transmisión de la información se convierten en "las fuentes de productividad y poder". En este análisis de la sociedad se definen como tecnologías de la información el conjunto convergente de desarrollos de la microelectrónica, la informática, las telecomunicaciones, la optoelectrónica y la ingeniería genética, en tanto todas interactúan y manipulan información.

El libro está dividido en tres volúmenes:

El volumen 1, denominado *La sociedad red*, se ocupa del conjunto de reformas, tanto de las instituciones como de la gestión organizacional, que se han adelantado para intensificar la productividad del capital y del trabajo; globalizar la producción, la circulación y los mercados; incrementar la búsqueda de beneficios, y conseguir las reformas estatales que permitan el apoyo a los procesos de flexibilización y aumento de la competitividad.

La sociedad red se refiere a una nueva morfología social que, aprovechando la tecnología de la información, amplifica el empleo de las redes que se vuelven la forma prevalente de articulación interorganizacional e interpersonal. Las redes definidas como nodos (o

espacios de intersección de una curva sobre sí misma) interconectados, según el autor, son los campos de interacción ya sea en la bolsa y los mercados financieros, o en las mafias y los circuitos de blanqueo de dinero del narcotráfico, y constituyen la base de la estructura social. Estas redes son abiertas y se expanden continuamente a partir de su flexibilidad y adaptabilidad; en este proceso redefinen las relaciones y las fuentes tradicionales de poder.

En tal entorno, la gestión se torna un saber estratégico porque las organizaciones se convierten en el núcleo básico en la dinámica del desarrollo buscado a través de la competitividad, mientras el espacio y el tiempo se transforman y subordinan a la tecnología que los recrea permanentemente. De igual manera, la cultura se transforma y se autonomiza de las bases materiales de reproducción de la sociedad.

El volumen 2, denominado *El poder de la identidad*, plantea a partir de una relación dialógica entre globalización e identidad, la irrupción de un conjunto de movimientos sociales que se apoyan en las nuevas tecnologías informáticas: los ecologistas, los zapatistas, las feministas, las milicias. Tales movimientos aparecen en un momento de crisis de legitimidad de las instituciones y de privatización de las funciones públicas, paralelo con la eliminación de los esquemas de seguridad social y flexibilización de las relaciones laborales, que arrojan a las personas a la soledad del "capitalismo salvaje".

En este escenario el movimiento sindical pierde su capacidad de defender las conquistas de los trabajadores, mientras las comunidades se fraccionan y las naciones pierden el contenido de su contrato social.

En tal contexto, para el autor, aparecen varios tipos de identidades que llenan de contenido la vida de las personas; entre otras, "las identidades resistentes" pueden ayudar a construir sus comunidades en torno a valores tradicionales como la religión, la patria y la familia, o pueden contribuir a construir movimientos sociales proactivos como las feministas y los ecologistas. Igualmente pueden aparecer "identidades proyecto" que intentan reconstruir la

sociedad civil e impactar al Estado, para lograr alcanzar nuevamente la estabilidad perdida a partir de lograr la hegemonía en la sociedad.

Dentro de todo este escenario es necesario destacar que, según Castells, aparecen tres divisiones sociales fundamentalmente, derivadas de la capacidad de consumo en el mercado globalizado. Primera: la fragmentación interna de la mano de obra a partir de la irrupción de la categoría de "productores informacionales", que vuelven reemplazables a los trabajadores genéricos; segunda: la exclusión informacional social derivada de la condición de trabajador no consumidor; y tercera, la separación entre la lógica del mercado globalizado y la experiencia humana del trabajador.

El volumen 3, denominado *Fin de milenio*, caracteriza los últimos años del siglo XX como un "tiempo de cambio". Se inicia con el análisis del derrumbe del sistema soviético desde una novedosa perspectiva tecnológica, asociando tal colapso a "la incapacidad del Estado soviético de gestionar la transición a la era de la información", proceso que Castells señala como el inicio de la hegemonía del capitalismo salvaje.

También se ocupa este libro del "crimen global" que, gracias al avance técnico, genera unas conexiones perversas globalizadas, las cuales han permitido el florecimiento de una economía delincinencial, informacional, interconectada y vinculada a través de redes y alianzas estratégicas, como en los casos de las mafias colombianas y rusas. Se habla del "cuarto mundo" o del "capitalismo informacional", el cual polariza al máximo el mundo y excluye grandes masas de personas, al tiempo que convierte en mercancías a los individuos, en particular a los grupos más vulnerables: los niños.

De igual manera, el autor adelanta un análisis de la denominada "era del Pacífico", describiendo el papel del Estado y de los gobiernos totalitarios que insertaron a tales naciones en el capitalismo informacional, y concluye que esta región no existe como entidad integrada, por lo cual no habrá una era de tal zona, pero muestra

cómo existe en tal región una alta interdependencia intrarregional simultáneamente con un entrelazamiento con los países desarrollados.

Finalmente, el autor estudia el proceso regional europeo a partir de una interpretación de éste como una estrategia defensiva, que buscaba un fin político empleando medidas económicas. Castells deja claramente establecido que la construcción de la identidad europea demandará el reconocimiento de la diversidad y la construcción conjunta de un proyecto colectivo.

Carlos H. Caicedo Escobar
 Maestría en Administración (c)
 Profesor
 Facultad de Ingeniería
 Universidad Nacional de Colombia

tecnológicas de las empresas que forman la red". Esto implica temporalidad, flexibilidad, apoyado en el core business, competencias fundamentales, capacidad distintiva o capacidades básicas o nucleares, que es ese saber hacer de las organizaciones y logra que las empresas ganen escala sin ganar peso.

Es necesario entender que estas uniones temporales buscan ante todo una estrategia de costos; cada empresa disminuye sus costos fijos y los traspasa como estructura de costo variable al conjunto de la empresa virtual conformada por la red.

Para construir la red, las alianzas estratégicas son una buena herramienta y el autor las define como: "Unión temporal de empresas, con carácter de cierto largo plazo y estabilidad para explotar una oportunidad específica de mercado, siendo cada una de ellas responsable en su función y todas ellas en su conjunto".

Otra herramienta recomendada por el autor son los *joint ventures*, que se diferencian sustancialmente de la alianza en cuanto es: "Una entidad con personalidad jurídica propia que se crea con el fin de realizar las actividades objeto de la cooperación, que a su vez, está controlada por dos o más empresas directamente interesadas en su funcionamiento". Aquí el autor parece entrar en cierta contradicción con su propuesta de "ganar escala sin

ganar peso", pues es la creación de otro ente empresarial, donde se deben crear mecanismos de cooperación y control bien establecidos.

En un tercer capítulo el autor aborda la forma de transformar una empresa tradicional en una virtual y propone la metodología Transform, definida como "un método sistemático por el cual los principales líderes del cambio adquieren las competencias necesarias para ejercer su liderazgo de forma eficaz, consiguiendo la formación y las habilidades para la utilización de las herramientas de la gestión del cambio". Para ello propone las herramientas cubo del cambio, curva del cambio y la cadena del cambio-visión, decisión, acción, extensión.

A continuación propone todas las herramientas que considera necesarias para gestionar esa empresa virtual, las cuales abarcan toda las áreas de la organización y las describe: actividades basadas en costos (ABC), actividades basadas en la gerencia -management- (ABM), reingeniería de procesos, mejoramiento continuo -Kaizen-, benchmarking y sistemas de calidad, control total de la calidad.

En un cuarto capítulo, el autor hace la descripción de su estructura Cosmos y la define como: "Una estructura basada en tres grupos de

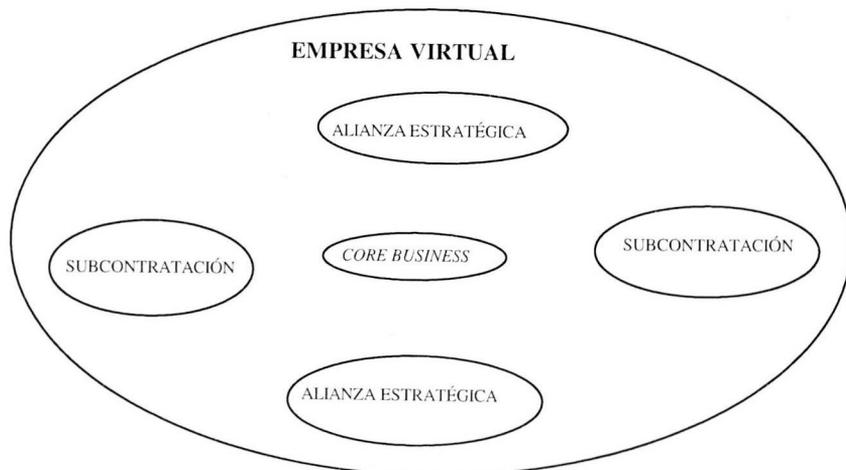


La empresa virtual. La estructura cosmos

Félix Cuesta Fernández, Serie McGraw-Hill, 1998, 345 pp.

Uno de los retos de la globalización radica en la capacidad de adaptación y cambio de las organizaciones, que les permita sobrevivir en el nuevo entorno competitivo. Estas transformaciones tienen que permitirle a las empresas mantener y aun acrecentar sus mercados.

El autor nos propone la empresa virtual: "una empresa virtual es una red temporal de empresas que se unen para explotar una oportunidad específica de mercado apoyada en las capacidades



funciones, con diferentes grupos de personas, con diferente nivel de involucramiento en el proyecto, con diferentes expectativas y con un modelo de gestión basado en la cooperación, la confianza y la excelencia”.

Las primeras de estas funciones son las llamadas *nucleares*, (*core business*); son I&D, marketing y gestión global; las segundas son las *críticas*: venta, logística y producción, y las terceras son llamadas *necesarias*, es decir, el resto de funciones indispensables para cumplir objetivos.

Para un adecuado funcionamiento de estas funciones, Félix Cuesta propone herramientas, para ventas, franquicias; logística, operadores logísticos; para producción, Jit, Kanban, MPRII, mantenimiento productivo total (TPM) y fabricación en red.

Para las funciones necesarias propone la subcontratación y *outsourcing*, los *freelances*, el *outplacement*, *spin off* y empresas de trabajo temporal.

El autor dedica un capítulo a las tecnologías informáticas como facilitadoras e integradoras, y se plantea la organización como la organización que aprende y propone las herramientas Data Warehouse, Data Mining, Decision Support System (DSS), Executive Information System (EIS), para construir una arquitectura tecnológica al servicio de un estructura organizativa virtual.

Finaliza el libro haciendo un análisis de los nuevos modelos de dirección y las nuevas formas de trabajo, plantea que los nuevos pilares de la administración son el capital humano y el financiero.

Propone una dirección “basada en la información, el conocimiento y el consenso, estando sujetos a ella normalmente las funciones que se consideran centros de beneficio y generalmente a partir de los mandos intermedios”. Propone como herramientas el plan de carrera, descripción de puestos de trabajo, establecimiento de objetivos, análisis de desempeño, plan de sucesión, y sistemas de retribución y teletrabajo.

El libro trata de hacer un acercamiento a las modernas herramientas administrativas. No es un libro exhaustivo pero es una adecuada herramienta guía

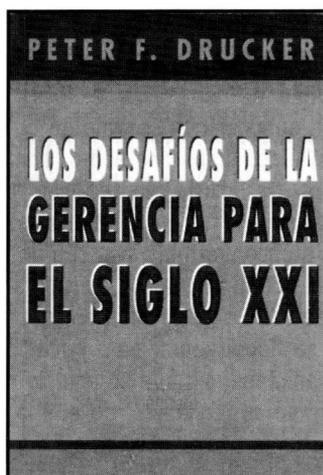
para afrontar los retos administrativos que trajo la globalización.

Luis Ignacio López Villegas

Instructor Asociado

Universidad Nacional de Colombia

Sede Manizales



Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI

Peter F. Drucker, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1999, 277 pp.

