

Los negocios de Mingo. Efectos de la apertura y la globalización en los grupos Bavaria y Valores Bavaria¹

Bernardo Parra Restrepo, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, 2004, 412 pp.

Las sociedades liberales se caracterizan por el pensamiento crítico e independiente. En el desarrollo de ese pensamiento en Colombia (si el país aspira a ser una sociedad liberal), es clave el papel que debe jugar la universidad pública en la que el académico puede escapar a los vaivenes de intereses empresariales y políticos. Y los departamentos y facultades de administración de las universidades públicas tienen la obligación de desarrollar estudios con trabajo empírico minucioso, sobre los temas relacionados con la empresa y el empresariado.

Y esto hay que resaltarlo aún más, cuando la discusión académica se ve amenazada en aras de la búsqueda de cargos en la alta burocracia estatal, y en la consecución indiscriminada de contratos de consultoría que llevan a la universidad pública a convertirse en un subsidio, con dineros de los contribuyentes, para las carreras políticas y los negocios privados de unos pocos.

El libro de Bernardo Parra cumple con las condiciones señaladas al comienzo. Además, se enmarca en una serie de trabajos publicados por el autor en los últimos años sobre diferentes empresas como Fabricato y Avianca.

El libro que el profesor Parra entrega es parte de un proyecto que estudia los procesos de concentración del capital en los grupos económicos del país desde comienzos de la década de los años noventa. En este libro, en particular, se abordan las empresas de los grupos Bavaria y Valores Bavaria, conocidas generalmente como el Grupo Santodomingo.

El libro de Parra lleva a diferentes temáticas: desde los capítulos conceptuales sobre la teoría del capital financiero, pasando por una discusión general de los principales grupos económicos en Colombia, para luego presentar una reseña histórica del Grupo Santodomingo, y entrar en materia sobre los grupos Bavaria y Valores Bavaria, hasta concluir con un capítulo sobre los conflictos laborales entre la Cervecería Bavaria y sus trabajadores. (A propósito, los trabajadores asalariados todavía existen, y el profesor Parra no olvida este pequeño detalle).

El autor argumenta que varias de las empresas pertenecientes al Grupo Santodomingo se han podido mantener gracias a las inyecciones de capital en préstamo otorgado por la matriz del sector cervecero que sostuvo va-

rios años la ineficiencia de empresas como Avianca y otras varias que operaban a pérdida. Estas empresas hicieron crecer las cuentas de difícil cobro por encima de 800 mil millones de pesos, cuentas que fueron luego condonadas a cambio de una emisión de acciones cuyo valor, en concepto de Parra, se sobrestimó.

Parra entra en detalle al ilustrar la expansión del grupo en la adquisición de intereses cerveceros en Panamá, Ecuador y Perú. Según el autor, esta expansión se hizo a costa del aumento del endeudamiento de Bavaria, a través de emisiones de bonos en el mercado colombiano y de créditos concedidos por la Corporación Andina de Fomento y la Corporación Financiera Internacional.

El libro es de una riqueza empírica que hay que resaltar. Además de su apoyo en la literatura, el autor recurre a una gran variedad de fuentes primarias. Entre otras: los archivos de la Bolsa de Valores de Bogotá, la Comisión Nacional de Valores, las Superintendencias Bancaria, de Sociedades y de Valores, y el archivo del sindicato de los trabajadores de Bavaria. Trabaja también documentos de diferentes notarías de Bogotá y de varios ministerios. Esto sin dejar a un lado los reportes de las empresas estudiadas. Su trabajo lo llevó incluso a Panamá para estudiar los negocios del grupo en el vecino país.

Esta es una obra que se enmarca entre los estudios serios de los grupos y que se remontan al trabajo pionero de Julio Silva Colmenares.

