



**ESTUDIOS GERENCIALES
REVISTA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

COMITÉ EDITORIAL

Francisco Piedrahíta Plata
Rector

Henry Arango Dueñas
Decano de la facultad de Ingeniería

Mario Tamayo y Tamayo
Director de Investigaciones
y Publicaciones

Héctor Ochoa Díaz
Decano de la Facultad de Ciencias
Administrativas y Económicas

Lelio Fernández Druetta
Decano de Derecho y Humanidades

María Cristina Navia Klemperer
Directora de Bienestar Universitario
Secretaria General

CONSEJO EDITORIAL

Héctor Ochoa Díaz
Decano Facultad de Administración
y Posgrado

Julián Benavides Franco
Director Departamento
de Finanzas

John James Mora R.
Director Departamento
de Economía

José Roberto Concha V.
Director Departamento
de Mercadeo

Henry Molina M.
Director Departamento
de Administración

Mario Tamayo y Tamayo
Director de Investigaciones
y Publicaciones

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

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

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

GUÍA PARA LOS AUTORES DE ARTÍCULOS

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

- El autor debe garantizar que su artículo no ha sido publicado.
- Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen ni los principios o políticas de la Universidad ni las del Comité Editorial.
- El Comité y el Consejo Editorial se reservan el derecho de publicar o no los artículos, por tal razón los pondrán a consideración del Consejo Editorial, que determinará si cumplen o no con los criterios de publicación por parte de la Universidad ICESI.
- El enfoque y temática de los artículos debe ser Gerencial en las diferentes áreas de la administración (Finanzas, Mercadeo, Producción, Recurso Humano, Informática, etc.), resultado del análisis de situaciones o eventos de actualidad, de investigaciones o producción intelectual de nuestros profesores, estudiantes o invitados especiales.
- En ningún caso serán ensayos.
- Los artículos deben contener:
 - Título (claro y preciso).
 - Breve reseña del autor.

- Abstrac o resumen ejecutivo del artículo (máximo doce renglones a doble espacio).
- Lenguaje ejecutivo.
- Referencias y notas de pie de página.
- Bibliografía o fuentes de información.
- Extensión: 15 a 20 páginas de texto, 5 páginas para cuadros, gráficas o figuras. No exceder de 25 páginas en total.
- Tipo de letra: Arial (o equivalente) fuente No. 11 y con interlineado a doble espacio.
- Una copia impresa y su respectivo disquete en Word Win o compatible IBM. No enviar Macintosh.

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

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

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

GUÍA PARA LAS RESEÑAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ESTUDIOS GERENCIALES

CONTENIDO

El desarrollo organizacional como facilitador del cambio	13
Henry Molina	
El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo	27
Francisco Velásquez V.	
El impacto de la apertura económica en el Valle del Cauca en la década del noventa	41
Ancízar Méndez P.	
Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones	53
Carlos Iván Aguilera	
Una visión empresarial exportadora	71
Hernán Darío Mejía Alvarez	
Aproximación al marco jurídico de la libertad económica en Colombia	83
Javier Aristizábal Villa	
Matachín (Caso de estudio)	93
Jorge Humberto Bernal	
Ligia Gómez Racines	
Gabriel Jaramillo	
Jaime Alberto Mejía R.	
Reseñas bibliográficas	107

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO FACILITADOR DEL CAMBIO

HENRY MOLINA

Tulane University. Ph.D. (en curso) en el Programa de América Latina. Jefe del Dpto. de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Universidad Icesi. Ingeniero Eléctrico Universidad del Valle. Especialista en Administración Universidad Icesi. Diplomado en Alta Gerencia Universidad Icesi. Profesor Universitario.

RESUMEN

El Desarrollo Organizacional (DO) ha surgido de las exigencias de un ambiente cambiante y del conocimiento originado por la evolución de las ciencias sociales aplicadas. Los cambios rápidos dentro del entorno organizacional han exigido procesos y estructuras organizacionales que sean mucho más flexibles y que brinden mayor capacidad de respuesta que las estructuras tradicionales. Se requieren nuevas capacidades individuales y organizacionales que puedan impulsar las iniciativas individuales y la disposición para asumir riesgos.

Igualmente, debemos considerar que existen marcadas diferencias entre las características individuales de los gerentes, las características individuales de los profesionales del desarrollo organizacional, sus habilidades y conocimientos y los estilos de las intervenciones del desarrollo organi-

zacional. Todas estas diferencias hacen que sea virtualmente imposible predecir con precisión el curso y los resultados de las intervenciones en las organizaciones cliente.

En este documento presento un resumen de lecturas acerca del desarrollo organizacional como facilitador del cambio; y expongo un marco de referencia para la comprensión de los factores determinantes de la relación entre las intervenciones del DO y los cambios organizacionales con el fin de mejorar la predictabilidad y la efectividad de los esfuerzos de cambio de sus intervenciones. El propósito central de este documento es dotar a los agentes de cambio de conocimiento y herramientas para que comprendan las características del cambio, los métodos de aprendizaje tanto de las organizaciones como de la gente y de cómo los agentes de cambio deben diseñar sus intervenciones

y posteriormente mejorar los resultados de las mismas.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO FACILITADOR DEL CAMBIO MARCO DE REFERENCIA

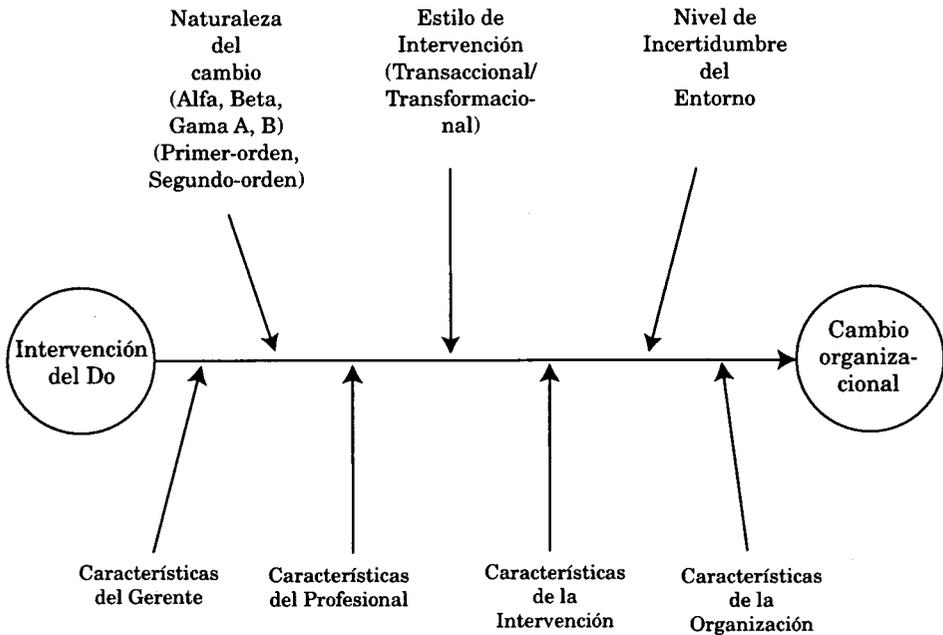
Actualmente el DO es considerado como un campo de estudio académico interdisciplinario y como profesión reconocida (Friedlander & Brown, 1974). Las organizaciones hoy en día emplean a un número cada vez mayor de profesionales de esta disciplina y varias organizaciones de profesionales cuentan con divisiones de desarrollo organizacional.

Dentro del marco de referencia propuesto se considera que las organizaciones están conformadas por personas que tienen un conjunto diferente de valores, estilos y habilidades; tecnologías con distintas características; y procesos y estructuras que reflejan diversos tipos de relaciones entre el entorno y la organización, entre la gente misma o entre la gente y su trabajo. Nuestro concepto del desarrollo organizacional exige un cambio en la tecnología y en la estructura, o un cambio en las personas y sus procesos de interacción más que en los esfuerzos por cambiar sólo a las personas, únicamente la estructura, los procesos,

o la tecnología de la organización (Friedlander & Brown, 1974).

Por consiguiente, sus resultados son vistos como respuestas al entorno cambiante incluyendo la creación de un clima de solución de problemas abierto, sustituyendo la autoridad del rol y el estatus por la autoridad del conocimiento y la competencia, localizando la toma de decisiones y la solución de problemas lo más cerca posible a las fuentes de información, creando confianza y colaboración, desarrollando un sistema de recompensas e incentivos que reconozca la misión organizacional y el crecimiento de la gente, ayudando a los gerentes a gobernar de acuerdo con los objetivos relevantes en lugar de las prácticas del pasado, mejorando el aprendizaje organizacional, ayudando a la gente a crear una cultura organizacional y acrecentando su autocontrol y autogestión dentro de la organización.

Las relaciones de los profesionales del desarrollo organizacional con los sistemas de las organizaciones varían de un estilo transaccional a uno transformacional. En este último, los profesionales facilitan el cambio despertando la energía de los seguidores. En el estilo transformacional la relación con los seguidores prácticamente se basa en un modelo de intercambio (Church, Waclawsky, & Burke, 1996).



En este documento hago una revisión de la literatura desde este marco de referencia y a la luz de las proposiciones indicadas en el modelo arriba descrito.

Los resultados de las intervenciones sobre los cambios organizacionales serán influenciados por los siguientes determinantes:

1. La naturaleza del cambio; el cambio de primer orden es incremental y convergente, mientras que el cambio de segundo orden es transformacional, radical, difícil, arriesgado y fundamentalmente altera la organización y su centro.
2. El estilo del modo de influencia o el estilo consultivo; por medio del uso de un modelo transformacional-transaccional de liderazgo (Bass, 1985, Bennis & Nanus, 1985; Burke, 1979, 1986; Burns, 1978; Kouses & Posner, 1987; Sas-

hkin & Burke, 1990; Tichy & Devanna, 1986; Zaleznik, 1977). Por lo tanto un modelo transformacional estilo consultivo e influyente se proyecta más al largo plazo, es más visionario, misionario e inspirador que el modelo transaccional, que es estable, práctico y contractual por naturaleza.

3. El nivel de incertidumbre del entorno (e.g., estable o confuso).
4. Las características de los gerentes y los profesionales (e.g., rasgos de la personalidad, antecedentes, comprensión de los aspectos de la gerencia de cambio, compromiso, participación, experiencia, etc.)
5. Las características de las intervenciones que pueden distinguirse por medio de: Primero, *Intervenciones robustas* que están diseñadas para actuar de manera

efectiva frente a una amplia gama de situaciones (lo opuesto serían las intervenciones frágiles). Por lo tanto, los profesionales tendrán muchas probabilidades de avanzar según lo planeado, no importa qué sorpresas depare el futuro. Una forma de aumentar la robustez de las intervenciones es realizar un análisis de escenarios como un paso inicial en el proceso de diseño de la intervención. Segundo, *Intervenciones flexibles* que están diseñadas considerando la posibilidad de hacer evaluaciones y cambios durante su proceso. Para esto, el autor sugiere que los agentes de cambio deben dejar de enfocarse en las herramientas (la intervención como una solución mágica) y más bien hacerlo en el problema o en la meta. Tercero, estas dos características anteriores de una intervención nos llevan a una tercera característica, las *Intervenciones modestas* que sugieren que los profesionales posiblemente hagan un mejor papel al abordar las metas importantes, adoptando una serie de pasos pequeños que se desarrollan a partir de las estructuras y prácticas existentes. Por consiguiente, los eventos futuros estarán relacionados con un ámbito pequeño y en la misma forma, su impacto se restringe a un espacio reducido.

6. Las características de la organización como un sistema auto-organizador son las siguientes: Primero, *inestabilidad* en el sentido de que son sensibles a disturbios minúsculos. El término técnico para este tipo de inestabilidad es «dependencia sensible a condicio-

nes iniciales,» pero se denomina más comúnmente «el efecto mariposa». El nombre tiene su origen en una ilustración humorística que sugiere que las corrientes de aire minúsculas que se generan cuando una mariposa mítica mueve sus alas en una tarde de verano, puede disparar una serie de eventos que eventualmente pueden llegar a ocasionar feroces tormentas a miles de kilómetros de distancia. Inestabilidad implica la existencia de un proceso cuyo impacto en las organizaciones es más profundo y disperso que otros procesos cuyos impactos son sólo momentáneos o locales. Segundo, el *refuerzo positivo y los retornos cada vez mayores* explican cómo, de millones de eventos que tienen lugar en un momento dado, pocos llegan a cambiar la situación de la organización. Tercero, la *coevolución* explica cómo, los eventos o cambios que ocurren en una parte de una firma pueden ocasionar otros cambios que a su vez causan incluso otros cambios que pueden aparecer en lugares y formas totalmente inesperados y son considerados como desafíos u oportunidades imprevistos por los agentes de cambio que trabajan lejos de la fuente. Cuarto, la última característica se denomina *enclavamientos* y explica las formas de hacer las cosas que se convirtieron en la norma de manera más o menos casual, y ahora están tan inculcadas que es imposible desplazarlas.