Este autor es, sin duda, el más prolífico en temas administrativos. Ha orientado la evolución de las técnicas administrativas desde su trabajo sobre la General Motors en 1946, *Concept of The Corporation*, al igual que con *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas* en 1973, en el que se ocupa del “boom de la administración en los países en desarrollo” y destaca los avances en nuestro medio; particularmente menciona las iniciativas lideradas por la Universidad del Valle. Después, en 1993 con *La sociedad postcapitalista*, introduce reflexiones sobre la sociedad del conocimiento y la sociedad de las organizaciones.

En *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*, el autor hace un llamamiento a la acción para enfrentar un período que caracteriza como de profunda transición y enfoca su análisis

en los “temas de la administración”. Drucker plantea que la administración está subordinada a “las suposiciones básicas acerca de la realidad”, porque éstas determinan el punto de concentración de la disciplina, es decir, a qué se va a prestar atención como relevante; algunas de las suposiciones que enuncia para la “disciplina” son: la administración es la administración de negocios, existe la estructura organizacional correcta y existe la manera correcta de administrar el personal. También menciona otro conjunto de suposiciones relacionadas con la “práctica de la administración”: las tecnologías, los mercados y los usos finales son determinados; el ámbito de la administración se define en términos legales; la administración es siempre interna.

El autor analiza cada uno de estos supuestos retomando la evolución de la administración y expresa que la administración de negocios es una superespecie, que no difiere de la administración de cualquier otra organización, citando para ejemplarizar como cliente de Taylor a la Clínica Mayo. También analiza la necesidad de que existan diversos tipos de organización de acuerdo con el fin que cada una de éstas busquen.

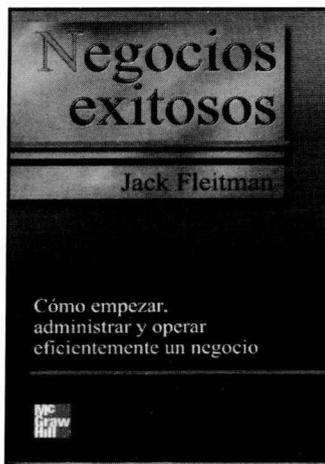
Igualmente, frente a la manera correcta de administrar el personal y la transformación del tipo específico predominante de trabajo —es decir, del trabajo físico al trabajo de conocimiento, en el cual cada uno sabe más de su trabajo que el jefe—, expresa que esta situación demanda esquemas de gestión centrados en la persuasión. En la misma perspectiva se refiere sobre la necesidad de una administración centrada en procesos y no enfocada solamente en la tecnología que busque agregar valor para los clientes.

En el texto también se consigna un análisis de la evolución de la información, destacando que muy pocas personas en los años cincuenta preveían una amplia expansión del uso de los computadores en las organizaciones y no creían en el impacto del mismo en el trabajo de la alta gerencia; sin embargo nadie previó la influencia sobre las tareas operacionales, como balance de tales proyecciones; expresa

que los beneficios esperados para la gerencia no han llegado aún. También se dice frente a muchas empresas dedicadas a la generación de conocimientos, que seguramente las herramientas de medición de la productividad y de los costos no están desarrolladas, pero que serán materia de trabajo hacia el futuro.

Otro tema ampliamente estudiado en el libro es la productividad de los "trabajadores de conocimiento", a partir de la caracterización de sus labores mediante seis factores: 1) entender la tarea; 2) dar autonomía; 3) innovación continua; 4) aprendizaje continuo; 5) productividad entendida como calidad; 6) empleado considerado como activo.

Carlos H. Caicedo Escobar
 Maestría en Administración (c)
 Profesor
 Facultad de Ingeniería
 Universidad Nacional de Colombia



Negocios exitosos

Jack Fleitman. Editorial McGraw-Hill, 1999, 375 pp.

Jack Fleitman, licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de México, ha escrito dos libros sobre temas relacionados con la administración anteriores a éste: *Evaluación integral* (1994) y *Eventos y exposiciones. Una organización exitosa* (1997). Como vemos, desde un principio ha demostrado su interés porque los demás tengan a su disposición herramientas para lograr el tan anhelado "éxito",

que nos propone en su último libro: *Negocios exitosos*.

Este es un libro que "intenta" en once capítulos, mostrar cómo la creación y administración de una empresa, puede, a través de una estructura bien montada, alcanzar el éxito en el mercado. Desde un principio, Fleitman es pretencioso frente a los objetivos que busca. Si uno observa el libro a través del vidrio de la librería, podría pensar que con ese título, en su interior se podrían encontrar unas de esas tantas historias de "empresas exitosas"; es decir, suponer que se trata de uno de esos tantos libros que sobre "administración de bolsillo" se publican todos los días. Pero no; en su interior nos vamos a encontrar más bien con una serie de lo que podríamos considerar listas de verificación acerca de los pasos que se deben lograr para poder crear una empresa, sin que su estricto cumplimiento sea indicador de que la empresa logre ese objetivo de ser exitosa.

Cabe reconocer que el libro tiene en su interior una coherencia lógica (que raya en la simplificación, muy común en el discurso administrativo), demostrada desde el principio en el orden y contenido de los capítulos. En el primero nos introduce en la constitución de una empresa, comenzando por las preguntas típicas: Qué, cómo, cuándo aventurarse en la creación de la empresa, para luego continuar con los aspectos legales necesarios para la existencia de toda organización. Estas primeras respuestas que da al ilusionado lector, son buenas en la medida en que, él mismo reconoce, son pasos que se pueden reproducir con cierto grado de repetición en cualquier parte del mundo (refiriéndose a los pasos de constitución legal de la empresa), ya que sirven al principiante en los negocios para recordar cuáles podrían ser las obligaciones que se tienen frente al gobierno para la creación de una empresa.

En el segundo capítulo, el autor pretende mostrarnos cómo realizar un plan de negocios adecuado para nuestra nueva empresa. Nos explica de forma rápida cómo realizar desde la introducción hasta el resumen ejecutivo del mismo. En veinte páginas, las listas de verificación sobre la información que

debe contener cada una de las secciones de plan de negocios, nos permiten tener en el papel el plan de negocios perfecto para hacer crecer a la empresa de manera exitosa.

Del capítulo tres al seis, Fleitman nos ofrece las fórmulas mágicas que nos permitirán tener unas áreas funcionales "exitosas". En el tres, hace un recorrido por la mercadotecnia, recordándonos la importancia de la investigación de mercados; las denominadas cuatro P's: producto, plaza, publicidad y precio; y lo mejor: "diez reglas para tener éxito en mercadotecnia", para luego pasar a algunas características básicas de lo que es (obviamente para el autor) el mercado internacional. En el cuarto capítulo, la administración de la empresa como área funcional, es explicada en cincuenta y cinco páginas. Como se vuelve costumbre para el autor, nos da su explicación a través de listas (de verificación) sobre aspectos administrativos relacionados especialmente con la dirección de personal, es decir, reclutamiento, selección, contratación, pagos, higiene y seguridad industrial, capacitación, y además sobre el proceso de compras e inventarios.

En el quinto capítulo vamos a encontrar información acerca de cuáles son los puntos a tener en cuenta a la hora de escoger los edificios y construcciones, tamaño de la fábrica, su distribución, elementos de la producción, mantenimiento y transporte; es el capítulo de operación y transporte.

En el sexto, el de contabilidad y finanzas, nos da un recorrido por los libros de contabilidad, los estados financieros, los bancos e instituciones de crédito (mexicanos, por supuesto) y los servicios que pueden prestar a la compañía, en especial para reducir tiempos y costos en las transacciones. En el capítulo séptimo, nos "introduce" en el mundo de la computación. El título, "Sistemas de información y la informática", vuelve a darnos una imagen errónea de lo que vamos a encontrar en su interior, ya que estaríamos (¿será que esperamos mucho del libro?) buscando una explicación sobre la forma de organizar la información y el beneficio consecuente de la utilización

de la información, pero nos encontramos con un manual de computación para iniciados, ya que nos explica qué es un ratón, para qué sirve y otras cosas importantes para comprender el proceso de los sistemas de información empresarial.

Los exponentes de la escuela clásica de la administración, Taylor, Fayol, etc., deberán estar contentos con el octavo capítulo de este libro. En treinta y ocho páginas, Fleitman nos expone la importancia de los manuales de funciones, los organigramas y manuales de organización, para lograr tener a través de estas herramientas al empresario exitoso. Si bien reconoce la necesidad de la existencia de tales manuales, y en especial, que éstos sean elaborados de acuerdo con las necesidades de cada empresa, cree que su sola existencia va a garantizar el "éxito" de la organización. Por tanto, no es extraño que en este capítulo el autor nos diga desde cuáles deben ser los datos que se deben incluir en la página de presentación, hasta "algunos de los objetivos, políticas y funciones generales que debe contener un manual de organización..." (pp. 248 a 274).

Por fin, en el capítulo 9, el autor nos acerca al tema del libro, los empresarios exitosos. Mientras que en los capítulos anteriores nos dio los elementos estructurales necesarios para tener una empresa exitosa, en este capítulo nos permite conocer las características del exitoso empresario, es decir, algo de esto y otro poco de aquello, y sin embargo nos da tres listas muy particulares: en la primera nos ofrece un detallado listado de las características que debe tener el empresario ideal (y por tanto irreal); en la segunda, las cuarenta reglas básicas para el éxito empresarial (escoger a los socios y amigos que tengan principios y valores; no dejar para mañana lo que se pueda resolver hoy; ser conservador en la expansión, etc.) y en la tercera, para poder cerrar con el mismo estilo característico de todo el libro, las cuarenta causas por las cuales no se logra el éxito empresarial (falta de canales de comercialización propios y estables, falta, falta,... etc.).

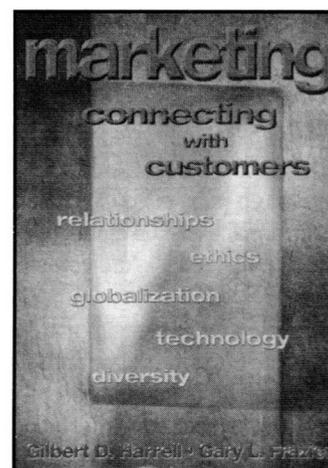
Y como todo libro que tiene un poco de esto y aquello, en el capítulo 10 el autor nos introduce en el tema de consultoría profesional, teorías y técnicas de la administración, en donde nos recuerda la importancia de no creernos autosuficientes y todoconcedores (tal vez él mismo no leyó este capítulo) y utilizar los servicios profesionales de expertos "independientes" en la resolución de problemas, es decir, nuestro autor no conoce por completo el campo de acción de la consultoría, pues presupone, eso nos da a entender en su libro, que sólo sirve para eso, para resolver problemas y no como propuesta eficiente en la anticipación de esos problemas. Por otro lado, en el aparte correspondiente a las teorías y técnicas administrativas, no hace una diferenciación clara entre cuáles son "teorías" y cuáles son "técnicas"; además, si sólo nos está presentando de manera rápida cuáles son esos discursos administrativos, nos debería haber dado una bibliografía básica para poder continuar con el conocimiento de tales, ya que podría sucedernos lo que él mismo dice en el comienzo del capítulo: "Para profundizar en y abordar con rigor los temas de este capítulo, es necesario comprar la literatura correspondiente a la materia y actualizarse constantemente. Es importante apuntar, dada la gran cantidad de libros publicados sobre el tema, que se corre el riesgo de caer en una especie de moda administrativa [...] no se deje impresionar por ellos, sea selectivo" (p. 299).

Y en el último capítulo, nos dan el ingrediente final para tener un negocio exitoso: los formatos que debemos utilizar dentro de nuestra organización. Vamos a encontrar desde contratos de trabajo (obviamente de acuerdo con la legislación mexicana), hasta formatos para recibos de caja menor. Es decir, si la empresa falla, que no sea por falta de formatos de documentos realizados de acuerdo con lo comúnmente utilizado.