El libro me lleva a un par de reflexiones finales:

Primero. Esta es también una investigación que refuta el trabajo de Miguel Urrutia sobre los gremios de empresarios y las relaciones entre el Estado y el capital publicado en 1983. En dicho trabajo, Urrutia sostiene que como para los años setenta y ochenta los gremios habían perdido el poderío político de su época dorada de mediados de siglo, los intereses de los grandes empresarios se hallaban supeditados a las metas e intereses de una tecnocracia, supuestamente muy sofisticada y autónoma. La

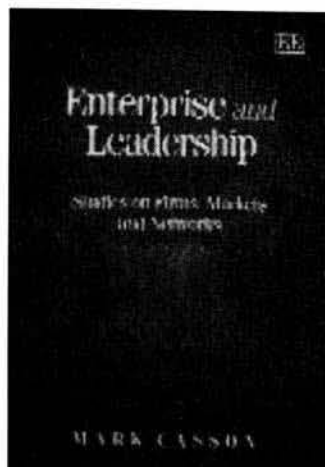
¹ Palabras pronunciadas por Eduardo Sáenz Rovner en la presentación del libro en la Universidad Nacional de Colombia, el 26 de marzo de 2004.

investigación de Parra muestra que los grupos económicos integran vertical y horizontalmente las actividades económicas de un puñado de empresarios, quienes detentan el poder económico y tienen la capacidad de influir y determinar las políticas económicas del Estado a través de su financiación de campañas, su control casi absoluto sobre los medios de comunicación, y la rotación del personal directivo entre las altas posiciones del Estado y de las empresas privadas.

Segundo. El trabajo es también una crítica, esta sí más explícita, a quienes argumentan sobre las bondades de la autonomía de la banca central con el fin encomiable de "llevar a cabo una función de un enorme beneficio social, como es la de reducir la inflación y mantener el equilibrio macroeconómico", tal y como señala Salomón Kalmanovitz, quien ha sido miembro de la Junta Directiva del Banco de la República durante más de 10 años. Pero, para contrarrestar la afirmación anterior, y tal como ha demostrado Delia M. Boylan, profesora de la Universidad de Chicago, en su libro *Defusing Democracy. Central Bank Autonomy and the Transition from Authoritarian Rule* (The University of Michigan Press, Ann Arbor, 2001), las reformas que han consagrado una mayor autonomía de la banca central en América Latina han permitido que esta institución se aisle aún más de presiones de diversos grupos sociales, para concentrarse en políticas que favorecen a los grandes conglomerados económicos y al capital financiero internacional. Y en esto la argumentación de Parra y la de Boylan se complementan.

Para terminar, no me queda más que recomendar altamente la lectura de esta obra, y felicitar al profesor Parra por la publicación del libro, quedando a la espera de su trabajo en curso sobre el grupo Ardila Lülle.

Eduardo Sáenz Rovner, Ph.D.
Profesor titular
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Colombia
E-mail: esaenzr@unal.edu.co



**Enterprise and Leadership.
Studies on Firms, Markets
and Networks**

**(Empresa y liderazgo: una
mirada institucional)**

Mark Casson, Cheltenham: Edward Elgar,
2000, 294 pp.

La producción de Mark Casson es bien conocida por los que trabajan en la frontera entre economía, derecho y administración. En este volumen el autor recoge sus más recientes publicaciones sobre la empresa, vista desde la teoría institucional y de los costos de transacción. El volumen está dividido en nueve capítulos: 1. Economía del liderazgo ético, 2. Economía y antropología, 3. Teoría empresarial de la firma, 4. Empresario y la revolución industrial, 5. Marshall sobre el mercadeo, 6. Compañías comerciales multinacionales, 7. Redes de negocios regionales, 8. Empresa familiar, 9. Factores culturales y el crecimiento económico (escrito conjuntamente con Andrew Godley).

Como se ve por el contenido, no es un tratado institucional sobre la empresa sino una colección de escritos sobre diferentes temas. Su atractivo está en unas ideas no trilladas y polémicas que provocan la discusión. Si se toma el primer capítulo, "Economía del liderazgo ético", Casson estudia el fenómeno del empresario y líder con

una perspectiva integrada. Parte de la premisa de que la ética es fundamental para el desarrollo económico porque reduce los costos de transacción en la economía. La idea no es novedosa. Pero la hipótesis de Casson es interesante. Según él, los valores éticos se hacen operativos a través de la figura del empresario-líder, cuya función consiste en promover cierto sistema de valores (p. 8).