Mi propósito en este marco de referencia es indicar a los profesionales y gerentes que los intentos por cambiar las organizaciones actuales son

difíciles dentro de un contexto complejo e impredecible. Si los gerentes y profesionales tienen el propósito de comprender y facilitar el desarrollo organizacional en las economías de transición actuales, deben partir de una base conceptual firme y deben conocer los procesos involucrados en el origen de los cambios, incluyendo el entorno, la gente, las estructuras, los procedimientos, las normas, etc.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

DO, Las características de las organizaciones, y las características de las intervenciones.

Behling (1995) desarrolla la idea acerca de la dificultad de predecir los resultados de las intervenciones sobre los cambios organizacionales, alrededor de una categoría identificada de fenómenos denominados sistemas auto-organizadores, que está teniendo lugar en las ciencias físicas. Estos fenómenos también se denominan caóticos o complejos.

Al final, Behling (1995) considerando las características de las organizaciones como sistemas auto-organizadores, sugiere que los agentes de cambio necesitan ser tratados de manera diferente para poder mejorar tanto la predictabilidad de los resultados como el logro del cambio. Específicamente, los profesionales deben enfocarse en intervenciones que sean robustas.

Comprender la naturaleza de las organizaciones como sistemas auto-organizadores nos ha permitido entender mejor lo que podría suceder en diferentes intervenciones o en una intervención sobre una organización diferente o en una intervención sobre

una organización en diversos momentos. Por consiguiente, Behling (1995) identifica los siguientes problemas en los profesionales del desarrollo organizacional.

1. *«La combinación del efecto mariposa, el auto-refuerzo y los mayores retornos, la coevolución y los enclavamientos hacen que sea virtualmente imposible predecir con exactitud el curso y los resultados de las intervenciones en las organizaciones cliente. De manera realista, lo mejor que podemos esperar es explicarlos después del hecho».*
2. *«La experiencia pasada con una firma cliente no permite al agente de cambio predecir el camino preciso que tomará una intervención futura. En el mejor de los casos, la experiencia pasada da al agente de cambio un sentido de lo que podría suceder en el futuro.»*
3. *«La experiencia con una intervención en el sitio «A» no permite al agente de cambio predecir el camino preciso que tomará en el sitio «B». En el mejor de los casos la experiencia en otra parte da al agente de cambio un sentido de lo que podría suceder en un segundo sitio.»*
4. *«El conocimiento de la investigación y la teoría sobre el desarrollo organizacional no permite al agente de cambio predecir el resultado de una intervención específica en un sitio específico. En el mejor de los casos, dicho conocimiento le permite explicar los eventos después del hecho y hacer estimativos estadísticos de los resultados.»*

Según los cuatros enunciados anteriores, podemos hacer las siguientes proposiciones que respaldan el marco de referencia propuesto de este documento:

Proposición 1: Debido a la baja probabilidad de poder predecir los resultados de una intervención, un profesional que cómodamente se adapte a eventos inesperados será más efectivo que otro que no lo haga.

Proposición 2: Existen intervenciones que por sus características (por ejemplo, robustas, flexibles o modestas), serán más predecibles y más efectivas que otras intervenciones con características opuestas.

Finalmente, revisando el documento de Behling (1995), deseo sintetizar que según el marco de referencia propuesto, la relación entre la intervención y los cambios deseados es determinada por las características de los procesos y estructuras de la firma (como un sistema auto-organizador) y por las características de las intervenciones.

DO, Características de los gerentes, características de los profesionales y el estilo de influencia de las intervenciones.

Se presume que los profesionales tienen algún conocimiento sobre la naturaleza del cambio organizacional y que poseen las habilidades y destrezas necesarias para originarlo, o en cualquier caso, para facilitar el proceso con sus clientes. Después de todo, el cliente es el agente de cambio, pero el profesional de desarrollo organizacional necesita saber cómo asesorar y ayudar al cliente a manejar el proceso (Church, Waclawsky, & Burke,

1996), reconociendo el potencial que tienen los profesionales para ejercer una influencia significativa en los ideales, principios y conducta de sus organizaciones cliente.

Analizando el documento de Church, et al. (1996), se detecta que éste apoya tres agentes determinantes en la relación entre la intervención del desarrollo y el cambio organizacional que fue propuesto en el marco de referencia inicial. Estos tres agentes determinantes son: *Primero*, el conjunto de características individuales de los profesionales, incluyendo el conocimiento y la comprensión de los aspectos específicos de la gerencia del cambio organizacional y la tolerancia a la ambigüedad; *Segundo*, el conjunto de características individuales de los gerentes, incluyendo el conocimiento y la comprensión de aspectos específicos de la gerencia de cambio organizacional y la intolerancia a la ambigüedad; y *Tercero*, el estilo de influencia usado en la práctica de desarrollo organizacional.

Un factor importante para comprender el propósito de Church et al. es conocer los instrumentos de medición usados en la investigación.

Dos instrumentos de estudio diferentes fueron usados para recolectar datos de los profesionales: el Cuestionario de la Gerencia de Cambio y el Cuestionario del Agente de Cambio. El Cuestionario de la Gerencia de Cambio (Burke, 1990) es un instrumento basado en el conocimiento que proporciona información útil referente a la comprensión de ciertos aspectos del cambio organizacional, que se basan en principios derivados de la psicología social, la teoría organizacional, los hallazgos de la investiga-

ción aplicados y la experiencia en consultoría. Se trata de un cuestionario relativamente corto de 25 preguntas estilo falso-verdadero y tiene seis sub-puntajes correspondientes a (a) la respuesta individual al cambio, (b) la naturaleza general del cambio, (c) la planeación del cambio, (d) manejo del cambio por el lado de la gente, (e) manejo del cambio por el lado organizacional, y (f) evaluación del cambio.

El segundo instrumento del estudio, el Cuestionario del Agente de Cambio, fue desarrollado específicamente para este estudio de investigación con el fin de comprobar ciertas relaciones entre la concepción que tienen los profesionales acerca de los aspectos de la gerencia del cambio y las características seleccionadas de personalidad, consultoría y antecedentes. Adaptado principalmente del Informe de Liderazgo de Burke y de la escala de intolerancia a la ambigüedad de Budner (1962), el Cuestionario del Agente de Cambio tiene como objeto hacer la evaluación de un encuestado con respecto a (a) el estilo preferido de consultoría basado en un modelo transformacional-transaccional de liderazgo o el estilo de influencia y (b) el nivel de comodidad frente a situaciones ambiguas, definido como la tendencia a percibir tales situaciones como una fuente de amenaza. También se incorporaron al final del instrumento elementos demográficos adicionales pertenecientes al género de la persona encuestada, el nivel de educación, el área de especialización, estado interno versus externo, afiliación académica, cursos de capacitación académica y/o profesional específicos, etc.

El Informe de Liderazgo (Burke, 1990) es un instrumento de retroalimentación sobre la auto-evaluación diseñado para medir el estilo del liderazgo de los gerentes y ejecutivos usando un modelo transformacional-transaccional de liderazgo (Bass, 1985, Bennis & Nanus, 1985; Burke, 1979, 1986; Burns, 1978; Kouses & Posner, 1987; Sashkin & Burke, 1990; Tichy & Devanna, 1986; Zaleznik, 1977). Este modelo incorpora dimensiones como (a) dirección determinante, o una preferencia para enfocarse en el cambio y las posibilidades futuras en lugar de mantener la estabilidad y las realidades prácticas en el corto plazo; (b) profesionales influyentes, o que generan entusiasmo y energía con ideas versus proporcionar claridad con respecto a los roles, autoridad y metas; (c) profesionales inspiradores, o que inspiran a otros apelando a niveles superiores de moralidad versus operar a un nivel práctico; y (d) hacer que las cosas sucedan, o verse a sí mismos como agentes que desencadenan eventos en lugar de reaccionar a ellos.

Según el propósito de la investigación de Church et al. (1996), establecen cinco hipótesis básicas que respaldan el marco de referencia propuesto:

Hipótesis 1: Los profesionales del desarrollo organizacional comprenderán mucho mejor los aspectos de la gerencia de cambio, según es evaluada por el Cuestionario de la Gerencia de Cambio, Burke, 1990, cuando se compara con gerentes y ejecutivos.

Hipótesis 2: Los profesionales del desarrollo organizacional prefieren un estilo de consultoría más transformacional (opuesto al transaccional) que el que muestran los gerentes y ejecutivos de las firmas.

Hipótesis 3: Los profesionales del desarrollo organizacional tendrán un nivel relativamente inferior de intolerancia a situaciones ambiguas que el que demuestran los gerentes y ejecutivos.

Hipótesis 4: El nivel de intolerancia hacia las situaciones ambiguas está altamente relacionado con la comprensión de ciertos aspectos de la gerencia de cambio.

Hipótesis 5: El nivel de intolerancia hacia situaciones ambiguas está altamente relacionado con el estilo de consultoría transformacional (opuesto al estilo transaccional).

Entre los hallazgos más importantes se encuentran: (a) comprender la necesidad que tiene la gente en medio de los esfuerzos de cambio de liberarse y lamentar la pérdida del estado actual; (b) la necesidad de estimular el cambio a través de pequeños grupos generalmente es más efectivo que hacerlo de uno a uno con individuos; (c) la necesidad de modificar las estructuras organizacionales en un esfuerzo de cambio; (d) la necesidad de emerger y trabajar con la insatisfacción de la gente con respecto al estado actual de las cosas; (e) la necesidad de comprometerse y trabajar con la resistencia que demuestra la gente hacia el proceso de cambio; (f) la necesidad de evitar intentos por controlar el esfuerzo de cambio concentrando la energía en un pequeño grupo de expertos únicamente responsables de la planeación e implementación; (g) los gerentes tienen más probabilidades de estar de acuerdo con la necesidad de adoptar pasos dramáticos y efectivos en un proceso de cambio que los profesionales; (h) los profesionales del desarrollo organizacio-

nal fueron percibidos como más transformacionales (en su estilo de consultoría) que los gerentes (en su estilo de liderazgo); (i) mientras más alto sea el nivel de educación formal es más probable que los profesionales se perciban más como transformacionales y se muestren tolerantes y cómodos frente a situaciones ambiguas; (j) la experiencia en el campo no produjo efectos significativos en el conocimiento de la gerencia de cambio.

Un hallazgo que llamó mi atención es que todos los encuestados, incluyendo los profesionales y gerentes, coinciden en la necesidad de dar saltos, hacer cambios o trastornos dramáticos y no moderados e incrementales (cambio transformacional). Dado que los mismos encuestados se calificaron como altamente transformacionales en su enfoque hacia sus esfuerzos y estilos de consultoría, este hallazgo es curioso. Por consiguiente, pienso que aunque los profesionales pueden considerar que los pasos y saltos dramáticos son elementos importantes en un proceso de cambio, las realidades organizacionales políticas y prácticas pueden dictar un enfoque más gradual.

DO. Aprendizaje organizacional, cambio organizacional y entorno organizacional

Newman (2000) presenta un marco de referencia conceptual que nos ayuda a comprender mejor la transformación organizacional y la actividad empresarial durante períodos de cambio extremo dentro del contexto institucional de las firmas. Para hacer esto, Newman integró tres perspectivas teóricas: la teoría del cambio organizacional (Meyer, Goes, & Brooks, 1993; Tushman & Romane-

lli, 1985), la teoría del aprendizaje organizacional (Argyris & Schon, 1978; Lant & Mezias, 1992; Levitt & March, 1988), y la teoría institucional (DiMaggio & Powell, 1983; Greenwood & Hinings, 1996; Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1987).

El argumento o el marco de referencia de Newman indica que el cambio extremo en el contexto organizacional de las firmas realmente inhibe la transformación organizacional, pues el disturbio institucional impide el aprendizaje organizacional de segundo orden. El sugiere una relación en forma de U invertida entre la transformación organizacional y el disturbio institucional; el cambio institucional estimula la transformación organizacional hasta un punto, pero demasiado cambio institucional inhibe la transformación organizacional dificultando la capacidad de aprendizaje de la organización. Este marco de referencia es análogo al efecto que tiene el estrés sobre el desempeño laboral del individuo (Allen, Hitt, & Greer, 1982; McGrath, 1976).

Teoría de cambio organizacional.

Los teóricos hacen una distinción fundamental en la literatura entre el cambio de primer orden y el de segundo orden (Meyer et al., 1993), o de manera similar el cambio alfa y beta (similar al cambio de primer orden) y el cambio gama A y gama B (similar al cambio de segundo orden) (Porras & Silver, 1991). El cambio de primer orden es incremental y convergente y el de segundo orden es transformacional, radical, difícil, arriesgado y fundamentalmente altera la organización y su centro. Un ejemplo de las implicaciones de esta teoría es la paradoja acerca de que mientras más adaptadas estén las fir-

mas a su contexto competitivo e institucional, es más difícil para ellas lograr un cambio de segundo orden.