Como vemos, es un libro que trae de todo un poco. Ahora la pregunta que cabría hacernos es: ¿Su lectura es útil para quién?, ¿para los estudiantes de administración de primeros

o de últimos semestres?, ¿para administradores ya graduados? o tal vez, ¿para personas que no tienen ninguna de las dos características anteriores? La respuesta sería: para los pertenecientes al último grupo, bajo las siguientes condiciones: primero, no creer que con hacer lo que dice el libro se logra el éxito en los negocios, porque si bien son elementos que se deben tener claros y en cuenta a la hora de organizar la empresa, su sola presencia no va a garantizar el tan anhelado "éxito" en los negocios, y segundo, tomen lo leído como "beneficio de inventario"; es decir, no vayan a imaginar que lo escrito en el libro es administración de empresas y por tanto con eso se tiene suficiente para gestionar una empresa.

Eduardo Ocampo Ferrer
Estudiante, Opción de Grado
Administración de Empresas
Universidad Nacional de Colombia



Marketing connecting with customer

Gilbert D. Harrell y Gary L. Frazier. Prentice Hall, U.S.A., 1998, 196 pp.

El libro está compuesto por 18 capítulos. Se puede dividir en dos partes, una conceptual (capítulos 1 al 8) y otra específica (capítulos 9 al 18). Los tres primeros muestran un marco general del mercadeo y cómo su sustento es el

conocimiento del cliente y del entorno de la organización.

El capítulo 1, "Mercadeo: conexión con el cliente", desarrolla el concepto de marketing a través de la historia y de sus definiciones. Ilustra además el objetivo del mercadeo y el proceso estratégico que sigue éste en el desarrollo de la organización. Finalmente hace énfasis en la importancia de la relación con el cliente con miras al siglo XXI.

El capítulo 2, "Satisfacción y lealtad del cliente: construyendo valor y calidad", describe cómo estos aspectos, satisfacción y lealtad son los principales factores a tener en cuenta en el mercadeo de las empresas exitosas. Enuncia dichos conceptos y desarrolla la importancia de la interacción con el cliente para su consecución.

El capítulo 3, "El ambiente del marketing y sus dimensiones globales", destaca la importancia del conocimiento del entorno (sus dos acepciones básicas micro y macro) y su aplicación en la toma de decisiones.

En el capítulo 4, "El proceso de planeación de la estrategia de marketing", define el proceso, establece el análisis de la organización como punto de partida de la planeación de marketing, enuncia el concepto de marketing plan o plan de mercadeo estratégico, analizando los elementos del concepto de mercadeo (*marketing mix*), finalizando con un análisis de estrategias de entrada en mercados extranjeros.

En el capítulo 5, "Información e investigación de marketing", se describen los procesos de toma de decisiones a través de la información de mercado y de investigación de mercado, analizando tipos e interpretación de resultados.

En el capítulo 6, "Segmentación, mercado objetivo y posicionamiento", se estudian dichos conceptos realizando anotaciones puntuales sobre la forma de realizar los procesos que ellos requieren.

En el capítulo 7, "Conectándose con el consumidor, entendiendo su comportamiento", se atienden los conceptos de comportamiento, involucramiento, toma de decisiones y los diferentes factores que inciden en dicha toma de decisiones.

En el capítulo 8, "Business to business marketing", se ilustra el nuevo papel que desempeña la tecnología en el concepto de negocios y cómo se han roto paradigmas respecto a lo que normalmente se enseña en el aula de clase, pues las implicaciones que trae el concepto *business to business* en el desempeño de los procesos de la organización, pueden ser bastante favorables.

A partir del capítulo 9, el autor se torna más específico respecto a las dimensiones del concepto de mercadeo, porque en éste se estudian las decisiones y estrategias del producto como tal, se describen la tipología, las líneas y, por supuesto, dedica una gran parte al estudio de las marcas.

En el capítulo 10, "Planeación de productos, desarrollo y administración", los autores describen el proceso de desarrollo de nuevos productos, ciclo de vida, aceptación de los consumidores e innovaciones.

El capítulo 11 es bastante interesante pues describe, como su nombre lo dice, la forma de hacer marketing de servicios lucrativos y no lucrativos. Define el servicio como producto y como agregado, puntualizando sobre las características del servicio que tienen efecto en el marketing.

El capítulo 12, "canales de mercadeo, fuerza de ventas y distribución física", analiza las estrategias de plaza, enunciando el concepto y administración de los canales de distribución, y destaca la importancia de la fuerza de ventas y de la integración.

El capítulo 13 se enfoca en el desarrollo del marketing directo, definiendo *retailing* y mercadeo directo.

Los capítulos 12 y 13 se complementan con el capítulo 14, que trabaja con la comunicación integrada de marketing, en la cual se hace énfasis en el proceso y la mezcla de comunicación.

Se retoma el trabajo con los elementos principales del marketing en el capítulo 15 denominado "Comunicación masiva: publicidad, promoción y relaciones públicas", donde se destaca el análisis de los anuncios publicitarios y su relación con la promoción y la publicidad, trayendo por añadidura el capítulo 16, que trabaja específicamente la venta personal y la administración de

la fuerza de ventas, a través de su conceptualización.

En los capítulos finales, 17 y 18, se trabaja todo lo relacionado con precios; el concepto, la determinación, los factores que tienen influencia, los precios internacionales, las estrategias y su implementación.

Cada capítulo cuenta con preguntas, conceptos de discusión, glosario de términos y casos para desarrollar.

De igual forma, en el desarrollo del libro se encuentra espacio para el planteamiento de cuestiones éticas, que para nuestros países latinoamericanos revisten mayor importancia.

Una de las innovaciones más importantes y que convierte este texto en una excelente herramienta pedagógica es que a lo largo del libro tiene vínculos con páginas de Internet, lo cual permite mayor interacción con casos reales en cada uno de los temas. Adicionalmente, los autores tienen una página de Internet donde se atienden inquietudes de los estudiantes o profesores que trabajan con el libro; existen actividades adicionales y pruebas para mejorar el aprendizaje del alumno. En cada uno de los temas se puede hacer investigación de conceptos y/o aplicaciones a través de los vínculos directos a páginas de Internet que se encuentran aquí.

Es un buen libro, pese a que se nota una marcada tendencia norteamericana, con la que se debe ser cuidadoso cuando se utiliza como guía, pues a pesar de los procesos de globalización y apertura, en mi concepto se deben seguir teniendo en cuenta las características del contexto.

Edison Jair Duque Oliva

Profesor

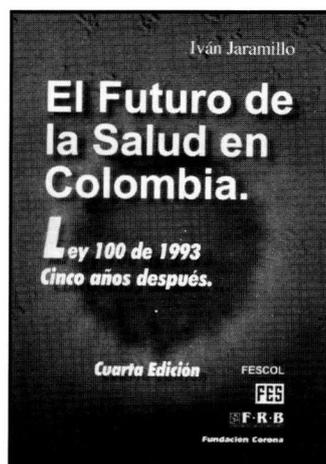
Departamento de Gestión Empresarial

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

Sede Santafé de Bogotá





El futuro de la salud en Colombia. Ley 100 de 1993 cinco años después

Iván Jaramillo

Fescol, Fundación Antonio Restrepo Barco, Fundación Corona. Santafé de Bogotá, cuarta edición, 1999, 405 pp.

El autor describe y analiza la transformación que vive la salud en Colombia, con énfasis en las leyes 10 de 1990 y 100 de 1993, y da respuesta a multitud de inquietudes con respecto al sistema general de seguridad social en salud vigente en nuestro país. El libro está ordenado en tres partes. En la primera, se presentan los antecedentes, propósitos y articulaciones de la Ley 100 de 1993 con las leyes 10 de 1990 y 60 de 1993. En la segunda, los principios que inspiran la reforma, el desarrollo legal de ésta y el análisis comparativo con la antigua medicina prepagada y con sistemas de seguridad social de otros países, con énfasis en Estados Unidos y Chile. En la tercera parte se analiza el proceso de transición y la puesta en marcha de la ley, destacando los problemas de coberturas, financiación, equilibrio y organización de los servicios, así como las reacciones de los diversos actores institucionales y profesionales. El autor es consultor nacional e internacional en asuntos administrativos y financieros del sector salud y asesoró la elaboración de las

leyes 10 de 1990 y 60 y 100 de 1993. A continuación se destacan algunos aspectos planteados en el libro.

La creación del sistema general de seguridad social en salud (SGSSS), mediante la Ley 100 de 1993, pretende conseguir la cobertura universal en salud de la población colombiana bajo dos regímenes de aseguramiento: el contributivo, con una cobertura esperada cercana al 70% de la población y el subsidiado, para un mínimo del 30% de la población. Con el aseguramiento se busca garantizar la distribución equitativa de los subsidios y la accesibilidad efectiva a los servicios de salud, sobre la base de un plan obligatorio de salud (POS), progresivamente igual para todos y ofrecido en condiciones de calidad y eficiencia, enfatizando servicios básicos de prevención y promoción.

El autor destaca que la reforma produjo avances en el grado de aseguramiento, que pasó de 20,6% de la población en 1990 a 57,2% en el segundo semestre de 1997 (37,6% por el régimen contributivo y 19,6% por el régimen subsidiado). La accesibilidad a los servicios también mejoró (65% en 1990, 95% en 1997). Sin embargo, no son tan favorables los resultados en materia de prevención y promoción, que sólo llegan al 30% de la población. Adicionalmente, se perciben deterioros en algunos indicadores de salud materno-infantil.

El régimen contributivo está diseñado para cubrir a los asalariados con uno o más salarios mínimos, y a los trabajadores independientes con más de dos salarios mínimos de ingreso, con un POS integral en el ámbito de los servicios personales necesarios para el contribuyente y su familia. La financiación se realiza en forma exclusiva con las cotizaciones obrero-patronales equivalentes al 12% sobre el salario (1/3 o 4% con cargo al trabajador, 2/3 u 8% por parte del empleador). El régimen contributivo enfrenta graves problemas de evasión (49% de la población ocupada no está afiliada) y de elusión y mora de aportes (estimada en 38% para el ISS y en 33% para las EPS).

El régimen subsidiado de salud, creado por la Ley 100 de 1993, se

define como el conjunto de normas que regulan la identificación y selección de los beneficiarios de los subsidios entre la población más pobre (iniciando con los estratos 1 y 2), su afiliación a las administradoras del régimen subsidiado (ARS), el conjunto de derechos incluidos en el plan obligatorio de salud subsidiado (POSS) y los mecanismos de acceso a los servicios. Incluye también las reglas de financiación y administración que deben observar el fondo de solidaridad y garantía Fosyga, las entidades territoriales, las ARS y las instituciones prestadoras de servicios (IPS).

Los municipios, con la cooperación de los departamentos, son los encargados de aplicar el sistema de identificación de beneficiarios de subsidios (Sisben), y de convocar a las ARS para que participen en la afiliación de los subsidiados dentro de un ambiente de libre elección. El municipio, o el departamento cuando el municipio no está descentralizado, firma con las ARS contratos de administración del régimen, con base en los subsidiados inscritos en cada una.

Las ARS disponen de un valor anual por cada afiliado, denominado unidad de pago por capitación subsidiada (UPCS), con el cual deben financiar su funcionamiento, prestar servicios de prevención y promoción y garantizar el acceso de los afiliados a los servicios de salud ambulatorios, de hospitalización y cirugía, incluidos los servicios de alto costo, de acuerdo con las limitaciones y regulaciones establecidas por el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud (CNSSS).

El régimen subsidiado se financia, en el ámbito nacional, con el 1% del aporte de solidaridad sobre los ingresos de los afiliados al régimen contributivo que devengan más de dos salarios mínimos al mes, con impuestos a las armas y explosivos, con aporte de las cajas de compensación (5% o 10% de sus recaudos) y con otros aportes de origen fiscal. En el ámbito territorial se financia con el 15% de la inversión forzosa de los municipios, con los recursos de participación en los ingresos corrientes de

la nación (ICN) y con la transformación de los subsidios de oferta en demanda que los departamentos deben ejecutar progresivamente con recursos procedentes del situado fiscal y de las rentas cedidas.