Habitualmente escrupuloso en las definiciones, Casson no es muy claro en el tema del liderazgo, que no diferencia de la gerencia. Resulta que los CEO son líderes y viceversa. También es difícil aceptar la idea implícita en el capítulo de que la cantidad de líderes está en alguna relación con las características demográficas y educativas de la población. No sentaría mal releer *Economía y sociedad*, de Weber, especialmente los pasajes sobre el liderazgo carismático. Incluso antes de Weber, desde Maquiavelo se sabe que una persona se hace líder no porque está educada de cierta manera sino porque es capaz de interpretar y articular correctamente las aspiraciones de los seguidores. De aquí, el líder empresarial es una persona que no solo entiende sino que expresa y operacionaliza los valores de los *stakeholders*. Tal vez por eso la expresión "el liderazgo ético" en el título del capítulo suena como una tautología. Los líderes, cuyo trabajo es entender y operacionalizar los valores de la sociedad, no pueden sino ser éticos. Si no son éticos, no los van a seguir, y los pretendidos líderes pierden la legitimidad y dejan de ser líderes. El capítulo hubiera ganado en claridad, si los dos grandes temas organizacionales —el liderazgo y la ética— hubieran sido tratados por separado.

El segundo capítulo, "Economía y antropología", no es fuerte. El autor pretende entablar una discusión entre el paradigma racional en las ciencias sociales, representado por la economía, y el paradigma no racional, representado por la antropología. Infortunadamente la discusión no se

entabla. Al destruir a Marx con una cita de Steedman (1997), Casson sepulta la misma posibilidad de diálogo con la antropología.

Este diálogo tampoco puede prosperar por la actitud de superioridad de Casson frente a las sociedades "primitivas". Casson identifica la costumbre como el mecanismo coordinador de las economías en las sociedades "primitivas", y el contrato como el mecanismo coordinador en las sociedades "avanzadas". Si uno mira un manual de filosofía, encuentra que la palabra "moral" viene de la palabra "costumbres", en latín. Quiere decir que la ética, o moral empresarial, no es otra cosa que las costumbres codificadas en normas morales. De aquí que las costumbres coordinan las transacciones no solo en las sociedades "primitivas", sino también en las "avanzadas", incluida la sociedad en que vive Casson.

El tercer capítulo, "Teoría empresarial de la firma", pertenece a los más interesantes. Empresa se crea no tanto para manejar los flujos de bienes y servicios sino los flujos de la información. El acto más significativo de la empresa es identificar las oportunidades comerciales a partir de la información disponible y coordinar las actividades económicas para satisfacer la demanda insatisfecha (p. 47). Es una visión schumpeteriana de la empresa. De manera atrevida, Casson pone de cabeza la afirmación de Coase (1937) de que el mercado es primario, y las empresas surgen como alternativa a los mercados. Casson provocativamente afirma que es al revés: Lo primario son las empresas, y el mercado surge porque las empresas lo están creando (p. 49). Es una observación aguda. Su problema consiste en que confunde "el agente económico" y "la empresa". Empresa es una organización. Su creación responde, entre otras cosas, a los costos de transacción en el mercado. Y hasta aquí es Coase. Pero un agente económico no es una organización, o no necesariamente lo es. Los agentes efectivamente existen antes del mercado y

ellos son los que crean el mercado. Esta es una idea atractiva para los que dictan cursos de estrategia.

Casson es explícito en que la teoría clásica de la empresa se concentra en el estudio del flujo de los recursos tangibles. Este es el lado más visible de la empresa. Pero comprender la empresa a partir del flujo de los recursos tangibles es imposible porque se olvida la coordinación de este flujo. La necesidad de coordinación es una idea coasiana. Casson la resalta como un punto fundamental en la actividad de la empresa.