Teoría institucional. Los teóricos sugieren que por fuera de las firmas existe un conjunto de valores, normas y patrones organizacionales que influyen en la manera en que las organizaciones están estructuradas y son manejadas. Las organizaciones que se adaptan a las presiones institucionales tienen más probabilidad de conseguir recursos escasos y tienen mayores posibilidades de supervivencia que aquellas que no lo hacen (Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1983, DiMaggio & Powell, 1991), pero esta articulación hace que el proceso por medio del cual ocurre el cambio organizacional revele el potencial de un cambio más lento o un cambio que no es de segundo orden frente a un trastorno institucional.

Aprendizaje organizacional. Ocurre a través de las rutinas organizacionales que se repiten y modifican (Levitt & March, 1988) y está organizado por esquemas (mapas mentales) que ayudan a la organización a asimilar el proceso e interpretar la información (Kiesler & Sproull, 1982; Prahalad & Bettis, 1986). El aprendizaje de primer orden es un cambio incremental en rutinas dentro del esquema existente (Lant & Mezias, 1992), también llamado aprendizaje de un solo ciclo (Argyris & Schon, 1978) y aprendizaje a través de la explotación (March, 1991); el aprendizaje de segundo orden (Lant & Mezias, 1992) o aprendizaje de doble ciclo (Argyris & Schon, 1978) y el aprendizaje a través de la exploración (March, 1991) involucra la búsqueda de nuevas rutinas y esquemas, más

que el dominio de las rutinas existentes, y es más probable que ocurra cuando no se cumplen las aspiraciones, cuando las rutinas existentes se vuelven inefectivas, o cuando la nueva información no puede ser comprendida dentro del esquema actualmente aceptado. Por consiguiente, el aprendizaje de segundo orden facilita el cambio organizacional de segundo orden (o gama).

El argumento básico de Newman es que el disturbio institucional inhibe el aprendizaje de segundo orden (y el cambio de segundo orden) en tres formas: Primero, inhibe la búsqueda adaptativa como fuente de ventaja competitiva. Segundo, disminuye o elimina la relevancia de los patrones existentes para organizar. Tercero, crea relaciones de causa-efecto más ambiguas, haciendo que sea difícil que las firmas aprendan a partir de la experiencia.

Las propuestas de Newman respaldan el marco de referencia propuesto de este documento, el cual podría ser útil para una mayor investigación en el campo del desarrollo organizacional.

Proposiciones: Demasiado cambio institucional inhibe el aprendizaje de segundo orden

...

3. Volviendo los recursos y capacidades existentes menos relevantes como fuentes de rutinas de búsqueda adaptativas (o ventajas competitivas).
4. Debido a que la falta de patrones legítimos para organizar deja a las organizaciones carentes de esquemas para categorizar, procesar e

interpretar la nueva información.

5. Creando relaciones ambiguas de causa-efecto (atribuciones incorrectas).
6. Debido a que la firma se apega a rutinas viejas e inadecuadas frente a la ambigüedad y la incertidumbre.
7. Estimulando la confusión estratégica, que conduce a hacer negocios para los cuales la firma no cuenta con los recursos y capacidades necesarios.
8. Los cambios imitativos en estrategias, estructuras y sistemas tienen probabilidad de basarse en modelos inadecuados o irrelevantes, porque los modelos apropiados no están disponibles o se desconocen.

Proposiciones: Los efectos del trastorno institucional sobre el aprendizaje de segundo orden y la transformación organizacional...

9. Son menos pronunciados para las firmas que estaban menos incrustadas en el marco de referencia institucional del pasado que para las firmas que sí lo estaban.
10. Son menos pronunciados para las firmas que tenían experiencias y capacidades del pasado que eran relevantes para el desempeño futuro (capacidad de absorción).

Este análisis es importante pues indica que los profesionales deben ser conscientes y deben tener en cuenta que el cambio institucional, en un caso extremo, produce condiciones que pueden reducir el impacto o la efectividad de las intervenciones del desarrollo organizacional debido a la

reducción del nivel de aprendizaje organizacional y, por lo tanto, la transformación organizacional. El disturbio institucional crea confusión e incertidumbre y produce un clima empresarial que carece de normas, valores, patrones y modelos acerca de las estrategias, estructuras, conductas y sistemas adecuados. En ausencia de estas características institucionales legitimantes, el cambio organizacional es posible que sea episódico, ineficaz, temporal y descaminado. Es muy probable que no mejore el desempeño.

DO y las organizaciones frente al cambio

Weick & Quinn (1999) usan el contraste entre cambio episódico, discontinuo e intermitente y el cambio que es continuo, evolutivo e incremental, como un marco de referencia para analizar la teoría del cambio organizacional.

Este contraste entre cambio episódico y cambio continuo refleja diferencias en la perspectiva del observador. Desde cierta distancia (análisis macro), cuando los observadores examinan el flujo de eventos que constituyen la organización, ven lo que parecen ser acciones repetitivas, rutina e inercia salpicadas de episodios ocasionales de cambio revolucionario, y la organización como un sistema inerte. Mientras que una visión más cercana (análisis del nivel micro) sugiere una adaptación frecuente y continua y un ajuste a través de unidades, alterando la estructura y la estrategia, y las organizaciones son vistas como emergentes y auto-organizadoras.

En conclusión, Weick & Quinn (1999)

asumen que para que se dé un cambio continuo no es necesario que las revoluciones quebranten básicamente lo que no existe. El cambio episódico es conducido por la inercia y la incapacidad de las firmas de persistir, mientras que el cambio continuo es impulsado por la agudeza y la incapacidad de que las organizaciones permanezcan estables. El marco de referencia analítico para el cambio continuo especifica que las contingencias, fallas, oportunidades y contextos marcan una diferencia. El cambio es una mezcla constante de modificaciones reactivas y proactivas, guiadas por el propósito del momento, en lugar de interrupción intermitente de períodos de convergencia.

CONCLUSIONES

La necesidad de adoptar enfoques integradores y holísticos para gerenciar el cambio es algo que reconocen ahora muchas personas de diversos campos y que una de las pocas cosas que sabemos con cierta certeza es que los programas de cambio raras veces tienen éxito si están dirigidos únicamente a un componente sin tener en cuenta los demás. Como dice un proverbio popular «no se puede levantar una cobija por una esquina; hay que hacer esfuerzos en varios puntos para levantar la norma» (Worren, Ruddle, & Moore, 1999).

Todos esos hallazgos previos, proposiciones, hipótesis básicas y preguntas adicionales son elementos importantes para la búsqueda futura, pues es imposible que las realidades de la práctica de consultoría contemporánea hayan alterado las prioridades entre muchos profesionales del desarrollo organizacional pasando de in-

fundir valores humanísticos en sus organizaciones cliente a una preocupación por demostrar resultados a través de una mayor efectividad organizacional y un mejor resultado financiero asociando sus compensaciones con estos dos factores financieros. Adicionalmente, los profesionales han percibido que la gente en el campo se siente motivada básicamente por un deseo de poder personal, ganancia y éxito profesional más que por motivos altruistas tradicionales, con frecuencia asociados con los anteriores profesionales de este campo.

Otro aspecto importante para el enfoque futuro puede ser extender los resultados presentes examinando sus implicaciones culturales sobre las organizaciones multinacionales.

Quizá una de las conclusiones más valiosas que podamos obtener de estos resultados y hallazgos es que es hora de que los profesionales del desarrollo organizacional re-orienten parte de su energía a desarrollar una nueva forma de transferir su conocimiento y experiencia con respecto a los procesos individuales y grupales, en lugar de enfocarse exclusivamente en los modelos más típicos de desarrollo de habilidades de liderazgo.

Aunque uno podría esperar que el estatus de los profesionales (interno versus externo) sirva como una variable moderadora, desafortunadamente las diferencias en las perspectivas de los profesionales no produjeron diferencias entre los datos; pienso que se requiere mayor investigación sobre este asunto para determinar si es más conveniente desarrollar a la gente interna o contratar consultores externos.

Por lo tanto, la demanda por una mejor forma de gerenciar el cambio es enormemente alta sobre un entorno incierto y complejo, y esos resultados que respaldan una de las hipótesis iniciales demostrando una relación negativa importante entre el nivel de intolerancia a la ambigüedad de una persona y la comprensión de ciertos conceptos clave de la gerencia de cambio, sugieren que las áreas donde los profesionales pueden ofrecer experiencia a sus clientes es una mayor tolerancia a las complejidades e incertidumbres del cambio, una conciencia sobre los problemas del proceso de grupo, y exposición práctica a los conceptos y habilidades del desarrollo organizacional.

Finalmente, como podemos ver, Weick & Quinn (1999) indicaron cómo el papel del agente de cambio y el papel de las intervenciones está determinado por la forma como las organizaciones enfrenten el cambio, y esto respalda parte del marco de referencia propuesto. Por ejemplo, el papel del agente de cambio en el cambio episódico es el de un primer motor que crea el cambio y neutraliza las tendencias para inducir los estereotipos y disminuir la generación de ideas; mientras que el papel del agente de cambio en un cambio continuo se vuelve un lenguaje de gerencia, diálogo e identidad, donde el agente de cambio es esencial por su capacidad para dar sentido a la dinámica del cambio que se está dando y reconocer que los cambios emergentes adaptativos los hacen más prominentes y los reformulan.

REFERENCIAS

- BEHLING, O. *Doing OD in a world we can't understand. Organization Development Journal, 13, 40-47. 1995.*
- CHURCH, A. H., WACLAWSKI, J., & BURKE, W.W. *OD practitioners as facilitators of change. Group and Organization Management, 21, 22-34. 1996.*
- FRIEDLANDER, F. & BROWN, L.D. *Organization development. Annual Review of Psychology, 25, 313-341. 1974.*
- NEWMAN, K.L. *Organizational transformation during institutional upheaval. Academy of Management Review, 26, 602-619. 2000.*
- WEICK, K.E. & QUINN, R. E. *Organizational change and development. Annual Review of Psychology, 50, 361-386. 1999.*
- WORREN, N.A.M., RUDDLE, K., and MOORE, Karl. *From organizational development to change management: the emergence of a new profession. The Journal of Applied Behavioral Science, 35, 273-286. 1999. ☀*

EL ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIAS APLICADO AL PROCESO ADMINISTRATIVO

FRANCISCO VELÁSQUEZ V.

Director del Programa de Administración de Empresas Plan Diurno. Ingeniero Electricista de la Universidad del Valle. Magister en Administración del Instituto de Estudios Superiores de Monterrey. Campus Ciudad de México.

RESUMEN

El presente artículo corresponde a una reflexión sobre el proceso administrativo de las organizaciones (las funciones de planeación, organización, dirección o influencia y control) desde la perspectiva del enfoque de sistemas y de contingencias. Para ello se abordan los planteamientos más representativos de los distintos enfoques, desde el enfoque clásico, hasta los aportes más contemporáneos. El artículo finaliza con una descripción del proceso administrativo según la tipología de la organización (mecánico-estable y orgánica-adaptativa) y las implicaciones que tiene para la gerencia.

El enfoque de sistemas para la administración se fundamenta en la teoría general de sistemas. Ludwig von Bertalanffy, científico que trabajó principalmente en las áreas de la física y de la biología, ha sido reconoci-

do como el fundador de la teoría general de sistemas. Bertalanffy elaboró una teoría interdisciplinaria capaz de trascender los problemas exclusivos de cada ciencia y de proporcionar principios (sean físicos, biológicos, psicológicos, sociológicos, químicos, etc.) y modelos generales para todas las ciencias involucradas, de forma tal que los descubrimientos efectuados por cada ciencia pudieran ser utilizados por los demás.

La Teoría General de la Administración experimentó una gradual y creciente ampliación de enfoque, desde el enfoque clásico, el enfoque de las relaciones humanas y el enfoque holístico. El enfoque clásico mediante la concepción de la organización formal y técnica buscó dar respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional. En este enfoque es muy clara la contribución de la ingeniería y el supuesto de que la única

motivación de los individuos en las organizaciones es la motivación económica.

El enfoque de las relaciones humanas trabajó sobre la organización informal y con «rostro humano» y también buscó dar respuestas a los problemas de productividad y eficiencia organizacional. En este enfoque es muy evidente la contribución de la psicología y de la sociología y el supuesto de que el hombre es un ser social y que su respuesta en términos organizacionales está más en función del grupo que como ser individual.

El enfoque holístico mediante la concepción de la organización como un sistema abierto, flexible, que depende de los cambios del entorno y de la tecnología, no solamente da respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional, sino a los problemas de eficacia organizacional. En este enfoque es muy clara la contribución de la filosofía, la psicología, la sociología y sobre todo la generación de conocimiento teniendo presente la interdisciplinariedad. En este enfoque se percibe al hombre como un ser complejo, al que además de satisfacerle las necesidades fisiológicas y sociales, se le deben satisfacer las necesidades psicológicas y trascendentales.