Los ICN corresponden a los recaudos del IVA y de los impuestos de renta y comercio exterior. De ellos, el gobierno debe girar el 18% a los municipios y éstos destinar una cuarta parte (25%) a salud. El situado fiscal es la parte de los ICN que los departamentos reciben para financiar la salud y la educación. Las rentas cedidas son los recaudos de impuestos sobre loterías, licores y cervezas que realizan directamente los departamentos y que tienen destinación específica para salud.

Según el autor, los principales problemas que aquejan al régimen subsidiado tienen que ver con los límites de su cobertura, la falta de educación de sus afiliados, la subsistencia de barreras de acceso, incluso económicas, el incumplimiento de algunas obligaciones por parte de las ARS, los retrasos en los flujos financieros y eventualmente las desviaciones o atesoramiento de los recursos en perjuicio de las ARS y de las IPS.

El libro resalta que los hospitales públicos se han visto sometidos a un proceso de empresarización y a moverse en un ambiente de competencia. Para tal efecto, debieron convertirse primero en establecimientos públicos autónomos (Ley 10 de 1990) y luego en empresas sociales del Estado (ESE) (Ley 100 de 1993). Esto ha implicado modificaciones en su sistema financiero, cambiando inicialmente el sistema de transferencias incondicionales por un sistema de contratación para compraventa de servicios con los fondos seccionales y locales de salud (Ley 10/90 y Ley 60/93) y, con la aparición de las ARS y de las EPS (Ley 100/93), han tenido que desarrollar un sistema de compraventa de servicios con esas entidades. Estos procesos de conversión de los subsidios de oferta en demanda, al acabar con el sistema de asistencia pública y con la atención por caridad de la población más pobre, debe producir mejoras en

la productividad, la eficiencia y la calidad de los hospitales.

La aguda crisis financiera que enfrentan los hospitales públicos tiene, entre otras, las siguientes explicaciones: las ARS reciben los subsidios a la demanda pero no los devuelven a los hospitales en forma de demanda y pago de servicios; la demanda de servicios de los afiliados al régimen subsidiado es muy baja debido al desconocimiento de sus derechos; las ARS se quedan con parte importante de los recursos debido a sus costos de intermediación; hay mora excesiva en los pagos de las ARS a las IPS; no hay quien pague por los vinculados; los hospitales públicos no saben mercadear sus productos, ni facturar sus servicios, ni cobrar; la nivelación salarial agravó el déficit de los hospitales.

El autor precisa que en el sistema colombiano no existe, como en Estados Unidos o Chile, un sistema de precios por cada clase de plan, puesto que todas las EPS deben ofrecer el mismo plan integral y obligatorio, y todos los afiliados deben pagar una proporción igual de su ingreso. En la Ley 100 se encuentra una concepción integral del sistema de seguridad social que establece la posibilidad de un conjunto armónico de entidades públicas y privadas para la administración de los regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos profesionales y los servicios sociales complementarios, unas con carácter de aseguradoras y otras como proveedoras. Sin embargo, la ley establece que la dirección, coordinación y control del sistema de seguridad social integral estarán a cargo del Estado.

El sistema de seguridad social en salud permite a las entidades privadas, con o sin ánimo de lucro, que participen de los procesos de afiliación, recaudo y contratación o prestación de servicios junto al ISS, las cajas de previsión, las cajas de compensación familiar, las entidades de asistencia pública y otras de beneficio social. Se conforma así una amplia red de entidades promotoras de salud (EPS) y de instituciones proveedoras de servicios (IPS) que hacen viable el ejercicio de la libre elección y la

conurrencia en la ampliación de la cobertura. Adicionalmente, se otorga a las entidades territoriales la facultad de manejar los subsidios en materia de salud (descentralización).

La Constitución de 1991 (Art. 49) ordena que los servicios de salud se organicen en forma descentralizada, por niveles de atención y con participación de la comunidad, incorporando los principios de subsidiaridad, complementariedad y concurrencia para el manejo de la asignación de competencias territoriales (Art. 288). Asignó, además, las transferencias financieras necesarias a los departamentos y municipios para el manejo de la salud (Arts. 356 y 357). La definición de competencias y recursos se precisó en la Ley 60 de 1993.

De acuerdo con el autor, la Ley 100 de 1993 fue producto de una conciliación entre dos modelos de seguridad social en salud, el bismarckiano y el neoliberal, complementada con una concepción descentralista sobre la administración pública de los servicios públicos.

Todo ello se refleja en los principios que la Ley sustenta y desarrolla. Así, de la concepción bismarckiana se heredaron los principios de integralidad, universalidad, obligatoriedad, solidaridad, equidad y unidad; de la concepción neoliberal modernizadora del Estado, los principios de libre elección, eficiencia y calidad; de la reforma descentralista de la administración pública, los principios de descentralización, subsidiaridad, concurrencia, complementariedad, autonomía de las instituciones y participación comunitaria. El texto define esos principios, indica su soporte legal, precisa su alcance y condiciones de aplicación, describe los problemas que aún subsisten y sugiere estrategias para garantizar la permanencia y efectividad del sistema.

Luis M. Prada Bernal

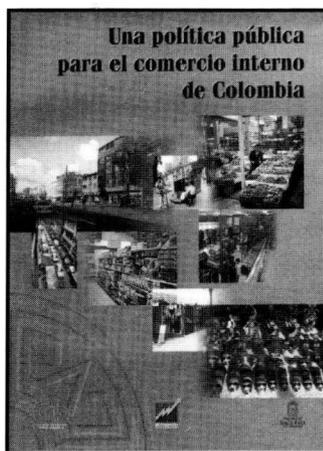
Profesor asociado

Departamento de Finanzas

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

Sede Bogotá



Una política pública para el comercio interno de Colombia

Ministerio de Desarrollo Económico, Universidad Nacional de Colombia, Centro de Investigación para el Desarrollo - CID. Santafé de Bogotá, 2000, 227 pp.

Este documento, de consulta obligatoria para establecimientos y gremios comerciales, entidades encargadas de la política de desarrollo a nivel regional y local, expertos y estudiantes de pregrado y posgrado de administración, mercadeo y disciplinas afines, presenta los resultados de un estudio adelantado por el CID de la Universidad Nacional, por encargo del Ministerio de Desarrollo, para determinar pautas de política pública para el sector de comercio interno de Colombia.

A partir de una concepción de competitividad sistémica y mediante una amplia investigación documental y trabajo de campo, el estudio determinó la problemática del comercio interno, lo macroeconómico y el ambiente institucional, así como el grado de incorporación de tecnología, los cambios en los procesos administrativos, la gestión del recurso humano y los tipos de asociación existentes en el sector. El ambiente competitivo se analizó a partir de los precios, la estructura de costos y los programas de

proveedores. Para establecer el aspecto institucional y los costos de transacción se indagó sobre la tramitación, la inseguridad, la credibilidad y las relaciones institucionales.

El trabajo de campo se realizó en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Pereira, Pasto, Cúcuta y Villavicencio, con una muestra total de 721 encuestas (310 en comercio especializado, 181 en comercio al por mayor, 145 en comercio al por menor y 85 en vehículos y combustibles). También se realizaron entrevistas en almacenes de cadena, empresas productoras y distribuidoras de bienes de alto consumo, empresas relacionadas con cadenas (papa, lácteos, textiles, automóviles) y entidades gremiales.

El libro contiene una presentación, una introducción, cuatro capítulos y la correspondiente bibliografía. El primer capítulo, "Formulación de una política pública para el comercio interno de Colombia", destaca que la internacionalización de la economía colombiana produjo la aparición de nuevas cadenas comerciales, alianzas estratégicas de empresarios nacionales con extranjeros y programas de expansión de grandes almacenes e hipermercados a varias regiones. Se tocan aspectos referentes a la política pública sectorial en Colombia, la experiencia internacional, el comercio en la economía colombiana, la problemática del sector, elementos que debe considerar la política pública para el comercio interno, y propone una matriz estratégica para la formulación de una política pública para el sector comercio interno en Colombia.

Como problemática del sector, el estudio destaca: inestabilidad de la política macro, corrupción y exceso de trámites, inseguridad y deterioro social, deficiente infraestructura física, contrabando, falsificación y competencia desleal, costos financieros y restricción de crédito, insuficiente capacitación, rezago tecnológico y formas de organización poco desarrolladas.

Como objetivo general de la matriz estratégica, el estudio propone consolidar la competitividad de las unidades económicas dedicadas al comercio interno en Colombia, la eficiencia de

los sistemas de distribución y comercialización y la cualificación de una cultura de consumo, fomentando entornos empresariales y de demanda que promuevan la acumulación, sobre guías de comportamientos normalizados y regulados. Como objetivos específicos se definen los siguientes: propiciar un entorno competitivo para las empresas comerciales; fortalecer la capacidad empresarial en el sector comercio; incrementar la eficiencia de los sistemas de distribución y comercialización; fortalecer el papel regulador del Estado y su función como garante de la competencia, la cultura del consumo con calidad y la defensa del consumidor; promover el desarrollo regional y subsectorial del comercio interno. Para lograr estos objetivos, el estudio sugiere 16 estrategias y para cada una de ellas presenta, en cuadros analíticos, programas, acciones y actores.

El capítulo 2, "Estructura del comercio interno", utiliza estadísticas especializadas (censos económicos, encuesta anual al comercio, muestra mensual al comercio al por menor, bases de datos de cámaras de comercio y de superintendencias) para destacar el papel del sector comercio en la economía, a nivel total y por subsectores, en términos de participación en el PIB, número de establecimientos, generación de empleo y comportamiento económico y financiero. El estudio precisa que el comercio, como actividad de servicio que alimenta los procesos de producción, distribución y consumo, contribuye a optimizar la eficiencia de los procesos productivos, a mejorar la información de los mercados, a facilitar la localización de los productos y a reducir los costos de búsqueda del consumidor.

De acuerdo con el documento, en 1998 el comercio participa en el PIB con el 9,6% y contribuye con el 21,7% del empleo (1,4 millones de personas), del cual el 25,6% corresponde al comercio formal y el 74,4% al informal. El comercio ocupa el cuarto puesto en el PIB, detrás de la agricultura (18,1%), la industria manufacturera (18,1%) y los servicios financieros (16,5%). Estos últimos lo desplazaron del tercer puesto que tradicionalmente ocupaba. Al respecto, el estudio indica que la ligera

disminución, en relación con su participación por encima del 10% en los años setenta y ochenta, se origina en tres factores: a) el mayor dinamismo de los sectores minero y financiero sobre los cuales recayó el liderazgo en el crecimiento de los últimos años, el primero a partir de las exportaciones de petróleo y carbón, y el segundo por la consolidación de la apertura financiera y la expansión del crédito; b) el crecimiento del sector comercial moderno y la expansión de la productividad, expresados en mayor rotación de inventarios y mayor frecuencia en visitas y compras a las grandes superficies; c) la persistencia de sectores de servicio que no se han modernizado y siguen representando costos superiores al promedio de la economía colombiana, mientras por el comercio pasa cada vez un mayor volumen de bienes para una mayor cantidad de población.

El sector tiene una alta concentración en el comercio minorista (86,6% de establecimientos comerciales en 1998), está constituido por unidades de negocio de pequeño tamaño con predominio de la actividad unipersonal (94,6% de los establecimientos tienen entre 1 y 5 empleados en 1998) y muestra una gran rotación y baja estabilidad de los establecimientos que lo conforman.

El 58,5% de los establecimientos comerciales ofrece productos de la canasta básica, 4,8% se dedica a la venta de accesorios y repuestos para vehículos, 3,9% comercializa artículos eléctricos, 3,2% vende maquinaria y herramienta, 3,2% distribuye materiales de construcción, 2,9% realiza ventas al por mayor y el restante 23,5% distribuye otro tipo de productos.

El estudio destaca como fuentes de información al Dane, Confecámaras y Nielsen de Colombia, pero registra la dificultad que enfrentan dichas entidades para recolectar datos sobre el sector debido a que el pequeño comercio está muy extendido en el país y su información es muy dispersa y poco confiable. Sobre las empresas medianas y grandes hay mayor seguimiento desde diversas fuentes y se puede construir una aproximación a la actividad en su conjunto, a partir de

los datos de las empresas de inclusión forzosa en la encuesta anual al comercio del Dane (empresas con más de 20 trabajadores o ventas superiores a \$1.210 millones en 1997) y el consolidado financiero de la Superintendencia de Sociedades.