La teoría de costos de transacción es aplicada a un objeto poco tradicional: al mercado de ideas empresariales. Comentando por qué las personas no venden las ideas empresariales sino que tratan de explotarlas como pueden, Casson le busca una explicación y la encuentra. Los costos de transacción en el mercado empresarial son muy altos porque no existe una manera de impedir a los demás que se apropien los resultados de las ideas comerciales (p. 70).

El capítulo "Empresarios y la revolución industrial" es interesante porque Casson mira la historia de la revolución industrial inglesa desde la óptica de los costos de transacción e instituciones, combinando factores económicos y culturales.

"Marshall sobre el mercadeo" es una invitación a los administradores a leer y releer a Marshall. Esta lectura tiene sentido aunque solo para establecer el origen de los conceptos administrativos. Casson muestra que Marshall fue el pionero en identificar la función económica de mercadeo, en conceptualizar un negocio no como una secuencia de operaciones sino como un proceso (p. 112). Marshall, contribuyendo a la profesionalización de la economía, sin embargo la vio como una parte integral de las ciencias sociales más que como una ciencia aparte (p. 107).

"Compañías comerciales multinacionales" agrega poco a lo conocido. En cambio, el capítulo "Redes re-

gionales de negocios" toca un tema actual y poco entendido. En él hay dos elementos novedosos. El primero es la sana duda en cuanto al efecto positivo que ejercen los distritos industriales sobre el desarrollo económico. Casson muestra cómo "cascadas de citas" generan una opinión dominante en la profesión, en este caso una opinión favorable al capital social, aunque la evidencia empírica no es contundente. (pp. 166-167). Afirma que existen varias redes sociales que no necesariamente contribuyen a la eficiencia, flexibilidad e innovación. Entre estas redes figuran los sindicatos y los carteles de fabricantes. Se podría agregar agrupaciones criminales —el capital social perverso.

La segunda idea es el papel de los empresarios en la creación de redes y del capital social. Los empresarios son las personas que, a partir de la información existente, se dan cuenta de las oportunidades comerciales potenciales, incurren en los costos de superar la barrera de la ignorancia mutua entre los fabricantes potenciales y los consumidores. Para disminuir los costos de transacción, los empresarios tratan de ganar la confianza de las personas con las que negocian. Los empresarios necesitan la reputación de honestidad e integridad. Para ganar esta reputación, adoptan la estrategia de red. Les conviene generar confianza en los clientes a través del servicio confiable de posventa. La garantía también es un instrumento de generar la confianza. En vez de considerar la garantía como un costo más, los gerentes podrían considerarla como una oportunidad de aprender los gustos de los clientes. Desarrollando relaciones de confianza con los proveedores preferidos, los gerentes pueden disminuir los costos de transacción en el proceso de la compra de los insumos (pp. 179-180). Si los gerentes comparten la información sobre los clientes con sus proveedores, serán capaces de involucrarlos en el proceso del mejoramiento de los productos finales. Las redes informales verticales también son útiles para atraer los factores de

producción. Si los gerentes pertenecen a la misma comunidad que los empleados, la mutua confianza y la motivación van a ser mayores, mientras el costo de monitoreo, menor (p. 180). Si los gerentes pertenecen al mismo club social que los banqueros, los costos de transacción en la consecución de créditos van a ser menores.

Los costos de organizar la red no siempre valen la pena. Cuando crear la red es demasiado costoso, los gerentes prefieren las transacciones clásicas impersonales de mercado (p. 180). En el caso contrario, los gerentes van a internalizar la transacción a través de la integración vertical. Esto conduce al análisis clásico de la elección entre los mercados, jerarquías e híbridos (Coase, 1937; Williamson, 1989, 1991), discutido en la literatura de manera exhaustiva, por lo cual el autor no lo toca (p. 180).