APORTES DE LA TEORIA GENERAL DE SISTEMAS A LA ADMINISTRACION

Sistema: Unidad completa y organizada, compuesta por dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineada por límites identificables de suprasistema ambiental.

Subsistemas o componentes: Por definición un sistema está compuesto por partes o elementos interrelacionados. Todo sistema tiene al menos dos elementos, y estos elementos están interconectados.

Holismo, sinergismo, organicismo y gestalt: La unidad no es sólo suma de las partes, el sistema sólo se puede explicar a sí mismo como totalidad.

Sistema abierto: Sistema que intercambia información, energía o materiales con su entorno. Los sistemas en general son relativamente abiertos o relativamente cerrados.

Entrada-Transformación-Salida: El sistema, en su relación dinámica con su entorno recibe insumos, los transforma de alguna manera y genera salidas.

Límites de sistema: El sistema posee límites que lo separan de su entorno. El sistema relativamente cerrado posee límites rígidos e impenetrables. El sistema abierto posee límites permeables entre él mismo y su suprasistema.

Entropía: Grado de desorden. El sistema abierto tiene la capacidad de disminuir esta entropía y equilibrarse, gracias a su interrelación con el entorno.

Homeostasis: El sistema abierto se mantiene en equilibrio dinámico con respecto a entradas y salidas de materiales, energía e información.

Retroalimentación: Es la información de entrada acerca de las propias salidas de la organización y le sirve para corregir desviaciones o ajustarse a un nuevo estado.

Jerarquía: Jerarquización de los componentes de un sistema.

Elaboración interna: El sistema abierto se mueve hacia una gran elaboración y hacia altos niveles de organización.

Búsqueda de múltiples metas: El sistema, como una organización social, está compuesto de individuos y subunidades con diferentes valores y objetivos.

Equifinidad: Alcanzar el mismo fin con diversas entradas y variando sus actividades.

Evolución del sistema: La capacidad de evolución de un sistema depende de la habilidad de moverse hacia formas más complejas de diferenciación e integración, mayor variedad en el sistema de facilitar una habilidad para tratar con las contradicciones y oportunidades que caracterizan el entorno.

EL ENFOQUE DE SISTEMAS Y LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Chester Barnard fue uno de los primeros escritores que en la administración utilizó el enfoque de sistemas. Hebert Simon y sus colaboradores consideraban la organización como un sistema complejo de procesos de toma de decisiones. Simon ha avanzado en la búsqueda de un nuevo conocimiento disciplinario. El enfoque de sistemas ha sido promovido por muchos otros escritores en la ciencia de la administración. Churchman fi-

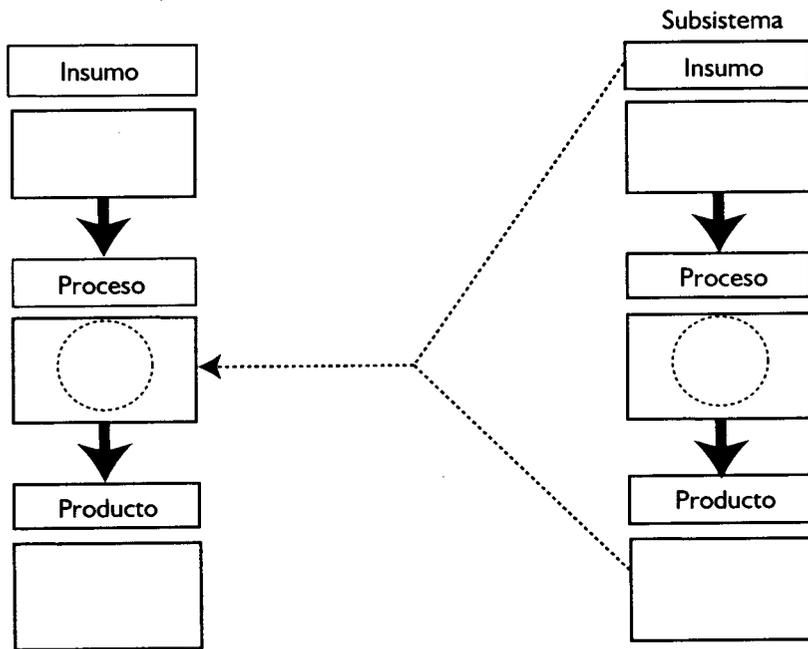
guró entre los primeros en destacar esta posición. El enfoque de sistemas ha sido adoptado y utilizado ampliamente en la Administración. Al principio, los modelos que se empleaban eran cerrados. Más recientemente, técnicas como el análisis de decisiones han adoptado un enfoque de sistemas abiertos.

El sociólogo George Homans utiliza los conceptos de sistemas como la base para su investigación científica en grupos sociales. Desde su punto de vista, una organización está formada por un sistema ambiental externo y un sistema interno de relaciones que son interdependientes. Hay tres elementos en un sistema social: las **actividades**, son las tareas que la gente desempeña; las **interacciones**, ocurren entre las personas en el desempeño de dichas tareas, y los **sentimientos**, que desarrollan entre las personas. Estos elementos se refuerzan mutuamente, es decir, las actividades conjuntas conducen a interacciones y sentimientos.

MODELO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Las organizaciones son sistemas abiertos que se necesita gestionar cuidadosamente, satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno. El autor Samuel Certo, en su libro *Modern Management*, presenta el modelo que se considera en el presente artículo.

Sistema Administrativo General



Una organización recibe insumos de la sociedad como son: personas, materiales, dinero e información, ésta los transforma o procesa en salidas que son productos, servicios y recompensas para sus miembros, lo suficientemente buenas para mantener sus participaciones en ella.

Un punto de vista integral de las organizaciones

Debido a los insumos, salidas y procesos que afectan o involucran a la organización como un sistema abierto; una organización no es simplemente un sistema técnico o social. Es

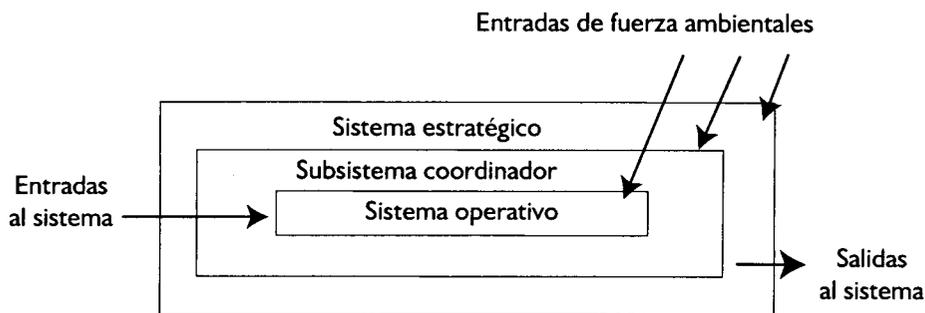
la estructuración e integración de las actividades humanas alrededor de varias tecnologías.

La tecnología afecta a los tipos de insumos de la organización, la naturaleza de los procesos de transformación, y las salidas del sistema.

Sin embargo, el sistema social determina la eficacia y la eficiencia de la utilización de la tecnología.

Parsons, Petit y Thompson: Conciben a la organización dividida en niveles. En cada uno de ellos la orientación del sistema general es diferente.

ENTORNO DEL SISTEMA



El subsistema operativo: Es el que tiene relación directa con la racionalidad económica técnica.

El nivel estratégico: Se enfoca a aspectos con un alto grado de incertidumbre en términos de entradas del entorno sobre las cuales se tiene poco o ningún control. Por lo tanto, el gerente a este nivel debe tener un relativo punto de vista de sistema abierto y concentrarse sobre estrategias adaptativas e innovadoras.

El nivel coordinativo: Opera entre el operativo y el estratégico y sirve para coordinar a los dos. Transforma lo incierto del entorno en la necesaria racionalización económica y técnica de la entrada al subsistema operativo.

La tarea gerencial: Su papel es el de abarcar y ligar los subsistemas de una organización. El enfoque de sistemas sugiere que el gerente se dedique a situaciones que son dinámicas, inciertas y frecuentemente ambiguas.

El gerente tiene un papel vital de percibir y determinar las relaciones ambientales y de diseñar los subsistemas internos.

Una de sus funciones claves es la del desarrollo congruente entre la orga-

nización y su entorno y de diseñar subsistemas internos que sean convenientes a los objetivos de eficiencia, eficacia y satisfacción de los participantes. El anexo muestra las dimensiones de la tarea gerencial según el nivel jerárquico.

Enfoque de sistemas de proceso administrativo

Henry Fayol plantea que en una organización sea grande o pequeña, simple o compleja se da un conjunto de actividades, una de ellas, que es la más importante, es la actividad administrativa y dentro de ésta surge el proceso administrativo caracterizado por las funciones de planeación, organización, dirección o influencia y control. Las actividades que menciona Fayol se describen así:

Actividades técnicas: Relacionadas con la producción, transformación y fabricación.

Actividades comerciales: Compra, venta e intercambio.

Actividades financieras: Captación y administración de capitales.

Actividades de seguridad: Protección de bienes y personas.

Actividades contables: Inventarios, balances, costos, estadísticas.

Actividades administrativas: Planeación, organización, dirección y control.

Las funciones del proceso administrativo se describen a continuación.

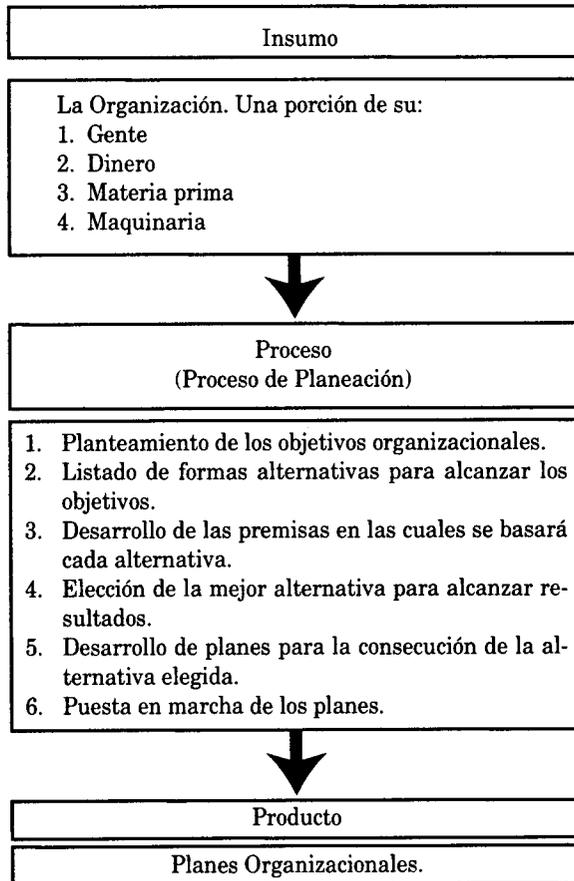
PLANEACION

La planeación implica la elección de las tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar las metas organizacionales, esbozando la forma como dichas tareas deben ser realizadas, e

indicando el momento en que se deben ejecutar. La actividad de planeación se concentra en el logro de metas. Los administradores, a través de sus planes, describen en forma exacta lo que las organizaciones deben hacer para tener éxito. Lo que interesa a los administradores es el éxito organizacional en el futuro cercano o a corto plazo, así como el éxito en el futuro más distante o a largo plazo.

El sistema de planeación consideraría los siguientes elementos (insumo, proceso y producto) para el sistema general de la organización.

Subsistema de planeación



Los responsables de la planeación buscan responder a las siguientes preguntas trascendentales:

1. ¿En qué dirección debe estar desplazándose la organización?
2. ¿En qué dirección está desplazándose actualmente la organización?
3. ¿Debería hacerse algo para cambiar esta dirección?
4. ¿Continúa la organización en la dirección apropiada?

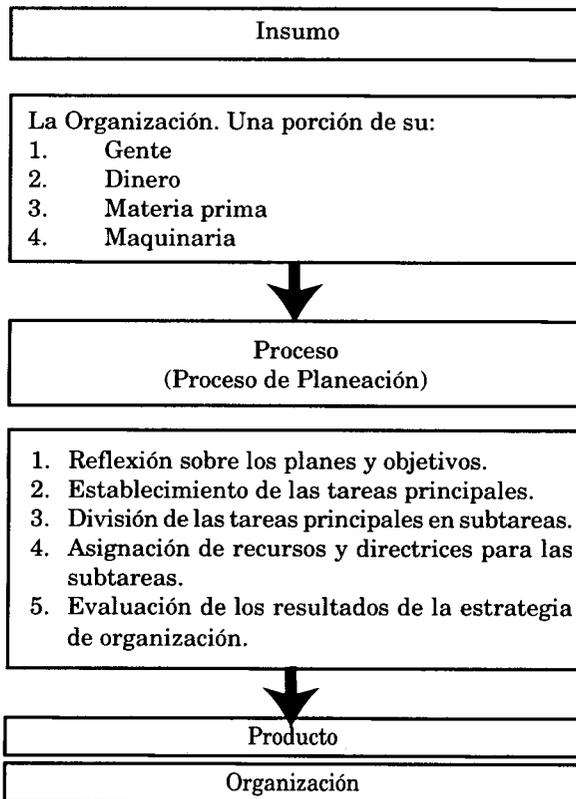
ORGANIZACIÓN

La **organización** puede concebirse como la asignación de las tareas desarrolladas durante la planeación de

diversos individuos, grupos o de ambos dentro de la empresa. Esta función crea los mecanismos para poner los planes en acción. Las personas que operan dentro de la organización reciben asignaciones de trabajo que contribuyen al logro de las metas. Las tareas están diseñadas de tal forma que el rendimiento individual contribuya al éxito de los departamentos, el cual contribuiría al éxito de las divisiones, y éste a su vez al éxito general de la organización.