El segmento de inclusión forzosa, que corresponde al mediano y gran comercio colombiano, en 1997 empleó a 249 mil personas, vendió \$28,6 billones, compró bienes por \$23,2 billones, incurrió en gastos de funcionamiento por \$1,7 billones, generó un valor agregado de \$3,6 billones y logró un margen comercial de 18,8% y margen neto antes de impuestos de 3,2%.

A partir de los informes financieros de las 2.123 empresas incluidas en la base de datos de la Superintendencia de Sociedades en 1998, el grupo de investigación del CID determinó un margen bruto para el sector comercio de 17,5% y precisa que los sectores que distribuyen bienes de alto consumo muestran los menores márgenes (8,3% para alimentos al por menor y 9,2% para alimentos al por mayor).

El capítulo 3, "Caracterización del comercio interno", describe la problemática que enfrenta éste, identifica las estrategias y capacidades empresariales requeridas para mejorar su competitividad y presenta las condiciones institucionales y las reglas del juego en las que se desempeña el sector. Esta caracterización se basa en los resultados arrojados por una encuesta aplicada a nivel nacional, una serie de entrevistas a empresas del sector y unos talleres con actores y expertos del comercio.

Un 50% del comercio interno colombiano es de tipo detallista especializado, 20% de comercio al por menor en establecimientos no especializados (almacenes por departamento, supermercados de alimentos y otras líneas de productos y misceláneas), 18% de comercio al por mayor, excepto vehículos, 8% de comercio de automotores y 4% de comercio detallista de farmacias.

Una característica general interesante es que el comercio está diseñado para atender mercados locales, en particular el comercio minorista. Así, el 88,7% de las ventas se realizan en la misma ciudad, un 6,3% en

otras ciudades del mismo departamento y un 4,3% en el resto del país, lo cual corrobora que el servicio del comercio depende altamente de su localización y cercanía al cliente.

El 73% de las empresas tienen activos inferiores a \$50 millones y 54% ventas mensuales menores a \$5 millones. Medellín, Cúcuta y Pasto presentan el mayor nivel de comercio pequeño según activos (cerca del 60%).

El principal problema mencionado por las empresas comerciales son los impuestos, nacionales y locales. Esto tiene relación con los impuestos indirectos por su impacto sobre los precios de los productos y con los impuestos directos que disminuyen las utilidades. Se percibe una desventaja para el comercio formal frente al informal, que no paga impuestos, lo cual genera una competencia desleal. En las entrevistas se encontró como un inconveniente adicional, la falta de claridad y de estabilidad en las reglas de juego, alteradas por las continuas reformas tributarias.

Un problema de coyuntura es la depresión de la demanda. Dada su cercanía al consumidor, las empresas comerciales son las que primero recogen información de los mercados y se constituyen en el mejor termómetro de las fiebres depresivas o de las calenturas expansivas. Manizales y Pasto, a nivel de ciudades, las grandes empresas, el subsector de vehículos y el de drogas farmacéuticas, fueron los que más se resintieron con la caída de la demanda.

Otros problemas destacados por los comerciantes son el contrabando, el exceso de trámites en la legalización de los negocios, los bajos márgenes de comercialización y, asociado con esto, los altos costos de aprovisionamiento de productos.

Con respecto al ambiente macroeconómico, los resultados de la encuesta indican que los problemas de inestabilidad económica y su expresión en una política económica de altibajos repercuten fuertemente en el sector. El desempleo es visto como un agravante de la situación de demanda, y los niveles de inflación, la variabilidad de la tasa de cambio y

las tasas de interés preocupan a los empresarios.

En el ambiente institucional y social los empresarios mencionan como limitantes fuertes los problemas de corrupción, especialmente la asociada a trámites, la inseguridad, el deterioro social y la poca eficacia de la representación gremial.

El sector comercio está afectado por el clima recesivo de los negocios, que se refleja en ausencia de proyectos de inversión a corto plazo, especialmente en los pequeños negocios. En las medianas y grandes empresas se perciben deseos de inversión para sistematización de procesos, ampliación de planta, desarrollo de productos y mercados y capacitación de personal.

En lo referente a tecnología, las empresas del sector comercio muestran preferencia por modernizar equipos de transporte, sistemas de información (manejo de inventarios), sistemas de frío, cajas registradoras, vitrinas, tecnologías de información y telecomunicaciones (Internet, correo electrónico, fax, transferencia electrónica de fondos), todos ellos jalonados por un proceso de modernización de la gestión, basado en el conocimiento del consumidor.

En general, se encontró que el sector no tiene como una de sus prioridades la búsqueda y el acceso a la información, lo que significaría que no se comprende la importancia de aquella en el giro normal del negocio y en la reducción de los costos de transacción y transferencia. Las empresas que deciden invertir recursos para acceder a información, lo hacen a través de suscripción a revistas, asistencia a ferias, exposiciones, congresos o seminarios y adquisición de libros y publicaciones.

Los principales procesos que las empresas automatizan son contabilidad, cartera, inventarios, ventas, compras y nómina.

En cuanto a la asesoría externa, las áreas más importantes para el pequeño comercio son la contable y la tributaria. Para las medianas y grandes empresas son el área jurídica y la tributaria. Esto refleja el alto costo de transacción que se genera alrededor de la información legal e impositiva en Colombia, en especial

para quien es calificado como gran contribuyente.

Mientras las pequeñas empresas de comercio no consideran dentro de sus prioridades el uso de herramientas de gestión, las medianas y grandes empresas han probado y asimilado tecnologías de gestión como planeación estratégica, administración por objetivos, logística de distribución, calidad total, justo a tiempo y benchmarking o referenciación de la mejor práctica.

El 91% de las empresas de comercio en Colombia no generan esquemas de asociación para ampliar las escalas de comercialización, no diversifican su oferta en diferentes puntos de venta y no se integran, ni hacia arriba, ni hacia abajo. Sin embargo, al aumentar el tamaño de las empresas, sube el nivel de asociación e integración. En las medianas empresas se dan esquemas de concesión. En las grandes, los esquemas de concesionario, de almacenes de cadena, de franquicia y de centrales de abasto surgen como instrumentos de modernización en la comercialización y expansión de mercados.

El formato tradicional, o por mostrador, mantiene vigencia incluso en las medianas y grandes empresas. El segundo formato de venta es por teléfono y el tercero, por fuerza de ventas. Sin embargo, a medida que el tamaño crece, surgen nuevos formatos, como el autoservicio, la venta por correspondencia, el comercio electrónico o por computador y la venta por contrato.

Se puede decir que la modernización del sector comercio en su conjunto es débil. Su misma estructura, en la cual prima la presencia de pequeños negocios, hace que el sector tenga bajos niveles de incorporación tecnológica, que predominen estilos de dirección autoritarios y que se den bajos niveles de asociación. La modernización del sector exige una gestión orientada al cliente, soportada en tecnologías de comunicación e información que permitan a las empresas del sector responder rápidamente a los incentivos del mercado y a las nuevas condiciones de competencia.

La formación de precios en el comercio se determina principalmente por aplicación de *markup* sobre los

precios de compra, entre un 6% y un 10% en promedio, con tendencia a involucrar las sugerencias de precio de los productores, el análisis de precios de la competencia y las valoraciones de la calidad. Además, las variaciones de los precios están ligadas en su mayoría a las condiciones de coyuntura y evolución del nivel general de precios de la economía, mientras los descuentos son en su mayoría por volúmenes y pronto pago. En general, no se presenta diferenciación de precios.

Los pequeños y medianos negocios centran su estrategia de competencia en la diferenciación por cantidad y variedad. Las grandes empresas segmentan el mercado con base en la minimización de costos y precios. Otras estrategias de competencia utilizadas por empresas del sector son la intensificación de promociones y publicidad, disminución de márgenes de comercialización y desarrollo de nuevos productos y mercados.

Un buen porcentaje de empresas utiliza las tarjetas personales y los volantes como único medio de publicidad y propaganda. Los medios masivos como prensa, radio y vallas sólo aparecen en las medianas y grandes empresas.

Además de la caracterización del sector y de la propuesta de pautas de fijación de políticas para su desarrollo, el estudio incluye un ejercicio de análisis estadístico multivariado, con el objeto de identificar agrupaciones sectoriales (*clusters*) a partir de un conjunto de variables representativas que caracterizan su comportamiento. Para esto se utilizó como instrumento metodológico las técnicas estadísticas de modelos logit y de conglomerados (*clusters*). Los conglomerados y la estructura que ellos representan en el sector son: comercio tradicional característico, 62% del sector; comercio tradicional en expansión, 32%; comercio moderno característico, 1%; comercio moderno en expansión, 2%; comercio moderno diversificado, 2%; comercio moderno integrado, 1%.

El capítulo 4, "Cadenas producto-consumo", presenta un marco conceptual sobre formas de coordinación o asociación empresarial y caracteriza el

comercio intrafirma de cuatro cadenas producto-consumo: papa, lácteos, textil-confección y automotriz, mediante revisión bibliográfica y análisis de las entrevistas realizadas a diferentes actores o agentes de cada una de las cadenas. Éste, junto con el enfoque conceptual que sustenta cada uno de los capítulos del documento, es un valioso aporte a la comprensión del sector.

Luis M. Prada Bernal

Profesor asociado

Departamento de Finanzas

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

Sede Bogotá

acrecentar de manera sistemática ese proceso desigual de desarrollo. Entre tanto, Estados Unidos, a nombre de la soberanía nacional y del realismo político, no acepta subordinarse al derecho internacional. Sin citar a Paul Kennedy o Morgenthau, el autor se apoya en Soros para afirmar que Estados Unidos, como única potencia que queda "no está dispuesta a subordinarse a autoridad internacional alguna".

En este contexto, el mercado como único elemento de "regulación de la economía", hasta ahora ha profundizado las asimetrías, y los tratados de libre comercio como el TLC, las han formalizado.

Las consideraciones anteriores presentan con mayor claridad cómo la globalización ha creado un fundamentalismo en los procesos de privatización como camino para acceder a los mercados internacionales. Los dólares de la privatización de activos estatales estratégicos de los países menos desarrollados, además de financiar los déficit comerciales (por la subordinación productiva nacional) provocado por el aperturismo sin reciprocidad, ha generado procesos de revaluación en la articulación de las economías nacionales a la economía internacional.

El capital nómada que se localiza por la vía privatizadora en el mundo, exige entonces la flexibilización laboral de las economías nacionales intervenidas, para bajar costos de producción locales, pero además con el propósito de reducir los niveles de conflicto existentes en esas economías nacionales.

En este bazar de ofertas para atraer el capital extranjero se presenta una importante competencia, especialmente de los países emergentes. Esta condición aperturista al capital foráneo crea situaciones propicias para el debilitamiento de los procesos de integración debido a las "nuevas prioridades" establecidas por el mercado de capitales.

La globalización, con su pilar ideológico, el neoliberalismo, confirma de nuevo las viejas tesis de Adam Smith sobre división internacional del trabajo, la especialización y el liberalismo económico, como soporte de ese proceso. Se fortalece así, y sigue prevaleciendo la llamada teoría de la

ventaja absoluta como teoría que se ha impuesto en las relaciones económicas internacionales.

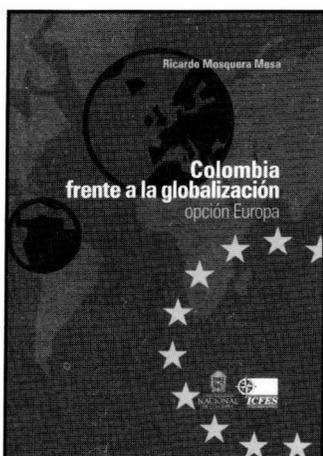
En el escenario andino es claro su intento de acoger elementos de la experiencia europea; pero es evidente que sólo se toman elementos incompletos de la política económica. Ni la política social ni los fondos que procuran asumir los costos de las asimetrías han sido considerados para implementar la integración física y la integración social.