Muchas ideas novedosas se encuentran en el capítulo "La empresa familiar". Casson se acerca a este fenómeno tratando de aclarar el concepto de empresa familiar. La literatura no siempre es clara y confunde la empresa familiar con la pequeña empresa (p. 197). El criterio no puede ser el tamaño, sino la propiedad y el control (p. 200). Al aclarar las definiciones, Casson procede a aplicar el análisis institucional a la empresa familiar. La empresa familiar es un tema poco entendido por la economía y la administración debido a que en la empresa familiar no se cumplen los cuatro supuestos de la teoría clásica. No es posible entender la empresa familiar sin antes reconocer que los contratos no pueden ser completos en un 100%, que la racionalidad de los agentes es limitada, reconocer el papel del empresario y que las personas no siempre actúan como egoístas (pp. 204-205). Una vez relajados los supuestos clásicos, se hace posible explicar el paternalismo, el altruismo, los motivos dinásticos de los dirigentes de empresas familiares.

El último capítulo, "Factores culturales y el crecimiento económico", deja mucho que desear. Sus autores

pretenden desarrollar un marco conceptual para comprender la interacción entre la cultura y el crecimiento económico. Identificar los canales a través de los cuales la cultura influye sobre la economía y viceversa (p. 236). La cultura se define como un conjunto de valores (que diferencian lo bueno de lo malo) y creencias (que diferencian lo verdadero de lo falso). Tratando de ser coherente, Casson otra vez pone en el centro la figura del líder-empresario. La función de los líderes resulta sorprendente: ellos producen los valores y luego pasan la factura a la agradecida humanidad (p. 241). El marco conceptual no avanza más allá de la periodización de la historia del desarrollo institucional inglés. Casson muestra que de alguna manera la sociedad inglesa logró crear las instituciones que contribuyen al desarrollo. El cambio institucional no se explica sino que se describe. Como resultado surge una propuesta de tipología que carece de potencial explicativo. No está claro, por ejemplo, cuál es el mecanismo que permite el ajuste institucional en Inglaterra.

Con todo, es un libro interesante, cuyas deficiencias son la continuación de sus fortalezas. Original y provocador, invita a la discusión y abre las ventanas de las profesiones económica y administrativa para que entre aire fresco.

Referencias bibliográficas

- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm, *Economica*, pp. 386-405.
- Williamson, O. (1989). *Instituciones económicas del capitalismo*. México: FCE.
- _____ (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-296.

Yuri Gorbaneff

Departamento de Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
E-mail: yurigor@javeriana.edu.co



¡Supere el no! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles (2ª ed.)

William Ury (traducción de Adriana de Hassan), Barcelona: Gestión 2000, 2002, 184 pp.

La evolución de las sociedades y el desarrollo de los individuos están estrechamente influenciados por sus decisiones e interacciones diarias. Desde los primeros científicos de la economía y pensadores de los aspectos sociales ya se reconocía el papel de los intercambios mutuamente beneficiosos como mecanismo para la consecución de la armonía social.

Por eso, conocer las posibles barreras a dichos procesos de intercambio—teniendo en cuenta que las personas no solo intercambian bienes, sino también ideas, sentimientos y otros elementos inmateriales— ha sido tema de investigación de muchos científicos, con el fin de promover la ejecución de acuerdos que generalmente llegan a ser previsibles o eludibles. Así, uno de los objetivos del estudio de los procesos de negociación es contribuir con la ejecución de estos acuerdos.

El autor del libro posee amplia experiencia en el estudio y práctica de la negociación, ha participado en procesos que van desde fusiones de corporaciones o huelgas en minas de carbón, has-

ta venganzas familiares o guerras étnicas en Rusia, Sudáfrica y ex Yugoslavia. Es cofundador del programa de negociación de la Universidad de Harvard. Actualmente es director del International Negotiation Network, organismo que actúa como intermediario neutral en negociaciones internacionales de gran complejidad, cuyo director era el ex presidente de los Estados Unidos Jimmy Carter.

Grandes empresas del mundo han utilizado su asesoría en casos de negociación y obtenido excelentes resultados, lo que ha conducido a que hoy por hoy William Ury sea considerado como experto en la materia. La acogida de sus teorías es tal, que su libro *Sí, de acuerdo* ha sido traducido a más de veinte idiomas.

La propuesta del autor en este libro consiste en cambiar el concepto tradicional de negociación. Así, la negociación no será considerada un juego en el cual uno gana lo que el otro pierde, sino que pasará a ser un proceso que beneficia a los participantes de la negociación.