El subsistema organización consideraría los siguientes elementos (insumo, proceso y producto) para el sistema general de la organización.

Subsistema de organización



Los responsables de la organización buscan dar respuestas a consideraciones relacionadas con la estructura, la amplitud de control, la división del trabajo y nivel jerárquico de la organización.

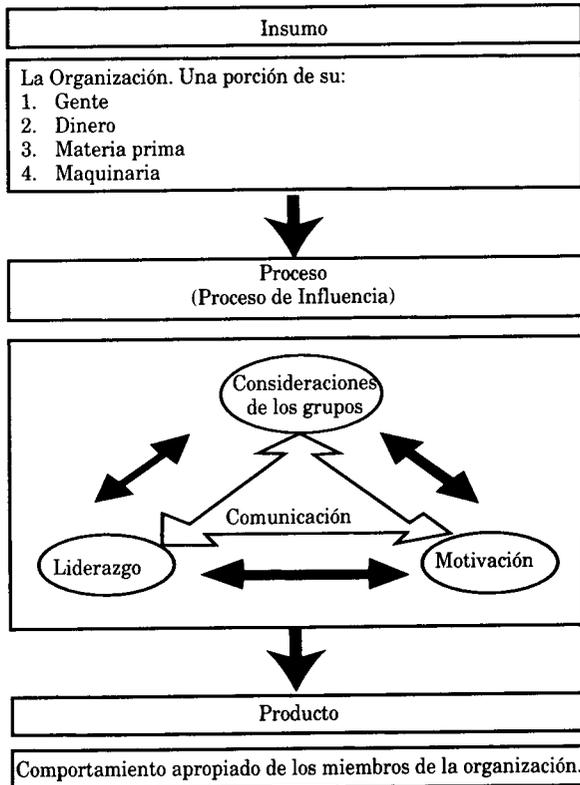
INFLUENCIA

La influencia es otra de las funciones básicas dentro del proceso administrativo. Esa función también se conoce como motivación, liderazgo, dirección o desempeño, y se relaciona principalmente con las personas dentro de las organizaciones. La influencia puede definirse como el proceso de guiar las actividades de los miembros de una organización en di-

recciones apropiadas. La dirección apropiada, tal como se usa en esta definición, es cualquier dirección que ayude a la organización a desplazarse hacia el logro de metas. El propósito final de la influencia es incrementar la productividad. Las situaciones de trabajo orientadas hacia el aspecto humano normalmente generan niveles más elevados de producción en el largo plazo que las situaciones de trabajo que las personas encuentran desagradables.

El subsistema influencia consideraría los siguientes elementos (insumo, proceso y producto) para el sistema general de la organización.

El subsistema de la influencia



Los responsables de la influencia y el control buscan dar respuestas a consideraciones relacionadas con el ejercicio del liderazgo, la motivación, el manejo de grupos y los procesos de comunicación.

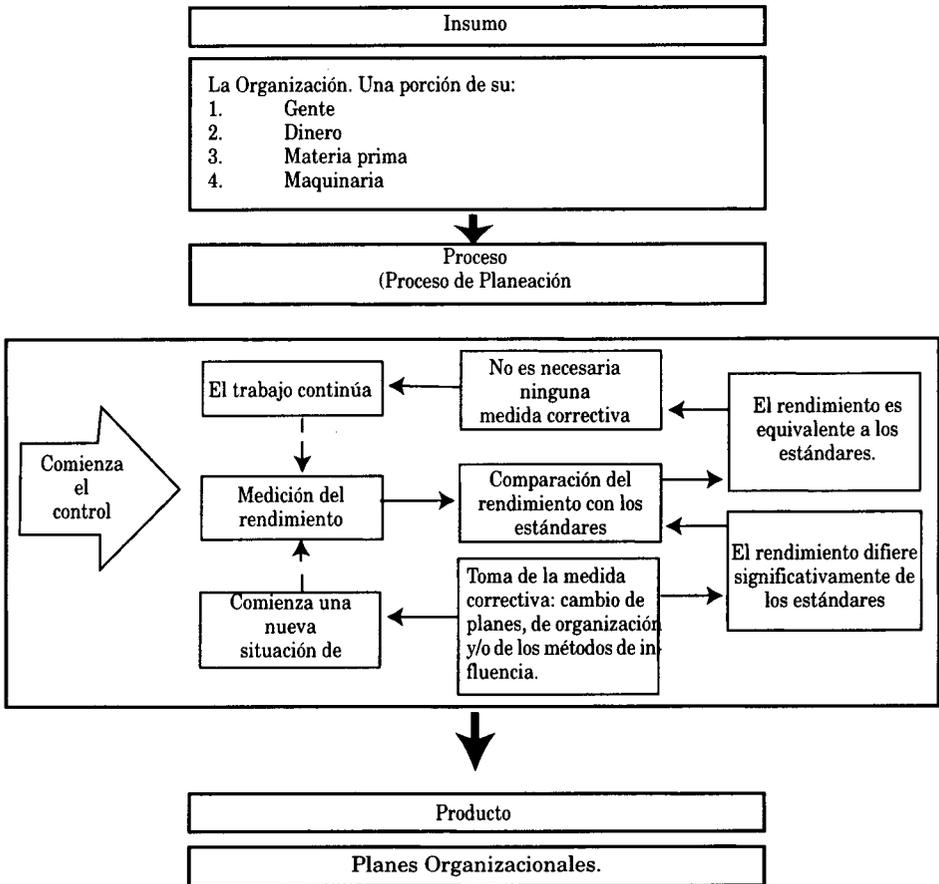
CONTROL

El control es la función administrativa a través de la cual los administradores: (a) reúnen información que mide el desempeño reciente dentro de la organización; (b) comparan el desempeño actual con los estándares preestablecidos de desempeño, y (c)

a partir de esta comparación, determinan si la organización debe ser modificada para satisfacer los estándares preestablecidos. El control es un proceso continuo. Los administradores reúnen constantemente información, hacen sus comparaciones, y tratan de encontrar nuevas formas de mejorar la producción a través de modificaciones organizacionales.

El subsistema control consideraría los siguientes elementos (insumo, proceso, producto) para el sistema general de la organización.

Subsistema de Control



Los pasos fundamentales de la función de control consisten en medir el rendimiento, comparar el rendimiento medido con los estándares y tomar la medida correctiva.

EL ENFOQUE DE CONTINGENCIAS DE LAS ORGANIZACIONES

Los conceptos de sistema nos proveen un modelo amplio para entender a todas las organizaciones. La contingencia reconoce que el entorno y los subsistemas internos de cada organización son únicos y proveen las bases para diseñar y administrar organizaciones específicas. Contingencia representa el punto de vista medio entre:

- a. El concepto de que los principios de organización y de administración son universales.
- b. El concepto de que cada organización es única y que cada situación debe ser analizada separadamente.

Características de la organización mecánico-estable

1. El entorno es relativamente estable y predecible.
2. Las metas están bien definidas.
3. La tecnología es relativamente uniforme y estable.
4. Existen actividades rutinarias y la productividad es el mayor objetivo
5. La toma de decisiones es programable. La coordinación y los procesos de control tienden a mantener una estructura fija.

Características de la organización orgánico-adaptativa

1. El entorno es relativamente incierto y turbulento.
2. Las metas son diversas y cambiantes.
3. La tecnología es compleja y dinámica.
4. Existen muchas actividades no rutinarias en las cuales creatividad e innovación son importantes.
5. El proceso de toma de decisiones es heurístico. La coordinación y el control ocurren a través de juicios recíprocos. El sistema es menos jerarquizado y más flexible.

La contingencia reconoce similitudes y diferencias entre organizaciones pero mantiene énfasis en que el papel primario gerencial es el de buscar congruencia entre sus subsistemas.

Los conceptos de sistemas de contingencias no nos proveen principios generales para administrar a todas las organizaciones, pero sí pueden proveer importantes lineamientos para un diagnóstico organizacional y acciones generales en una situación específica.

EL ENFOQUE DE CONTINGENCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La función de planeación

Organización mecánico-estable

- En condiciones estables, hay mayor tendencia a confiar en reglas y políticas establecidas. Los planes son más detallados y para el pronóstico se utilizan datos históricos.
- En condiciones estables y previsibles tienden a ser válidos los supuestos sobre el «hombre económico» y se pueden aplicar métodos de toma de decisiones de rutina o «programadas». Entre estas se incluyen el uso del hábito, la escritura de la organización y la «investigación de operaciones».

Organización

orgánico-adaptativa

Aquí se usan las reglas y políticas establecidas. Los planes son menos detallados y hacen hincapié en los hechos principales. Para el pronóstico se confía menos en datos históricos y más en la intuición y la creatividad.

En condiciones imprevisibles, son apropiados los métodos de toma de decisiones no rutinarias o no programadas. Entre estas se incluyen la heurística y la creatividad.

La función de organización

Organización mecánico-estable

- En condiciones estables, los empleos son altamente especializados. Se insiste más en organizar la compañía por funciones de negocios (producción, mercadeo, finanzas etc), más bien que por líneas de producto. También hay más personal de «estado mayor» o asesor, y departamentos.

Organización

orgánico-adaptativa

En condiciones diversas y cambiantes, los empleos suelen ser de más vasto alcance y los individuos realizan labores diversas. Las compañías tienden a organizarse por productos y cada gerente de producto tiene su propia unidad de producción, mercadeo y compra a su disposición. Se utiliza menos el Estado Mayor.

La función de influencia

Organización mecánico-estable

- Las condiciones estables y de rutina parecen asociarse generalmente con una supervisión autoritaria y rigurosa. Las conclusiones de las investigaciones sugieren que un líder «orientado a la tarea» es más apropiado en tales condiciones, pero que debido a la naturaleza intrínseca de las labores de rutina, la supervisión no debe ser demasiado «rigurosa».
- El personal se motiva para realizar aquellas tareas en que se ve una posibilidad razonable de tener éxito. Por tanto, cuando la estructura, el liderazgo y el clima son apropiados, la motivación es más alta.
- Los mismos que en el caso de las grandes organizaciones, la estructura y la administración del grupo tienen que ser adecuadas para la tarea. Por ejemplo, estructuras bien definidas, jerárquicas de grupo, parecen ser más apropiadas para problemas de rutina.

Organización orgánico-adaptativa

Las condiciones rápidamente cambiantes se han asociado con un líder más participante. Los resultados de las investigaciones sugieren que tal comportamiento «orientado a las personas» por parte del líder puede ser efectivo en tales condiciones; sin embargo, si el oficio es demasiado ambiguo, el líder debe suministrar la necesaria estructura inicial.

Aquí parecen ser más importantes incentivos «de más alto nivel», tales como un empleo más interesante y la posibilidad de «realización».

Estructuras orgánicas que fluyan libremente parecen más apropiadas para problemas ambiguos. Además, el liderazgo participante parece mejor para resolver problemas complejos en grupos y comités.

La función de control

Organización mecánico-estable

- Cuando la tarea es de rutina, los criterios de desempeño son más y exigen eficiencia. Hay más puntos de control y la administración comprueba frecuentemente los resultados. Los individuos tienen menos control o influencia sobre sus oficios.

Organización orgánico-adaptativa

Cuando el ambiente está cambiando rápidamente, los criterios de desempeño se basan más en los hechos principales; hay menos puntos de control y relativamente poca comprobación de resultados.

En general, los individuos ejercen mucho mayor control sobre la manera como desempeñaban sus oficios.

BIBLIOGRAFIA

Fremont E. KAST and James E. ROSENZWEIG, *Administración en las organizaciones: Un enfoque de sistemas y de contingencia*. McGraw Hill, 1998.

Gareth MORGAN, *Imágenes de la organización*. Ediciones Alfaomega, México, 1998.

Gary DESSLER, *Organización y Administración*. Prentice Hall, 1979.

Henry FAYOL/F.W. TAYLOR: *Administración Industrial y General. Principios de la Administración Científica*. Ediciones Orbis, S.A., 1984.

Gary DESSLER, *Management. Leading people and Organizations in the 21st Century*. Prentice Hall, 1998.