El autor hace la siguiente división temática para responder a las inquietudes planteadas:

Globalización y nueva economía

El capital especulativo se ha transformado en el motor del sector externo de todas las economías, generando una situación muy volátil, lo que hace aún más vulnerables las economías débiles. La nueva economía ha logrado crear una situación de reactivación del vigor primitivo de las empresas capitalistas. Sin embargo, y a pesar de la tendencia de flexibilización laboral como paradigma en el manejo del mercado de trabajo, países como Alemania, Japón y Corea del Sur han asumido liderazgo en sectores estratégicos, con salarios altos, innovación y desarrollo microempresarial dinámico y permanente. Al trabajador se le ha involucrado en la discusión de estrategias empresariales, configurando alianzas entre los dueños del capital y los asalariados.

La globalización como doctrina del nuevo capitalismo ha derivado en una geopolítica del caos en donde de manera novedosa la política exterior estadounidense ha sustituido la geopolítica de la guerra fría, tal como lo sugiere Henry Kissinger en su libro *Diplomacia*. Los elementos doctrinarios asumen características de recetario en la conducción económica de América con la lpa90 de George Bush, correlativa en sus principios con la Iniciativa para la Cuenca del Caribe I y II, así como los elementos básicos del consenso de Washington. Una expresión nítida del realismo político en estos



Colombia frente a la globalización. Opción Europa

Ricardo Mosquera Mesa, Universidad Nacional de Colombia. Centro de Investigaciones para el Desarrollo, CID, ICFES, Bogotá, 2000, 259 pp.

En las consideraciones generales, el profesor Ricardo Mosquera Mesa afirma que de la integración infortunadamente han resaltado más las asimetrías entre los países que conforman los bloques económicos, que las formas de acceder a un crecimiento más equitativo entre los países. La globalización como fenómeno presente en la historia de las relaciones entre naciones no ha hecho sino

documentos se asocia con la conducta nacionalista de Estados Unidos, expresada en el neomercantilismo: proclama liberalismo hacia afuera y proteccionismo hacia adentro. En estas condiciones se imponen las relaciones asimétricas, y el involucramiento de la periferia creativa y sostenible (gobernable) se la considera como la cuarta etapa de la globalización moderna.

Para ordenar este proceso, los calificadores de riesgo cumplen un papel disciplinal en los ámbitos económico, político, militar y laboral. Se cambia así la geopolítica de las naciones débiles por la geopolítica de las empresas multinacionales en esas naciones.

En el escenario del endeudamiento que sigue a los procesos de capitalización de las empresas privatizadas en los países menos fuertes, puede compararse al "joven deudor" como Venezuela que aplicó un método aperturista y neoliberal en la época de la bonanza petrolera, con Estados Unidos que como "joven deudor" aplicó un radical proteccionismo. Hoy Estados Unidos e Inglaterra son acreedores adultos y Venezuela sigue endeudada.

El dominio del capital financiero de portafolio le ha permitido a Estados Unidos provocar la crisis asiática, entre otras razones por la revaluación del dólar frente al yen. Esas transacciones electrónicas tienen vía libre para sus operaciones y no tributan a los países, transformándolos en economías de tránsito. En esas condiciones, no es sorprendente observar con perplejidad, cómo los países abandonan sus políticas industriales para atraer inversiones de empresas multinacionales, cuyas actividades especulativas dominan sus estrategias de inserción.

Además de las actuaciones del FMI bajo los lineamientos del Departamento del Tesoro de Estados Unidos, existe otra situación que puede caracterizar las asimetrías en la era de la globalización. En efecto, con la evasión de Estados Unidos a los principios universales planteado en la Eco 1992 (Conferencia de Río sobre medio ambiente), parece que el control a la deforestación, la contaminación de aguas y derechos industriales sólo

obliga en serio a los países no industrializados o en transición".

En el campo de la dinámica comercial, aunque el comercio intrarregional crezca, lo hace de manera insatisfactoria. Es más avanzado el intercambio interno en la Unión Europea (61%) que en el caso del CAN (10%) entre 1990-1997. Esta tendencia correlacionada con la conducta de la inversión extranjera en nuestros países confirma las tendencias geocéntricas de la economía internacional.

En términos de la balanza comercial, Estados Unidos aparece con indicadores deficitarios, lo que puede expresar en términos reales un mejor posicionamiento de sus inversiones en el mundo, que su situación de "dependencia". Esta afirmación sin embargo debe correlacionarse en todo análisis, con la real baja en la competitividad norteamericana en productos manufactureros.

Con relación al comercio exterior colombiano, se mantiene su condición de dependiente de bienes primarios vulnerables (café, petróleo, carbón, flores y esmeraldas) cuando comercia con los países industrializados (TLC, UE) mientras hay un mejor posicionamiento en bienes elaborados, cuando comercia con países vecinos (CAN).

El destino y origen del comercio exterior colombiano no muestra una gran diversificación ni en productos, ni en su grado de elaboración y tampoco en países socios, lo que confirma la tendencia geocéntrica del comercio exterior en Colombia.

Esta situación se hace más compleja cuando se impone el instrumento de la descertificación por parte de Estados Unidos, justificada por la lucha contra el narcotráfico, que ha narcotizado las relaciones exteriores de Colombia. Además de esta condición subordinada en lo político y militar, se ha creado una brecha económica debido al debilitamiento del sistema productivo local. Por ejemplo, la aparente fortaleza de las exportaciones se explica más por el incremento de los precios del petróleo, que por la competitividad de la estructura productiva nacional, como lo demuestran las importaciones de alimentos a pesar de las condiciones

locales apropiadas para producirlos (8,1% a 13,8% entre 1991 a 1998).

Bloques económicos

El liderazgo de la globalización acelerada, debido al proceso de norteamericanización de los valores culturales, económicos y políticos, se apoya en la libertad incondicional de mercados, los movimientos erráticos del capital financiero, la concentración de las actividades en ciencia y tecnología, y la perplejidad de los países de la periferia.

La flexibilización de los mercados (bienes, servicios, financiero y laboral) como postulado del modelo norteamericano de desarrollo, debe compararse con otros modelos para tener elementos de discernimiento apropiado. En el modelo europeo, por ejemplo, domina la cultura de los salarios pactados entre empresarios y trabajadores, y la regulación estatal asegura la protección social. De otra parte, en el modelo asiático, lo dominante es el esquema participativo en donde la empresa significa una congregación de esfuerzos mancomunados, y el Estado representa una importante fuerza subsidiaria (Estado impulsor).

En la Unión Europea existe una política social importante, así como mecanismos para asumir los costos de las asimetrías, particularmente las referidas a infraestructura física. Una debilidad de la Unión Europea es, sin embargo, la ausencia de una política de defensa hacia adentro y hacia afuera, pese a la existencia de la PESC, sugerida por el autor.

Mirar a Europa, significa atender aspectos relevantes como el tamaño de su mercado (comercio, inversiones y cooperación), la consolidación estructurada como bloque, el mayor respeto por principios de autonomía y soberanía nacional, y el respeto a la diversidad.

Una apertura hacia Europa basada en el principio de reciprocidad contrasta con el enfoque unilateral de Estados Unidos. Con Europa hay más opción al multilateralismo en términos económicos que con Estados Unidos, y por consiguiente es más clara la

opción de incorporarse al proceso de globalización de manera más digna.

Unión Europea

En el CAN la dinámica del comercio intrarregional ha sido superior al comercio con el resto del mundo. Sin embargo, hay evidentes limitaciones debido a la ausencia de armonización de políticas macroeconómicas, cambiarias, fiscales y monetarias.

De otra parte, en el aspecto político, la región registra dos hechos significativos. Pinochet en Chile y Fujimori en Perú se convirtieron en desestabilizadores de la integración, debido a su "particular" tratamiento del capital extranjero (Acuerdos 24 y 446).

A pesar de estos obstáculos, en 1996 se modifica el GRAN por el CAN y se crea el SAI (Sistema Andino de Integración) con el propósito de reactivar el proceso integrador. Es conveniente destacar no sólo las asimetrías referentes a grados de desarrollo entre los países del bloque andino, sino observar cómo el país de bonanzas más significativas de la región (Venezuela) es paradójicamente el que registra mayor índice de pobreza a finales de los 90 y el de mayor endeudamiento en el apogeo de su bonanza.

En término de la política exterior, es clara la dispersión existente pese a la decisión 458 que debería configurar interlocución ante terceros. En el campo latinoamericano el escenario más significativo para expresar los intereses regionales hoy, es el Grupo de Río, especialmente para abordar el proceso del ALCA cuyo futuro tiene dos metodologías: el esquema unilateral del TLC o el multilateral de los diversos bloques de la región. El encuentro de América Latina y Unión Europea reafirmó la necesidad del multilateralismo con la siguiente advertencia: "Un tiburón puede tragar a mil sardinas e integrarlas a su intestino, pero esa no es la integración que queremos".

La situación anterior hace más necesaria la alianza estratégica con Europa, que además es la que proporciona, según el autor, la más importante ayuda (57,9%) frente a Japón

(19%) y Estados Unidos (17%). Las exportaciones de América Latina a Europa también están constituidas por materias primas (productos de baja o nula elaboración).

En este contexto el Mercosur que es el tercer bloque económico después de la Unión Europea y del TLC, es una vía más efectiva para lograr estrategias de negociación frente al ALCA.

Seguridad alimentaria

A pesar de la tesis de la FAO en el sentido de no tratar los alimentos como bienes, ni utilizarlos como instrumento de presión política, la idea neoliberal a la provisión alimentaria al comportamiento de los precios, creando otra asimetría en las relaciones económicas internacionales.

De otra parte, esa doctrina se ha apoyado sistemáticamente en los medios de comunicación para sustituir la necesidad por el deseo en la configuración de patrones de consumo, debilitando progresivamente la producción y consumo locales. Se conforma así una tesis letal: quien no tiene opción de producto, no tiene opción tecnológica; así se generan las condiciones necesarias para la colonización alimentaria.

Educación, Ciencia y Tecnología

La fuerza productiva más importante hoy para afrontar los retos de la globalización es la ciencia y la tecnología. Sin embargo, lo que se constata en Colombia es la ausencia de inversión de carácter tecnológico orientada hacia la modernización de la industria tradicional y sectores especializados como electrónica fina, informática y telecomunicaciones.

Colombia no ha entendido plenamente que un bastión de la cooperación internacional es el intercambio en actividades académicas y culturales. La experiencia del Mercosur se fortaleció con una estrategia de intercambios interuniversitarios; pero Colombia y otros países latinoamericanos dedican más del 90% de su presupuesto para formación de recursos humanos

especializados por fuera de América Latina.

De otra parte, el autor propone las franquicias educativas como forma activa de construir cooperación universitaria en el ámbito nacional e internacional.

Imagen de Colombia en el exterior

El problema central de Colombia respecto a su imagen en el exterior ha sido creado por los valores derivados de la globalización con su estigma de narcodemocracia por producción. Nos falta que el escenario internacional, en particular el de Estados Unidos, también acepten la calificación de narcodemocracia por consumo. O por el contrario, que se desnarcoticen las relaciones económicas derivadas del proceso producción-consumo de sustancias psicoactivas y se las ubique en su real dimensión, como un problema internacional.

El manejo desigual derivado del instrumento unilateral de la descertificación por insuficiencia en reducción de producción de psicoactivos, no se aplica por insuficiencia en la reducción del consumo. Incluso es necesario darle cobertura a factores que inciden en las actividades de producción y de consumo como el lavado de activos y los precursores químicos, cuyo origen está en los países de mayor consumo, en particular Estados Unidos.

Lucha contra la droga

En esta cruzada hay divergencias entre la junta internacional de estupefacientes y los intereses de Estados Unidos. Estas diferencias se centran en la discusión de utilizar como única herramienta el uso de la represión. Este esquema unilateral de acción impide el uso de otros instrumentos probablemente más eficaces.