Para esto, la negociación debe ser entendida como un proceso cooperativo de solución de problemas, basado en la comprensión de los intereses y a partir de dicha identificación, por una parte, evitar una serie de comportamientos que disuadan los acuerdos y, por otra, promover acciones que incentiven el logro de los mismos.

Muy razonablemente el autor identifica un principio que debe ser fundamental: "la cooperación no significa el fin de la competición. El camino que lleva del enfrentamiento a la cooperación es la negociación" (Nota del autor a la segunda edición). Sobre este aspecto cabe recordar la intuición de John Locke, aun en el siglo XVII, cuando afirmaba que "Todos los hombres están dotados de la razón y la libertad suficiente para conocer un orden del mundo que los lleva a cooperar por la preservación de sus intereses"¹. Es decir, desde siempre, el

ser social ha establecido acuerdos que lo beneficien. Si percibimos el logro de esos acuerdos como una oportunidad para derrotar o competir con el otro, es más probable que tengamos que conformarnos con resultados subóptimos porque nuestra intransigencia y ánimo de competencia nos limitan.

El autor enuncia que los impedimentos se dan en dos sentidos: a) los nuestros: se deben restringir las posibles reacciones propias por una acción del oponente y b) los del oponente: se deben disuadir emociones negativas, posiciones y descontento de otros por acciones nuestras.

El libro describe las fallas en que frecuentemente incurrimos a la hora de negociar cualquier tipo de acuerdo y presenta unas alternativas de comportamiento.

El esquema de negociación es llamado "negociación de penetración" y sugiere cinco acciones para preservar una negociación. Estas son:

1. No reaccione, suba al balcón: significa que eventualmente nos debemos apartar de nuestros impulsos y emociones naturales para pensar mejor el problema. El primer paso de la negociación de penetración nos propone identificar el tipo de juego que encaramos, las posibles tácticas de nuestros oponentes, nuestras debilidades y sobre todo comprender la importancia de darnos un tiempo para pensar antes de tomar decisiones.
2. No discuta, póngase al lado de su oponente: para esto debemos comprender que "los hechos no son sino la percepción que tiene la gente de ellos" y, por tanto, para vislumbrar mejor la situación debemos pensar cómo están percibiendo los demás nuestras propuestas. Esta sección, en mi opinión, subraya uno de los puntos más difíciles de la negociación de penetración porque implica tres cosas: "escuchar, reconocer y acceder". Distinguir entre la persona y su comportamiento, cuando los comportamientos de otros nos irritan no es tarea fácil, como tampoco

lo es reconocer el punto de vista del otro sin considerarlo un acto de debilidad. Sin embargo, estos dos aspectos se plantean como retos fundamentales para mejorar los procesos de negociación.

3. No rechace, replantee: cada dificultad debe ser vista como una oportunidad si el problema es replanteado. Por eso formular las preguntas adecuadas, usar un lenguaje corporal que no sea agresivo y reconsiderar las tácticas del otro se convierten en pautas imprescindibles al negociar, no sólo la situación principal, sino también las reglas del juego dentro de la negociación.
4. No presione: tienda un puente de oro. Cuando nos esforzamos por sacar adelante un acuerdo podemos enfrentarnos a una serie de obstáculos que pueden conducir al oponente a negarse a negociar. El autor explica cuatro obstáculos: cuando la idea no es de él, cuando tiene intereses insatisfechos, cuando tiene temor de quedar mal por verse débil ante las personas que representa y/o cuando cree que se logró mucho en muy poco tiempo. Para cada obstáculo propone una estrategia que lo evite. Estas estrategias son muy fáciles de llevar a la práctica.
5. No ataque: use el poder para educar. Este punto fue, en mi opinión, el más delicado de comprender. Por eso, creo que las frases que mejor ilustran esta acción y que el autor cita en el libro son: "Ojo por ojo y todos podemos acabar ciegos" (Gandhi) y "ganar cien victorias en cien batallas no es el colmo de la habilidad. El colmo de la habilidad es subyugar al enemigo sin luchar" (Sun Tzu). Conseguir que el oponente se concentre en la resolución del problema principal requiere una mezcla entre presión (para hacerle comprender las consecuencias del desacuerdo) y suavidad (para que la presión no se interprete como amenaza). El poder no se debe concebir como el mecanismo para hacer arrodillar al oponente, sino como una herramienta

¹ Adaptado de la conferencia *Economía institucional y constitución*, Mauricio Pérez, Seminario de Economía Institucional.

para hacer que entre en razón y coopere en la negociación.