James D. THOMPSON, *Organizations in Action*. McGraw-Hill Book Company, New York, 1967.

Ludwig von BERTALANFFY, *General System Theory: foundations, development, applications*. Brasiliere, Inc. 1998.

Samuel C CERTO, *Modern Management*. Seventh edition, Prentice Hall, 1997.

Talcott PARSONS, *Structure and Process in modern Societies*. The Free Press, New York, 1967.

Thomas A. PETIT, *A Behavioral Theory of Management*, *Academy of Management Journal*, December, 1967. ☀

ANEXO

La tarea gerencial

Area o nivel organizacional	Tarea gerencial primaria	Sistemas ambientales	Perspectivas ambientales	Responsabilidad	Toma de decisiones
Estratégico	Relacionar a la organización con su entorno y diseñar sistemas y planes	Abierto	Largo plazo	Satisfacción	A juicio
Coordinador	Integrar actividades internas				
Operativo	Lograr objetivos eficaz y eficientemente	Cerrado	Corto plazo	Optimización	Programable

EL IMPACTO DE LA APERTURA ECONÓMICA EN EL VALLE DEL CAUCA EN LA DÉCADA DEL NOVENTA

ANCÍZAR MÉNDEZ P.

Posgrado de Planificación Urbano-Regional IEAL Madrid (España). Especialista en Finanzas Públicas - Fundación Getulio Vargas, Río de Janeiro (Brasil). Administrador de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia, Administrador Público de ESAP. Director del Plan Regional de Ciencia y Tecnología de la Universidad del Valle. Profesor de Economía de la Universidad ICESI.

INTRODUCCIÓN

El nuevo modelo de internacionalización de la economía colombiana, aplicado a partir del 7 de agosto de 1990, y el cual cumplió recientemente diez años de vigencia, ha generado grandes controversias sobre los beneficios y perjuicios que ha producido dicho proceso en el país.

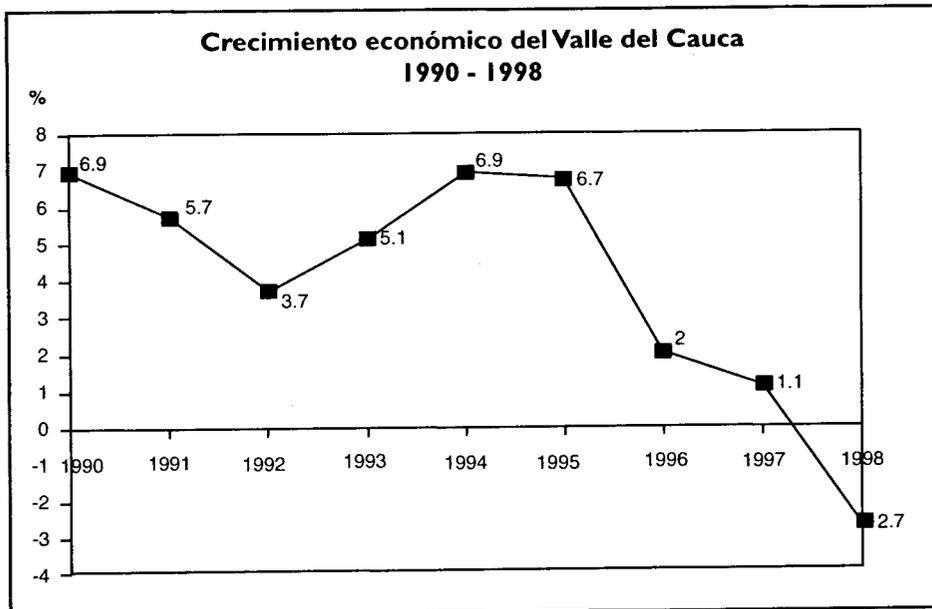
En el caso del departamento del Valle del Cauca, la aplicación de este modelo presenta en la mayoría de los renglones de la economía un impacto más desfavorable que favorable. Mal podríamos cuestionar la decisión de abrir la economía colombiana y vallecaucana a la economía mundial, sin antes asumir una posición crítica respecto a la forma de aplicación del modelo de internacionalización. El problema no fue la apertura en sí, sino la forma como se adoptó (el niño quedó en pañales y no se le enseñó a caminar). El presente informe económico del Valle estudia el comporta-

miento del producto interno bruto, la industria, los sectores agrícola y financiero, el desempleo, el tamaño del sector público, la participación del Valle y Antioquia en la economía nacional y el comercio exterior, en el período post-apertura 1990 - 1999. Este último año no se incluye en el análisis de algunos sectores ya que no existen cifras oficiales.

PALABRAS CLAVES

Internacionalización, apertura y crecimiento económico; sectores agrícola, industrial, construcción, comunicaciones y financiero; subsectores papel, químico, maquinaria y equipo, café, azúcar y productos metálicos; revaluación del peso, tasas de interés, demanda interna, competitividad, tecnología, captaciones, colocaciones, empobrecimiento, desempleo, tamaño del sector público, exportaciones e importaciones.

CLASIFICACIÓN
Economía Regional
CAÍDA DEL PIB



Fuente: DAPV-UDE.

En los últimos ocho años (1990 - 1998), el PIB descendió 9.6 puntos porcentuales. Mientras que en 1990 el PIB era de 6.9%, en 1998 el creci-

miento disminuyó a -2.7%. En 1990 el PIB del Valle estaba 2.6 puntos por encima del de Colombia y en 1998 cayó a 2.9 puntos por debajo.

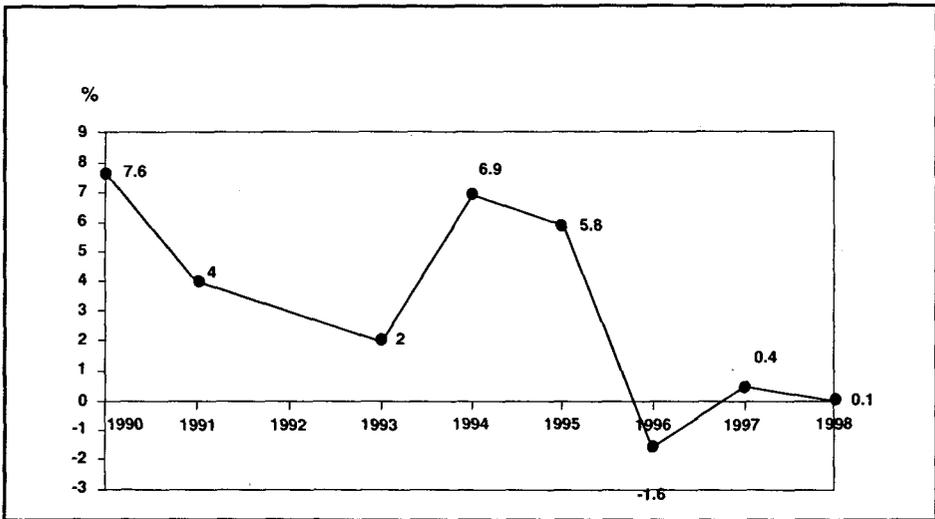
PARTICIPACIÓN DEL PIB POR SECTORES ECONÓMICOS DEL VALLE DEL CAUCA ANTES Y DESPUÉS DE LA APERTURA ECONÓMICA

Sectores	1990	1998
Agrícola	8.1%	4.9%
Industria	36.8%	32.8%
Comercio	12.6%	12.9%
Construcción	2.4%	4.0%
Comunicaciones	1.6%	2.5%
Bancos	6.9%	9.4%

Los sectores económicos más golpeados en estos ocho años de post-apertura fueron la industria que en 1990 representaba el 36.8% del PIB regional y en 1998 cayó a 32.8%, y el sector agrícola que a principio de la década aportaba a la economía del departamento el 8.1% y, en 1998 disminuyó a 4.9%. El sector agrícola redujo en un 40% el aporte al PIB.

Los sectores económicos más favorecidos en este período fueron el financiero, que incrementó su participación en el PIB en un 40%, ya que en 1990 el aporte a la economía del Valle era del 6.9% y en 1998 se incrementó al 9.4%. El de la construcción aumentó su participación en un 70%, y el de las comunicaciones en un 60%.

DESINDUSTRIALIZACIÓN DEL VALLE



Fuente: DAPV-UDE.

El sector manufacturero del Valle ha venido disminuyendo durante el período de post-apertura. Esta tendencia se acentúa a partir de 1996, 1997

y 1998. El sector ha tenido un crecimiento nulo en estos últimos tres años lo cual ha generado un debilitamiento industrial en la década.

PARTICIPACIÓN DE LOS PRINCIPALES GRUPOS INDUSTRIALES EN EL VALOR AGREGADO INDUSTRIAL

Sectores	1990	1998
Papel e Imprenta	24.3%	22.9%
Químicos y Caucho	17.5%	16.2%
Maquinaria y Equipo	9.7%	12.3%
Café	4.9%	3.6%
Azúcar	4.7%	6.2%
Productos Metálicos	5.2%	4.0%
Material de Transporte	1.3%	2.1%

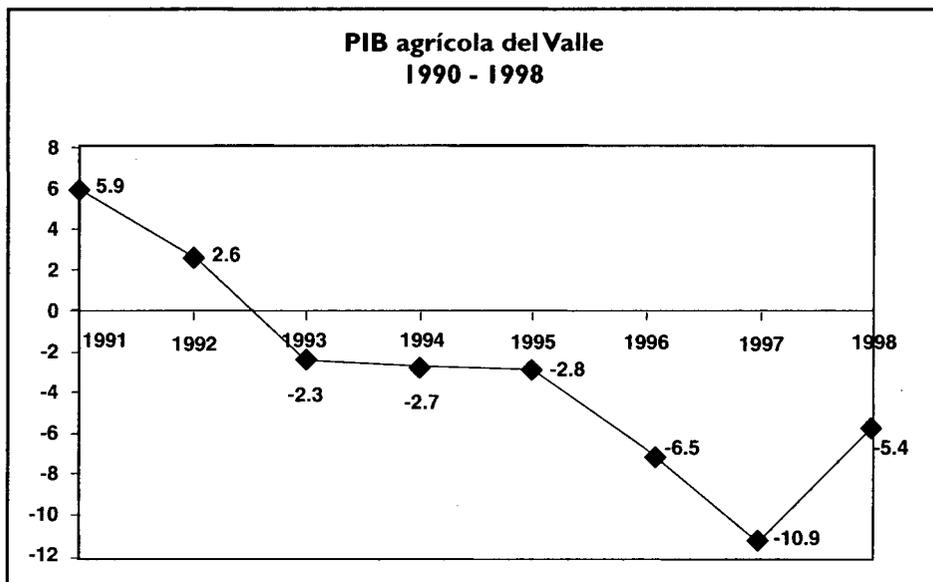
La caída de la industria es el resultado principalmente de las dificultades de los sectores cafetero, papelero, químico y productos metálicos, los cuales disminuyeron su participación en el PIB en esta década.

Resalta la dinámica de crecimiento del sector Maquinaria y Equipo que incrementó su participación en el PIB Industrial del 9.7% en 1990 a 12.3% en 1998. Igualmente, los sectores Azúcar y Material de Transporte presentaron incrementos importantes en la industria vallecaucana. No obstante las dificultades de revaluación del peso el sector azucarero incrementó su participación en el PIB del departamento en un 35%. En 1990 el renglón azúcar participaba con el 4.7%

del PIB Industrial y en 1998 aumentó a 6.2%. De acuerdo con las cifras del URPA, en 1990 habían 100.000 hectáreas cosechadas de caña de azúcar, ocho años después estas se incrementaron a 141.477 hectáreas.

La desaceleración de la actividad manufacturera se explica, entre otros factores, por la revaluación del peso, las altas tasas de interés que predominaron en este período, la disminución de la demanda interna, el incremento de la cartera vencida de las empresas, la baja utilización de la capacidad instalada, el contrabando y la pérdida de competitividad del sector como consecuencia del bajo desarrollo tecnológico y reducido mercado de capitales.

SECTOR AGRICOLA: BALANCE OSCURO



Fuente: DAPV-UDE.

Este ha sido el sector más golpeado por la apertura económica, su participación en el PIB regional disminuyó en un 40%. En 1990 participaba con el 8.1% del PIB y en 1998 cayó al 4.9%.

La actividad agrícola regional ha sido afectada por el comportamiento hacia la baja de los precios internacionales, por una estructura de costos intermedios cada vez mayor, altos costos financieros, la revaluación del tipo de cambio, los bajos niveles de subsidio, la inseguridad rural y los factores climáticos como *El Niño* y *La Niña*.

Las exigencias de la apertura sobre el sector agrícola se han expresado en que todos los cultivos transitorios como algodón, soya, sorgo y maíz fue-

ron casi eliminados, como es el caso de la soya que en 1990 llegó a ocupar 90.000 hectáreas y una producción de 220.000 toneladas, y en 1998 se cosecharon solamente 16.098 hectáreas y 6.555 toneladas de producción. Si no hubiese sido por el incremento sustantivo de la caña de azúcar (50% PIB agrícola) la situación agrícola del departamento sería peor.