Colombia es epicentro de la producción por diversas razones; pero la principal tiene que ver con la reflexión de Gabo al advertir el peligro para Colombia: "Una droga más perversa se introdujo en la cultura nacional: el dinero fácil".

La situación anterior se complementa con la política interna de Estados Unidos que ha incorporado una estrategia de seguridad nacional y hace parte de la agenda legislativa de este país. En estas circunstancias podría afirmarse que se ha producido una clientelización en el parlamento estadounidense con relación al manejo del "apoyo a Colombia".

Este esquema unilateral se complementa con la negación del multilateralismo en las relaciones USA-América Latina. Según el senador George Fkennan, citando a Adams, Estados Unidos "está preparado para abandonar a su suerte aquellos que no acepten la forma de colaboración que Estados Unidos propone"... "nos importa más que nos respeten, a que nos quieran o entiendan". Este tipo de declaraciones confirma un hecho hasta ahora incontrovertible. "Estados Unidos no tiene aliados sino intereses".

En este contexto, el Plan Colombia se ha transformado en una estrategia de intervención continental tomando como centro de acción a nuestro país. A la represión se agregan algunos mecanismos de legitimación en inversión social, con énfasis en las reformas institucionales, especialmente en la rama de la justicia. Se reprime y se reforma el Estado para tornar más eficaz la intervención "humanitaria" de Estados Unidos.

Conclusiones

La apertura de los años 90, que nunca se negoció para alcanzar elementos básicos de preferencialidad o al menos de reciprocidad, estuvo acompañada de una tasa de cambio alta. Sin embargo, Colombia debe procurar una situación menos traumática si une esfuerzos en escenarios de integración como el CAN y el Mercosur en América Latina, y la Unión Europea en el resto del mundo, para lograr una mejor condición de inserción en el proceso de globalización de la economía. No olvidemos que la integración es un paso intermedio entre región y multilateralismo.

Para hacer posible una estrategia de inserción digna en la economía mundial, se requiere que la diplomacia

colombiana se profesionalice sobre la base del conocimiento de la realidad nacional y no sólo de las doctrinas que globalizan olvidando que esas dinámicas tienen dos aristas: los globalizadores y los globalizados.

En este contexto es claro que la fuerza productiva estratégica es el desarrollo científico técnico que viabilice la inversión tecnológica y no sólo la actitud pasiva de consumidores tecnológicos. Simón Rodríguez resume bien la estrategia: "Inventamos o erramos".

Carlos Martínez Becerra

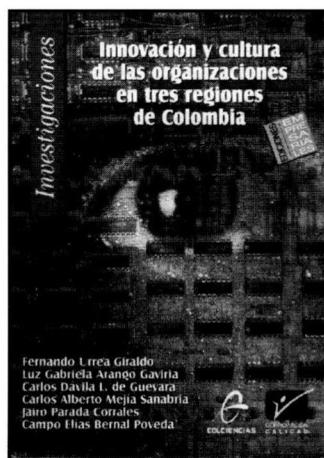
Profesor asociado

Departamento de Teoría y Política Económica

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

Sede Bogotá



Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia

Fernando Urrea Giraldo, Luz Gabriela Arango Gaviria, Carlos Dávila Ladrón de Guevara, Carlos Alberto Mejía Sanabria, Jairo Parada Corrales, Campo Elías Bernal Poveda. Corporación Calidad-Colciencias, 308 pp.

El estudio Monitor contratado a principios de los noventa para investigar la capacidad competitiva de nuestro país, dio a conocer que nuestra capacidad en este

aspecto estaría determinada por: a) la capacidad tecnológica; b) la capacidad del recurso humano, y c) la infraestructura de cada región y del país en general. De ahí nació una serie de iniciativas investigativas para identificar e interpretar diversos aspectos correlacionados con esas necesidades del país. Es así como en este libro de la Corporación Calidad y Colciencias, se recoge una investigación hecha a doce manos, en la cual se buscó analizar las relaciones entre los procesos de innovación en las empresas y las culturas empresariales de tres regiones del país: Valle del Cauca, Santafé de Bogotá y la Región Caribe.

Dada la complejidad del tema a investigar y la extensión cuantitativa y cualitativa de las regiones base de la investigación, en la mayor parte del estudio se realizó el ejercicio de circunscribirlo en el tiempo, prestando mayor atención a lo sucedido antes y después del proceso de apertura.

Metodológicamente, los esfuerzos de los autores se concentraron en realizar debates conceptuales asociados con los temas investigados, es decir, en las nociones de innovación, cultura empresarial y región; intentaron diferenciar las lógicas y prácticas empresariales a partir de los estudios existentes, que en muy pocos casos trataron específicamente el tema en cuestión. Además, se intentó proponer una tipología del empresario regional, para finalmente identificar y correlacionar en un sentido weberiano, factores sociales y culturales del contexto regional, que inciden en las dinámicas de innovación, como el sistema educativo, las culturas, las relaciones laborales y las relaciones de género, que coincidencialmente toman fuerza explicativa del comportamiento empresarial en algunas regiones del país.

El libro está dividido en cinco capítulos. Los dos primeros intentan introducirnos conceptualmente al estudio de la cultura organizacional y la innovación dentro de las organizaciones, haciendo un análisis desde lo internacional o particular, para llegar a lo nacional o específico. En el primer capítulo, Carlos Dávila, profesor de la Universidad de los Andes, expone un interesante recuento en el que hace algunas consideraciones para poder

entrar a analizar la cultura empresarial. En primer término examina algunos aspectos "críticos" para el tratamiento de la cultura organizacional a nivel de empresas, consultoría y docencia. En esa medida ubica el creciente interés de las organizaciones por la cultura empresarial y en general de las tecnologías gerenciales como recursos a disposición de los empresarios para enfrentar las condiciones propuestas por la apertura económica. En este aspecto es válido reconocer que en el estudio realizado por Fernando Urrea para este mismo libro, se encuentra que la innovación en estrategias gerenciales y tecnológicas se venía presentando en el Valle del Cauca desde la década de los ochenta. Posteriormente, se hace un análisis sobre los mecanismos de difusión y aplicación de las tecnologías, es decir, empresas multinacionales, consultores nacionales e internacionales, y en especial, acude nuevamente al análisis del papel de las universidades y centros de formación empresarial. Conjuntamente, acude a una visión de la empresa como sistema socioestructural y cultural para poder hacer la discusión sobre la satanización de algunos académicos y la banalización de muchos consultores y gurúes gerenciales acerca de la cultura organizacional. Como último punto, y tal vez el que demuestra algunas carencias, la mirada panorámica sobre la literatura especializada en cultura organizacional producida en Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña y algunos países de Latinoamérica, en donde deja por fuera del análisis los avances hechos en esta materia por parte de autores como Jorge Etkin en la Universidad de Buenos Aires y, en general, el trabajo realizado en las universidades argentinas y chilenas. Este hecho se contrapone al final con el reconocimiento una serie de libros elaborados en Colombia desde otras perspectivas diferentes a las tradicionales –Economía, Sociología y Administración–, para reconocer trabajos realizados por historiadores y antropólogos. El capítulo termina con la identificación de algunos temas de investigación que pueden, a

su juicio, contribuir a la generación de agendas de investigación.

En el segundo capítulo, Fernando Urrea, de la Universidad del Valle y Luz Gabriela Arango, profesora del Departamento de Sociología de la Universidad Nacional, hacen un análisis histórico a partir de una juiciosa revisión bibliográfica de las posibles caracterizaciones de la cultura empresarial colombiana. En este análisis, se introduce la problemática del *ethos* (weberiano) de los actores sociales que se han desempeñado como elites económicas, técnicas y culturales de las regiones colombianas, como medio para identificar y caracterizar no sólo una sino varias culturas empresariales colombianas. En este análisis se tienen en cuenta otras variables poco estudiadas por los empresarios tradicionales: la de género y los cambios entre cohortes generacionales. Otro de los aportes importantes dentro de este análisis, es la identificación de las "empresas providencia" como forma de denominar a las empresas de carácter familiar que contaron o cuentan en la actualidad con una forma de administración tradicional, es decir, con un fuerte paternalismo y responsabilidad de parte de los patronos frente a sus empleados.

Del tercer al quinto capítulo, se hacen los análisis de las tres regiones mencionadas anteriormente: Valle del Cauca (Fernando Urrea y Carlos Alberto Mejía Sanabria), Santafé de Bogotá (Luz Gabriela Arango) y Región Caribe (Jairo Parada Corrales).

En el tercer capítulo, Fernando Urrea inicia su exposición a partir de un recuento historiográfico del empresariado regional a partir del siglo XVIII, en donde se hace la correlación entre los antiguos comerciantes, terratenientes y mineros que transfieren sus recursos, hacia la gran hacienda vallecaucana del siglo XIX, lo cual debe explicar su posterior transformación en empresa agroindustrial en el siglo XX. Esta gran hacienda es el punto de partida de los grandes ingenios azucareros, que se convertirán en el eje articulador de la industria a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. En este estudio se logra establecer que el desarrollo empresarial en el

sector industrial de la región "...ha estado articulado a la formación de cadenas productivas que han sido el soporte de los cambios sociotécnicos y de los procesos de modernización tecnológica...". En otros apartes hace la correlación que ha existido entre los "capitanes de industria" y las diversas empresas que se han acometido en la región durante el siglo XX, como el Ferrocarril del Pacífico, el puerto de Buenaventura, etc.

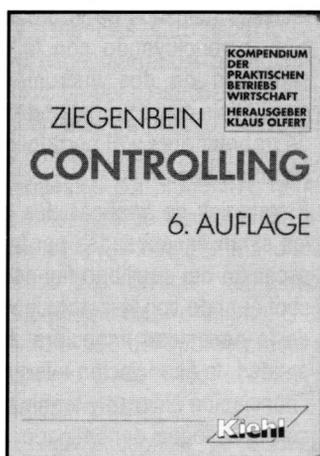
La encargada del cuarto capítulo, Luz Gabriela Arango, hace una serie de reflexiones acerca de la dificultad propia de hacer una caracterización de una cultura empresarial para la región andina y en especial para Santafé de Bogotá, primero, por la cantidad y diversidad de empresas de la región, las cuales habría que segmentar de acuerdo con su tamaño, sector productivo y orígenes, para poder establecer no uno sino varios tipos de culturas empresariales presentes en la región. Por otro lado, la autora encuentra una dificultad adicional a la hora de caracterizar al empresario y organizaciones bogotanas; la información bibliográfica, que a diferencia de regiones como la antioqueña o la misma valluna, no es abundante ni específica. Sin embargo, hace un interesante análisis de los factores sociales que inciden en la innovación empresarial de la región: a) relaciones de género; b) culturas obreras; c) relaciones laborales, y d) las relaciones entre la universidad, la capacitación de los trabajadores y el sector productivo regional.

Jairo Parada Corrales, en el último capítulo, trata de identificar las variables que han generado la cultura empresarial e innovativa propia de la región caribe a través un análisis evolutivo, teniendo como punto de partida el análisis historiográfico de la región, dividiéndolo en dos partes: antes de la apertura y después de ella, en vista de las implicaciones que tuvo ésta para los empresarios no sólo de la costa sino de todo el país.

Como se ve, éste es un libro que nos da una visión amplia pero preliminar, como ellos mismos lo reconocen, sobre este tema que ha sido poco discutido en las universidades colombianas. Es una oportunidad interesante

para conocer aspectos poco reseñados acerca de regiones y grupos empresariales diferentes a los tratados tradicionalmente en los cursos administrativos y en general en la academia universitaria.