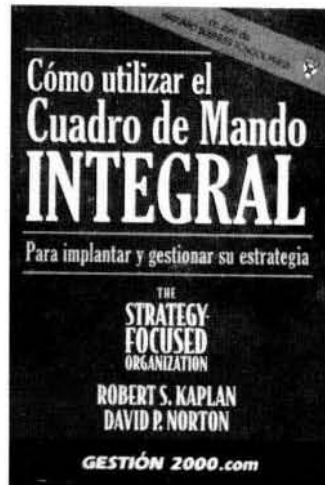
El libro invita a recapacitar sobre nuestro proceder cotidiano y a trazar un camino que pueda llevarnos al logro de los acuerdos que favorecen nuestros intereses. No obstante, lo percibo como un manual de negociación que presenta ejemplos ilustrativos de las estrategias planteadas, pero, que solo se hace efectivo y muy útil en la medida en que nosotros los lectores estemos en capacidad de recordar las sugerencias del autor en cada momento de la negociación.

Lograr esto es complicado—pero no imposible— porque requiere un proceso de reflexión continua sobre nuestros actos e implica una serie de sentimientos y cualidades con las que algunas personas no contamos, como la paciencia, la tolerancia y la comprensión de acciones que podemos percibir como agresivas o desafiantes por parte del oponentes, y esto se convierte en la chispa que agota el logro de los acuerdos.

En el libro, la psicología y la cultura de los negociadores son ejes fundamentales. Unos y otros contamos con diferentes características dependiendo del entorno en el cual nos hemos formado y de los acontecimientos en los que hemos participado. Por eso el libro va dirigido a cualquier tipo de público, porque cada lector puede tomar de él las sugerencias en las que considere que está fallando y tener presentes las que son su fuerte.

En síntesis, la negociación de penetración “no se basa en ganarle a los oponentes, sino en ganarse a los oponentes”². Adicionalmente, las discrepancias se deben resolver construyendo acuerdos entre las partes, que sean favorables para todos, enmarcados en un ambiente amistoso y de empatía sin echar a perder relaciones valiosas.

Andrea Paola García Ruiz
Estudiante de Economía
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Colombia
E-mail: apgarciar@unal.edu.co



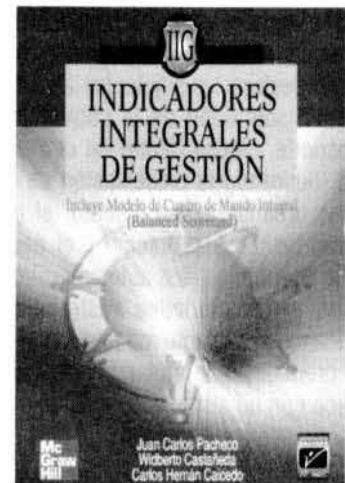
Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia

Robert S. Kaplan y David Norton, Barcelona: Gestión 2000, 2001, 412 pp.

Estos dos libros constituyen un referente importante para consultores y docentes en el campo de la planeación estratégica y el control de gestión de organizaciones. El primero por su aplicación técnica en empresas grandes y el segundo por el análisis de experiencias de casos de empresas colombianas.

El libro *Balanced Scorecard* (1996), de Norton y Kaplan, se convirtió en un muy citado referente internacional debido a la propuesta metodológica de evaluación a través del Cuadro de Mando Integral (CMI). Este último propone la valoración de empresas mediante factores complementarios al análisis financiero estándar, específicamente en relación con la gestión estratégica, la relación de la visión de la empresa frente a los requerimientos de los clientes, los objetivos de cambio y crecimiento, el análisis del factor humano y los procesos de calidad que permiten responder a las exigencias de accionistas y clientes.