La tendencia del sector agrícola en la década refleja una expansión de la caña de azúcar, una fuerte reducción de los cultivos transitorios en la zona plana y una permanente reducción de los productos de la zona de ladera del departamento. Actualmente el 80% de la producción alimentaria se importa de otros departamentos y países cercanos a la región.

FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA FINANCIERO REGIONAL PERO CON EMPOBRECIMIENTO DE LOS VALLECAUCANOS

Captaciones y cartera neta del Sistema Financiero Regional del Valle del Cauca

(cifras en miles de millones de \$)

Período	1990	1991	1993	1994	1995	1998	1999
Captaciones	660.372	846.855	1.602.666	2.345.478	2.656.734	4.218.915	3.915.140
Cartera Neta	669.676	847.868	2.052.283	2.915.320	4.015.380	6.161.531	5.551.486

Fuente: Superintendencia Bancaria.

El buen momento que vivió la economía del Valle entre 1990 y 1994, se reflejó en las captaciones totales del sistema financiero, ya que éstas pasaron de \$660.000 millones en 1990 a \$2.345 miles de millones en 1994, con crecimientos interanuales por encima del 30% en términos nominales.

Por tipo de intermediario, el grupo de bancos representa más del 60% del sector y es el menos afectado por la crisis, al haber sostenido un crecimiento de captaciones y cartera superior a la inflación durante toda la década, con excepción de 1995.

No obstante el buen comportamiento de las captaciones, el crecimiento anual de la cartera ha sido mayor y es así como a partir de 1993 los saldos de la cartera bancaria regional han superado las captaciones.

La mayoría de las entidades financieras han logrado mantener el ahorro financiero. La cartera de crédito, que mostró un comportamiento desbordado en los primeros años de la década, llegó a los mínimos niveles de crecimiento al finalizar 1998.

Pese al fortalecimiento del sector en la década, es necesario analizar que mientras en 1991 el balance del sistema financiero presentaba una situación de equilibrio (Captaciones = \$ 846.855 y Cartera \$847.868 millones), las cifras a diciembre de 1999 reflejan un excesivo desequilibrio: los depósitos de los vallecaucanos sumaban 3.9 billones de pesos y los préstamos 5.5 billones. En ocho años el Valle del Cauca se convirtió en deudor neto del resto del país y posiblemente del extranjero en la suma de \$1.6 billones. Esta grave situación refleja la masiva importación de capital que ha realizado el departamento en los últimos años y constituye sin lugar a duda una de las causas reales de empobrecimiento de la región. De acuerdo con cálculos recientes del economista Mauricio Cabrera, el Valle del Cauca le está transfiriendo a los ahorradores del resto del país la no despreciable suma de 1 billón de pesos al año (aproximadamente 1% del PIB por pago de intereses).

PARTICIPACIÓN DEL VALLEY ANTIOQUIA EN LA ECONOMÍA NACIONAL

Período	1990	1994	1996	1997	1998
Valle	15.2%	17.1%	16.0%	15.7%	15.3%
Antioquia	15.9%	15.3%	14.5%	14.4%	14.3%

Fuente: Planeación Departamental Antioquia y Valle.

Al inicio de la década, el Valle participaba con el 15.2% de la economía nacional, se incrementa su participación en 1994 al 16% (mayor crecimiento económico del Valle en la década: 6.9%) y a partir de 1996 donde la economía regional creció igual que a nivel nacional (2%), la participación del Valle empieza a disminuir hasta llegar a 15.3% en 1998.

El efecto de la apertura ha incidido más desfavorablemente en el departamento de Antioquia, ya que de una participación en la economía nacional del 15.9% en 1990 disminuyó a 14.3% en 1998.

La vulnerabilidad del sector agropecuario en la etapa de post-apertura, es una de las razones que explica este comportamiento, ya que dicho sector representa el doble de porcentaje de valor agregado en Antioquia que en el Valle.

En síntesis, antes de la apertura Antioquia representaba el 0.7% más del PIB que el Valle en la economía colombiana y en 1998 ocurre el fenómeno inverso, el Valle representa el 1% más del PIB que el departamento de Antioquia en la economía nacional.

DESEMPLEO CRECIENTE

Uno de los peores resultados de la desaceleración de la economía en el

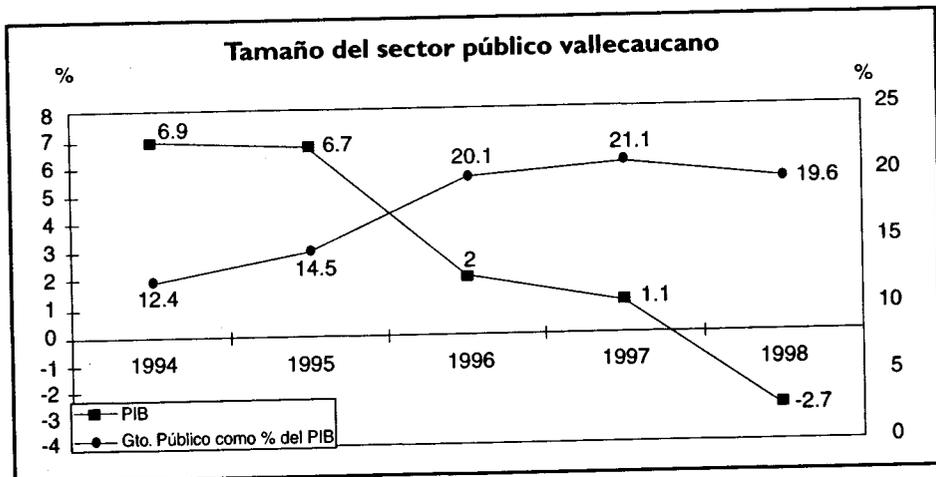
período post-apertura ha sido el incremento sin precedentes del desempleo en el Valle.

La población desempleada de Cali - Yumbo se cuadruplicó de 61.000 personas en 1990 a 233.094 en diciembre de 1999, disparándose la tasa de desempleo de 8.7% a 20.7% en ese mismo período. A diciembre de 1999 la tasa de desempleo nacional fue de 18.1%. De esta forma, Cali y su área metropolitana cuenta hoy con una de las tasas de desempleo más altas en los últimos años y en 1998 supera al promedio nacional en cerca de 2.6 puntos porcentuales, cuando tradicionalmente ha estado por debajo en cerca de un punto porcentual. Las principales causas que han contribuido al incremento del desempleo en el Valle son:

1. La disminución del PIB del departamento. En el período 1990 - 1995 el PIB del Valle creció en promedio por encima del 5%, en cambio en los últimos tres años dicho crecimiento fue negativo. En la medida que la economía crece o decrece el fenómeno del desempleo genera el efecto inverso y, desafortunadamente, en los últimos tres años el PIB del Valle ha venido disminuyendo.

2. El incremento de la violencia y la crisis cada vez más agobiante del sector agrícola en la etapa post-apertura, han traído como consecuencia un desplazamiento masivo y continuo de la población rural a los centros urbanos. Hoy en día, únicamente el 14% de la población vallecaucana, con tendencia a disminuir este porcentaje, se encuentra ubicada en las zonas rurales del departamento.
3. La incidencia de la inmigración y los desplazados sobre la ciudad de Cali. En el contexto de la región del Pacífico, Cali es el centro urbano de mayor atracción. Entre 1990 y 1996 se calcula que llegaron a Cali 45.000 personas desplazadas por la violencia. De ellas el 37% proviene del mismo departamento del Valle, un 23% del Cauca, el 22% de Nariño y Putumayo, el 5% de Antioquia, el 4% del eje cafetero, el 4% del Chocó y el 3% del Huila.
4. La mayor participación de la población en el mercado laboral calleño, especialmente mujeres, amas de casa, ancianos y niños y las dificultades financieras de la población joven de 18 a 24 por acceder a la educación superior.
5. La crisis fiscal de algunas de las principales entidades del sector público vallecaucano, ha contribuido a despidos masivos y programas de retiros de empleados y trabajadores públicos.
6. Finalmente, la caída del narcotráfico a partir de los últimos meses de 1995 trajo como consecuencia el cierre de numerosos negocios y empresas en Cali y en el departamento.

TAMAÑO DEL SECTOR PÚBLICO



Fuentes: Contraloría Departamental del Valle, Municipio de Cali: Departamento Administrativo de Hacienda.

La influencia del sector público en la economía se manifiesta de diversas formas, entre otras a través de su participación directa en la actividad productiva y la demanda que ejerce sobre determinados bienes y servicios.

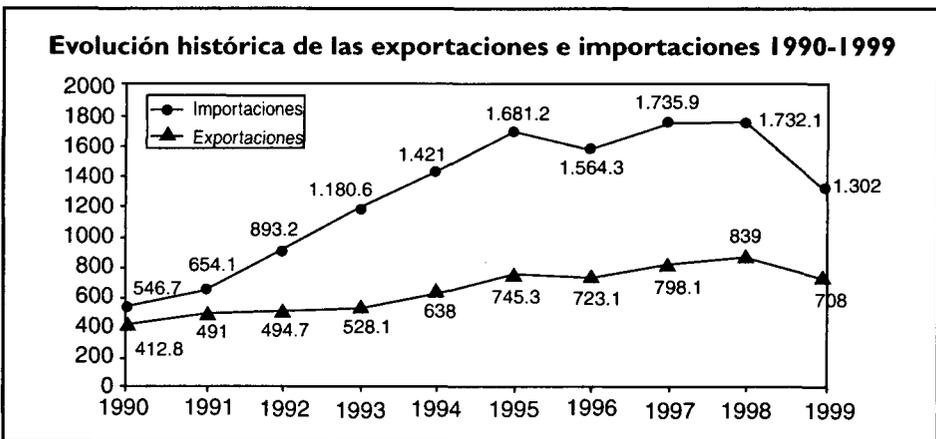
El indicador de los gastos totales como porcentaje del PIB da una idea de la importancia del sector público en la economía del departamento.

El tamaño del sector público, medido por los gastos del Estado, comprende la administración central, seguridad social, administración municipal, empresas industriales y comerciales, empresas sociales del Estado e institutos descentralizados. La composición del gasto público incluye funcionamiento, intereses y comisiones de la deuda, formación bruta de capital, transformación de capital y otros.

Mientras en 1994 el tamaño del sector público vallecaucano representa-

ba el 12.4% del PIB, dicha participación subió en 1998 a 19.6%, lo cual significa en cuatro años, un incremento de 7 puntos del PIB, cifra ligeramente inferior al nivel nacional que presentó en el mismo período un aumento de 9 puntos del PIB. Paralelamente al fenómeno de las finanzas públicas departamentales, la economía vallecaucana reflejó un bajón de crecimiento del 6.9% del PIB en 1994 a -2.7% en 1998. El crecimiento desmesurado del aparato estatal en el departamento, en 9 puntos, y la disminución del PIB en dicho período, en 9.6 puntos, explica una de las razones del debilitamiento del sector privado vallecaucano. El incremento del sector público ha ocasionado un mayor endeudamiento del gobierno y, por consiguiente, un aumento excesivo del déficit fiscal de las entidades públicas departamentales.

COMERCIO EXTERIOR: UN MODELO DE APERTURA HACIA ADENTRO



Fuente: Dian-Dane.

Con la apertura económica el comercio internacional del Valle del Cauca en el período 1990 - 1999 incrementó sus exportaciones en el 70% pasando de US\$412 millones en 1990 a US\$708 millones en 1999, a diferencia de la fuerte tendencia creciente de las importaciones que registraron un incremento del 140% al pasar sus importaciones de US\$546 millones en 1990 a US\$1.302 millones en 1999.

La economía vallecaucana muestra signos de deterioro de su Balanza Comercial entre 1990 - 1999. El saldo de los bienes, a partir de 1990 ascendió a -US\$133 millones y en 1999 dicho déficit alcanzó la suma de US\$497 millones.

Como efecto de la apertura económica, a partir de 1991 se acentuó el déficit de la balanza comercial, explicable en el mayor coeficiente de penetración de las importaciones, bajo coeficiente de las exportaciones y una mayor orientación hacia el mercado interno.

CONCLUSIONES

El balance del efecto de la apertura económica en el Valle del Cauca en la década del noventa, desafortunadamente no es favorable. El comportamiento del PIB refleja una caída de 10 puntos. Los sectores económicos más golpeados fueron el agrícola y la industria, y los más favorecidos, el sector financiero, la construcción y las comunicaciones.

El sector manufacturero ha venido disminuyendo durante el período de post-apertura. Esta caída es resultado principalmente de las dificultades de los sectores cafetero, papelero, químico y productos metálicos,

entre otros. Las altas tasas de interés que predominaron en este período, la revaluación del peso, la disminución de la demanda interna, el incremento de la cartera vencida, la baja utilización de la capacidad instalada, el contrabando y la pérdida de competitividad, son algunas de las razones que contribuyeron a este descenso de la industria.