Eduardo Ocampo Ferrer
Estudiante, Opción de Grado
Administración de Empresas
Universidad Nacional de Colombia
Sede Bogotá



Controlling

Ziegenbein, Klaus
Controlling; editorial: Friedrich Kiehl Verlag GmbH; colección: *Compendio de administración práctica, sexta edición –ampliada y mejorada–, 1998, Ludwigshafen (a la orilla del Rin) - Alemania, 583 pp. (idioma alemán)*

La colección de libros alemanes de bajo costo llamada *Compendio de administración práctica*, de la cual este libro titulado *Controlling* es un buen ejemplo, busca no sólo transmitir los conocimientos básicos de Administración de Empresas que son generalmente reconocidos por los estudiosos de la misma¹, sino también hacerlo de forma integral y pedagógica, y en

particular, adaptados a la práctica. Esto obliga a que las publicaciones de la serie tengan que cumplir con altos criterios de calidad para poder lograr los objetivos propuestos. De otra parte, todos los componentes de la colección disponen de una parte teórica que viene acompañada de numerosas tablas y gráficas, así como de una sección práctica centrada en ejercicios didácticos. El mercado objetivo está compuesto por los estudiantes de Ciencias Económicas de las universidades y el recurso humano que ya se encuentra laborando en las empresas.

Además, en relación con el título del libro en comento, es curioso que en Colombia se haya dejado a un lado el estudio y el análisis de los nuevos conocimientos y las nuevas tendencias del *controlling*. Probablemente esto sucede porque en cierta forma se asume que este tema se yuxtapone con el estudio de los llamados sistemas de información y/o con la implantación de indicadores de gestión. Sin embargo, según la percepción de lo que ocurre en otros países, en este caso Alemania, la importancia del *controlling* y sus implicaciones ameritan continuar profundizando los conocimientos en esta área.

Tal vez por ser una expresión de origen anglosajón, el *controlling* se considera (aún) como difícil de definir y delimitar, pues se relaciona con el verbo *to control*, lo que se puede traducir como controlar, dirigir, regular, influir o tener bajo control, acepciones todas que, cayendo un poco en el facilismo (o reduccionismo), se podrían resumir diciendo que *controlling* es estar informado de los eventos y acciones institucionales para poder asesorar, coordinar o participar en la implantación de las medidas dirigidas a realizar los objetivos y propósitos más generales de la entidad.

Ziegenbein lo expresa así: "*Controlling* es la preparación y puesta en práctica de **métodos** (técnicas, instrumentos, modelos, paradigmas, etc.) e **informaciones** para alimentar corrientemente procesos especializados de **planeación** y **control**, así como para el **apoyo** y **coordinación** de dichos procesos" (p. 23)².

En el prefacio se asume, además, que dentro del perfil del *controller* deben encontrarse, entre otras, las siguientes capacidades: pensar y actuar integralmente para atacar la concepción de "isla" empresarial; crear infraestructuras logísticas de información que garanticen la adecuada coordinación y ejecución de los negocios; desarrollar sistemas cuantitativos y modelos de dirección, que sean simples, panorámicos y flexibles; la adquisición de un instrumental que permita la identificación temprana de innovaciones, problemas y crisis; acompañar críticamente procesos comerciales y proyectos productivos y, finalmente, verbalizar y comunicar a la comunidad empresarial aquellos objetivos y estrategias que sean generadores de valor.

El libro se compone de seis capítulos (de muy variada extensión), con los cuales el autor considera que cumple con los objetivos inicialmente expresados, así como que satisface las necesidades que el marco definitorio del *controlling* y del perfil del *controller* le han pautado.

En primer lugar, el capítulo de "Fundamentos" se inicia con la delimitación del radio de acción del *controlling* y la concreción funcional de lo que es el *controlling*, temas que son desglosadas por el autor con una alta calidad descriptiva, y de forma detallada y minuciosa de la siguiente manera:

El papel de *controlling* en la planeación, llegando a tocar los diferentes componentes de esta última, como son: propósitos, objetivos, medidas, recursos, niveles, periodos, direcciones, instrumentos, calendario, integración de planes parciales y finalmente la expedición del plan.

Luego el texto se centra en la función de control del *controlling*, dando una información muy superficial que no es comparable con la variedad y riqueza de que hizo gala en el ítem anterior. Se mencionan como significativos el objeto (control de resultados), el responsable (y los riesgos que su incapacidad genera) y el momento (*ex-post* o *ex-ante*) del control

1. Esta expresión es utilizada en el texto, aunque el comentarista considera que los conocimientos en Administración están lejos de recibir una aceptación "general".

2. Negrilla encontrada en el original.

y la importancia de la retroalimentación para el mismo.

Siguiendo con el desarrollo del capítulo, se resalta otra función del *controlling*: el suministro y aprovisionamiento de información; en particular se mencionan las redes y bancos de datos, así como los métodos para manejarlos y consultarlos. Énfasis particular se hace en los sistemas basados en la administración del conocimiento (aprendizaje organizacional, sistemas expertos, gestión y *controlling* del conocimiento) para concluir con los sistemas de información gerencial.

La última parte del capítulo enfoca el *controlling* desde una perspectiva institucional para ubicarlo estructuralmente dentro del contexto organizacional (línea o *staff*), definiendo también los criterios para elegir adecuadamente la estructura interna de la instancia de *controlling* y, finalmente, discutiendo las características profesionales y personales que exigen las funciones del *controller*.

Se podría decir que hasta este punto el libro no difiere de otros muchos que tienen también el mismo objeto: ser textos de enseñanza del *controlling*. Sin embargo, el capítulo siguiente, "Planeación estratégica", desarrolla aspectos interesantes y ante todo da una visión integral, instructiva y muy bien sistematizada del llamado *controlling estratégico*, cubriendo las áreas y funciones empresariales.

Inicia con la definición de los campos de control estratégico del éxito empresarial, tratando elementos tales como la segmentación externa (*Strategic Business Area*, SBA), la segmentación interna (*Strategic Business Unit*, SBU), la generación de valor y el posicionamiento general, estudiado por medio de portafolios.

A continuación se detallan los factores estratégicos del éxito empresarial con base en algunas investigaciones empíricas, se estudian los efectos sinérgicos que se producen por acciones conjuntas de comercialización y merca-

deo de productos y/o por uso común de recursos, todo lo cual se refleja en la curva de experiencia y su análisis, así como en decisiones tales como iniciar alianzas o promover adquisiciones estratégicas. Este ítem concluye con una breve presentación de la protección del medio ambiente como estrategia empresarial.

Breve (y también superficial) mención se hace en seguida del horizonte de planeación, comentando algunos aspectos de la planeación quinquenal, la planeación rotativa y la necesidad de flexibilidad de la planeación para adaptarse a eventos futuros.

A continuación el autor trata las dos estrategias básicas: liderazgo de costos, liderazgo de segmento (M. Porter, 1996) con sus correspondientes barreras de entrada al mercado o de movilización. Luego pasa a definir cada una de ellas en relación con las áreas empresariales y dar ejemplos de índices para su análisis:

- a) Estrategias de mercadeo, enfocadas a los nichos estratégicos o analizadas a través de los portafolios correspondientes.
- b) Estrategias de investigación y desarrollo, que van paralelas y a la misma velocidad del progreso tecnológico, resaltando los eventos correspondientes a la invención de nuevos productos, así como el diseño, evaluación y ejecución de proyectos de desarrollo relacionados no sólo con la transferencia de tecnología, sino también con la diversidad de productos. Complementa esto con la mención del uso de las patentes, la protección de derechos de autor y las garantías para el consumidor.
- c) Estrategias de producción centradas en la determinación de los tipos de fabricación, las capacidades de producción, la intensidad de inversión relacionada con las tecnologías de elaboración, el aseguramiento de la calidad y finalmente la importancia de la localización de la planta o lugar de producción.

- d) Estrategias de adquisición de materiales, en cuanto a la necesidad existente de materiales, la estructura de manejo de estos insumos, la cadena de proveedores, la logística necesaria y las tendencias estratégicas relacionadas con los avances que este tema ofrece en la actualidad.
- e) Estrategias de personal, sobre todo analizando las variables principales desde la perspectiva del puesto de trabajo (es decir de la organización), confrontándolas con las dimensiones significativas para los recursos humanos de la organización y concluyendo con la presentación de dos instrumentos de análisis como son el portafolio de trabajadores y el portafolio de recursos humanos.
- f) Estrategias de finanzas, las cuales están encabezadas por la explicación del equilibrio financiero, continuando con la determinación de la necesidad financiera de la entidad, la financiación interna, la financiación externa y terminando con el enfoque denominado *shareholder value*, dedicado a descubrir el valor de la empresa, el factor de interés, la estructura de capital, los costos de capital externo, los costos de capital propio y la ponderación de los diferentes tipos de costos de capital.

Luego de finalizar las estrategias generales vistas dentro de cada área o función, el autor se concentra en las posibles combinaciones de las variables estratégicas de planeación por medio de instrumentos tales como el balance estratégico, el diagrama polar y el tablero integrado de mandos (*balanced scorecard*). Y resalta al final del capítulo la aplicación en caso de crisis del llamado cambio radical (*turnaround*).

El tercer capítulo se denomina "Alerta temprana" y presenta la configuración del sistema correspondiente en cuanto a la ubicación y la oportunidad de necesidades informativas, sus indicadores posibles, así como la aplicación y la evaluación de los mismos. Por ser de alerta temprana,

estas informaciones deben ir obligatoriamente seguidas de las reacciones adecuadas, las cuales tendrán que ser muy bien documentadas. Además, como instrumentos de estudio o modelos de reconocimiento aplicables se pueden utilizar las redes neuronales, la lógica difusa (*fuzzy logic*) y la investigación del caos.

Con el siguiente capítulo, titulado "Presupuesto" pareciera retornarse al *controlling operativo* más tradicional. Se enfocan así las tareas que cumple el presupuesto y su grado de formalización, haciendo énfasis no tanto en el balance sino en el estado de pérdidas y ganancias. Otro aspecto significativo hace referencia al proceso de elaboración del presupuesto, teniendo en cuenta el pronóstico de variables tales como los riesgos cambiarios, los presupuestos por producto o negocio, las previsiones de rentabilidad, la variación de la realidad frente a lo presupuestado y el carácter normativo de dicho presupuesto. Por último, el autor refuerza el uso del tipo de presupuesto llamado Base Cero como instrumento estratégico.

El quinto capítulo, el "Control del presupuesto" debería realmente formar parte del capítulo anterior; sin embargo,

por querer darle un énfasis especial, el autor lo trata aparte y describe el proceso de control del presupuesto, determinando las dimensiones básicas de dicho control y la importancia de aprehender los resultados reales, para poder analizar las desviaciones encontradas frente a lo presupuestado; especialmente se hace un análisis *ex-post* y otro *ex-ante*, además de dar elementos para las correcciones pertinentes.

El último capítulo se centra lógicamente en la "Presentación interna de informes", definiendo la estructura y el proceso de presentación de los mismos, concretando objetivos propios y dando orientaciones respecto a los contenidos y a la configuración de dichos informes. Ciertamente, el autor no se olvida de discutir las características propias del receptor de los informes y de la fecha de entrega de los mismos, aspectos que deben ser tenidos en cuenta por quien presenta dichos informes.

En síntesis, y si se confrontan los objetivos propuestos inicialmente por el autor y la serie de publicaciones de la cual este documento hace parte, con el trabajo informativo y pedagógico realizado en el desarrollo del texto, se puede afirmar que teniendo en cuenta la extensión alcanzada por el

libro, éste cumple a cabalidad con los propósitos pedagógicos, de información y de capacitación que satisfacen las necesidades del público objetivo. Esto no obsta para afirmar también que en algunos ítemes, seguramente se tendría un amplio margen para profundizar los contenidos, lo cual sin duda mejoraría significativamente la calidad del texto elaborado.

Este libro es un buen ejemplo de las diferentes series de textos dirigidos a la enseñanza de las Ciencias Económicas que las editoriales alemanas elaboran a bajo costo y dentro del marco de las llamadas ediciones de bolsillo, caracterizadas no sólo por la sencillez de su encuadernación sino también por la alta calidad de su contenido. Un tipo de publicación que en el caso colombiano podría ayudar a satisfacer algunas de las necesidades de los administradores de empresas en formación.

Jorge Hernando Molano Velandia

Profesor

Departamento de Gestión Empresarial

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

Sede Bogotá