Con un enfoque que intenta ir más allá de los conceptos y técnicas del *management cord*, centrado en la gestión de la empresa multinacional, en



Indicadores integrales de gestión

Juan Carlos Pacheco, Widberto Castañeda y Carlos Hernán Caicedo, Bogotá: McGraw-Hill y Corporación Calidad, 2002, 184 pp.

este nuevo trabajo sobre el CMI los autores profundizan en el sistema de control de gestión en organizaciones con capacidad para realizar transformaciones no sólo en el sector privado sino en el público.

En la formulación del plan estratégico definen, además de la estrategia de crecimiento financiero, con énfasis en el interés de los accionistas, la condición de proceso integral continuo, que involucra los componentes misión, valores fundamentales, visión, estrategias, cuadro de mando integral, iniciativas estratégicas, objetivos personales y resultados estratégicos en las áreas de satisfacción de los accionistas, clientes, procesos internos efectivos, personal motivado, estrategias de aprendizaje, crecimiento y productividad del personal.

Los autores ejemplifican su propuesta de método integral con el análisis de casos de empresas de los sectores privado y público, señalando diferencias importantes de lógica estratégica.

Resulta interesante el análisis de caso de gestión estratégica de una ciu-

² Sinopsis del libro publicada en www.gestion2000.com/asp/alibrook.asp.

dad, desde la lógica de organismo público o gubernamental de un país industrializado, con una problemática particular en la que el equipo administrativo destaca las siguientes áreas de interés: seguridad de la comunidad, transporte, ciudad dentro de otra ciudad (buscando la preservación de las zonas urbanas más antiguas), el gobierno de reestructuración y el desarrollo económico. Los autores explican cómo varias ciudades australianas, aplicando ese mismo modelo, obtuvieron premios por formular un plan estratégico con un sistema de medición de cuadro de mando integral.

En la obra también se refieren experiencias de gestión y control estratégico de organizaciones no lucrativas, como el caso de una organización de donantes individuales para la prestación de servicios humanitarios y el de algunos hospitales, que aplicaron el cuadro de mando integral. Para ello definieron los resultados esperados y los objetivos estratégicos en las áreas críticas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento de los empleados, creando conciencia estratégica y sinergias nuevas mediante el proceso de planeación y control.

Desde luego, el análisis y el método propuesto contribuyen a mejorar los procesos de planeación estratégica y de control de gestión mediante el cuadro de mando integral. Sin embargo, se deben realizar ajustes en relación con las experiencias y prácticas de gestión en el contexto de la empresa colombiana, lo que requiere grandes esfuerzos institucionales de investigación interdisciplinaria.

El libro *Indicadores integrales de gestión*, de Juan Carlos Pacheco, Widberto Castañeda y Carlos Hernán Caicedo, es una respuesta al desafío de aprehender la realidad del comportamiento empresarial de las prácticas de gestión y control estratégico de las empresas.

Producto del estudio contratado por la Corporación Calidad y la Corporación Investigación Social Contemporánea,

este trabajo busca contextualizar la técnica del cuadro de mando integral en el mundo real de la empresa colombiana. Desde una perspectiva histórica, analiza factores de gestión, control y competitividad en el entorno económico de apertura mediante el examen de criterios teóricos de gestión de resultados en las áreas críticas de la empresa y su relación con el comportamiento de variables macro, como el mercado y la tecnología.

El análisis se centra en el estudio de gestión y control de un grupo de empresas ubicadas en los sectores primario, secundario y terciario: cementos, textil, calzado, artes gráficas, asbesto, partes de automotores, una empresa minera y un ingenio azucarero, tarea válida en el intento de profundizar en los sistemas y procesos de planeación y control de gestión estratégica de las empresas en Colombia, objetivo que requiere un mayor esfuerzo institucional de investigación en este campo.

Carlos Eduardo Martínez Fajardo

Profesor asociado

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

E-mail: karlesmf@hotmail.com