El sector agrícola ha sido el más golpeado por la apertura económica, su participación en el PIB regional disminuyó en un 40%. Esta actividad económica fue afectada por el comportamiento hacia la baja de los precios internacionales, por una estructura de costos intermedios cada vez mayor, altos costos financieros, la revaluación del tipo de cambio, bajos niveles de subsidio, inseguridad rural y factores climáticos como *El Niño* y *La Niña*.

No obstante el fortalecimiento del sector financiero en la década, el balance del sistema reflejaba una situación de equilibrio en 1991 y a diciembre de 1999 se presentaba un excesivo desequilibrio: Los depósitos de los vallecaucanos sumaban 3.9 billones de pesos y los préstamos 5.5 billones. En ocho años el Valle del Cauca, se convirtió en deudor neto del resto del país y posiblemente del extranjero, en la suma de \$1.6 billones.

Uno de los peores resultados de la desaceleración de la economía en el período de post-apertura, ha sido el incremento sin precedentes del desempleo en el Valle. La población desempleada de Cali-Yumbo se cuadruplicó de 61.000 personas a 233.094 en diciembre de 1999, disparándose la tasa de desempleo de 8.7% a 20.7% en ese mismo período.

Mientras en 1994 el tamaño del sector público vallecaucano representaba el 12.4% del PIB, dicha participación subió en 1998 a 19.6%, lo cual significa en 4 años un incremento de 7 puntos del PIB. Paralelamente, la economía de la región reflejó un bajón de crecimiento del 6.9% del PIB en 1994 a -2.7% en 1998. Esta situación explica una de las razones del debilitamiento del sector privado vallecaucano. El incremento del sector público presenta un mayor endeudamiento del gobierno y, por consiguiente, un aumento excesivo del déficit fiscal de las entidades públicas departamentales.

Finalmente las exportaciones vallecaucanas crecieron en un 70% en este

período, pasando de US\$412 millones en 1990 a US\$708 millones en 1999, a diferencia de la fuerte tendencia creciente de las importaciones del 140%. A partir de 1991 se acentuó el déficit de la balanza comercial, escenario explicable por el bajo coeficiente de las exportaciones, mayor coeficiente de penetración de las importaciones y una mayor orientación hacia el mercado interno.

El estado de postración actual de la situación económica y social de la región, no obstante los síntomas de reactivación en el primer semestre de este año, hace imperativo repensar el departamento en sus diferentes instancias, con el entorno geopolítico caracterizado por la globalización. ☀



UN ENFOQUE GERENCIAL DE LA TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES

CARLOS IVÁN AGUILERA C.

Ph.D en Administración de Empresas. Profesor de la Universidad del Valle.

PRESENTACIÓN

La Teoría de las Restricciones (Theory of Constraints - TOC) es una metodología desarrollada en Israel por el físico Eliyahu Goldratt. Esta teoría se plantea como una respuesta de Occidente a los crecientes avances de las industrias instaladas en el sudeste asiático. Países como Japón, Tailandia, Singapur y Corea del Sur son considerados *Tigres Asiáticos* por haber conseguido tasas de crecimiento promedio del 6% al año¹.

INTRODUCCIÓN

La Teoría de las Restricciones es una metodología al servicio de la gerencia que permite direccionar la empresa hacia la consecución de resultados de manera lógica y sistemática, contribuyendo a garantizar el principio de continuidad empresarial. La TOC tiene su origen en programas fundamentados en la programación lineal,

siendo utilizada inicialmente en el ambiente de fábrica. Fue desarrollada por el físico israelí Eliyahu Goldratt, quien comenzó a analizar problemas de negocios casi que de manera casual. Un amigo tenía dificultades para programar la producción de una fábrica que producía jaulas para aves. Goldratt quedó muy curioso con el problema y desarrolló un programa de computador innovador, que permitió aumentar la productividad de manera extraordinaria sin elevar los gastos de operación. En ese momento, una investigación superficial reveló que en el mercado no existía un «software» adecuado para que las fábricas programaran su producción sin un aumento considerable en sus costos. A partir de esta constatación fue creado el OPT (Optimized Production Technology) donde el autor plasma sus principales ideas.

No obstante, los problemas de las fá-

1. LINTINI, P. Vicente. *Um Pouco Além do Just In Time: Uma Abordagem a Teoria das Restrições*. Revista de Administração de Empresas. v. 34, n.5, p. 33. Set/Out. 1994.

bricas iban más allá de consideraciones puramente fabriles, los gerentes de fábrica enfrentan problemas de gestión y administración general. De esta manera, «se hizo necesario crear herramientas para tratar con problemas generales de orden más elevado, especialmente el tipo de problemas resultantes de políticas administrativas inadecuadas»².

El presente artículo tiene como propósito presentar los principales conceptos que sustentan la teoría de las restricciones y que ayudan a los gerentes a focalizar su acción en decisiones que tocan los aspectos más críticos que inciden sobre la eficacia de la empresa. En especial, se llama la atención en el contraste entre focalizar la empresa en la optimización, ya sea a través de los costos, o por medio de la generación de una mayor corriente de ingresos.

LA TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES

La Teoría de las Restricciones fue introducida en 1984 en el libro *The Goal*³. Esta obra expuso esta teoría de gerenciamiento empresarial a través de una novela que tiene como protagonista a Alex Rogo, gerente de fábrica. Este personaje enfrenta múltiples problemas que ponen en peligro la continuidad de la empresa. La fábrica sobrevive a partir de análisis

gerenciales que dejan a un lado las prácticas tradicionales de Gerencia Empresarial.

La Teoría de las Restricciones invita a los administradores de empresas a concentrar sus esfuerzos en las actividades que tienen incidencia directa sobre la eficacia de la empresa como un todo, es decir, sobre los resultados globales. Para que el sistema empresarial funcione adecuadamente las operaciones deben ser estabilizadas, para ello es necesario identificar y alterar las políticas contraproducentes. Entonces, se hace conveniente crear un «patrón o modelo que incluya no apenas conceptos, sino principios orientadores y prescripciones, con sus respectivas herramientas y aplicaciones»⁴.

LA META DEL SISTEMA EMPRESA

La Teoría de las Restricciones tiene como fundamento la Teoría de Sistemas, cuyo punto de partida es la consideración de que los sistemas son teleológicos; es decir, que tienen un objetivo o propósito. La TOC considera la empresa como un sistema constituido con la intencionalidad de conseguir una meta.

La visión sistémica posibilita el análisis de la empresa a partir del estudio de partes menores (subsistemas)

2. NOREEN, Eric, SMITH, Debra; MACKEY, T. James. *The theory of Constraints and its Implications for Management Accounting*. The IMA Foundation for applied Research Inc. North River Press, Great Barrington, MA, 1995.
3. GOLDRATT, Eliyahu; COX, Jeff. *The Goal*. North River Press. 1993.
4. DETTNER, William. *Goldratt's Theory Constraints: A Systems Approach to Continuous Improvement*. ASQC Quality Press, Milwaukee.

que se interrelacionan entre sí en el cumplimiento de sus objetivos. De esta manera se puede considerar que «la empresa es un agrupamiento humano jerarquizado que pone en acción medios intelectuales, físicos y financieros, para extraer, transformar, transportar y distribuir riquezas o producir servicios, conforme objetivos definidos por una dirección individual o colegiada, haciendo intervenir, en diversos grados, motivación de beneficio y de utilidad social»⁵.

De acuerdo con Goldratt, la meta de cualquier sistema industrial, comercial o de servicios es «ganar dinero en el presente, como también garantizar su continuidad en el futuro»⁶.

En esa misma línea de raciocinio, Umble y Srikanth⁷, realizan los siguientes cuestionamientos:

1. ¿La meta de una empresa industrial es fabricar productos de calidad a un precio competitivo?
2. ¿La meta es ofrecer una mejor atención al cliente?
3. ¿La meta es obtener participación en el mercado?
4. ¿Debería ser la meta reducir costos?
5. ¿La meta es obtener la más avanzada tecnología en términos de equipos industriales?

6. ¿Debería ser la supervivencia de la empresa?

Así todos los puntos anteriores puedan ser considerados importantes, ninguno de ellos constituye la meta de la empresa. Un empresario puede recibir una medalla al mérito por hacer a sus clientes felices con sus productos o servicios, sin embargo, si la empresa no gana dinero, ¿cómo va a reponer los activos que consume en el proceso productivo?, ¿cómo va a remunerar a los trabajadores?, ¿acaso el capital invertido no tiene un costo de oportunidad?

Goldratt destaca la importancia de la meta global en el análisis del sistema empresa. Veamos la siguiente declaración:

«El primer paso es reconocer que el sistema fue constituido para un propósito; no creamos nuestras organizaciones sin ninguna finalidad. Así, toda acción tomada por cualquier nivel de la empresa debería ser juzgada por su impacto global sobre el propósito de la organización. Eso implica que, antes de lidiar con los mejoramientos de cualquier parte del sistema, primero necesitamos saber cuál es la **meta global** del mismo y **las medidas** que van a permitir que podamos juzgar el impacto de cualquier subsistema y de cualquier acción local sobre esa meta global»⁸.

5. Pellegrinello, et al. *Contoladoria Seu Papel na Administração de Empresas*. Editora UFSC, Florianópolis, p. 19, 1993.

6. GOLDRATT, Eliyahu; COX, Jeef. Op. Cit.

7. UMBLE, Michael & SRIKANTH, Mokshagundam. *Synchronous Manufacturing principles for a world manufacturing*. Ohio. South Western Publishing Co. Pág. 15. 1990.

8. GOLDRATT, Eliyahu. *What is this Thing Called the Theory of Constraints, and How should it be Implemented*. Croton-on Hudson, North River Press, N.Y. p. 4. El énfasis es nuestro, 1994.

LA META: EFICACIA EMPRESARIAL

El sistema empresa es eficaz en la medida en que alcance el propósito o los objetivos para los cuales fue creado. En el contexto de la Teoría de las Restricciones la excelencia empresarial tiene como única medida global: la utilidad continua a través del tiempo (Debe recordarse que estamos hablando de empresas con fines lucrativos, cuyo valor se cotiza en bolsas de valores).

La utilidad neta, es pues, la mejor expresión de resultado de un sistema empresarial. Ella se constituye en la máxima garantía que permite remunerar y continuar remunerando los públicos internos y externos de la organización.

La empresa como sistema económico funciona desde el presupuesto de continuidad. Este se alcanza cuando se obtiene utilidad líquida durante largos períodos. Cuando una empresa tiene utilidad negativa en forma continua, el presupuesto de continuidad deja de existir. *Simplemente la empresa no es viable.* En este punto, el consultor Teodoro Levy concuerda al expresar que sin utilidad la empresa cesa su acción.

No obstante, la consecución de la meta es limitada por la existencia de por lo menos una restricción. Es necesario resaltar la importancia de otros conceptos complementarios que buscan llamar la atención de la gerencia sobre prioridades, el «*just in time*» enfatiza: **No haga lo que no sea necesario.** El Gerenciamiento de la Calidad Total –TQM– nos recuerda que **no es suficiente hacer correctamente las cosas, lo más importante es hacer las cosas**

correctas. La Teoría de las Restricciones –TOC– nos insiste en que el **resultado global no es determinado por la optimización local.**

MEDIDAS GLOBALES EN FUNCION DE LA META DE LA EMPRESA

Los presupuestos básicos de la teoría de las restricciones respecto de las medidas operacionales de carácter local, son los siguientes:

1. Las medidas de desempeño local deben expresar el significado de la meta o propósito general de la empresa.
2. Las medidas deben permitir a los administradores de áreas y departamentos, conocer el impacto de su gestión sobre el resultado global.
3. Las medidas de desempeño deben expresarse desde el punto de vista financiero, con prioridad sobre otro tipo de medidas físicas.
4. El control debe estar orientado hacia la identificación de los desvíos que afectan el resultado.
5. Los desvíos ocurren de dos formas: haciendo lo que no debería ser hecho y no haciendo lo que debería ser realizado.
6. Cualquiera que sea la situación, el único responsable por el desempeño es el gestor del proceso.

De acuerdo con los defensores de la teoría de las restricciones, *la medición del desempeño local lleva a las personas a realizar acciones contrarias a aquello que es importante hacer para mejorar el resultado global.* En realidad, en muchos casos, los gestores son premiados por su pro-

ductividad local, lo cual los lleva a utilizar todos los recursos disponibles para evitar tiempo ocioso. En este punto, seguramente, la gerencia parte de un presupuesto errado: pensar que la productividad global es el resultado de la sumatoria de las productividades sectoriales. En realidad eso no sucede pues cada área o departamento tendrá unos recursos con capacidades y desempeños variables.

No basta con definir el propósito o meta global de la empresa, también es necesario definir las medidas que la expresan de manera directa o indirecta. De esta forma la gerencia podrá definir cuáles son las variables que deben ser objeto de análisis y toma de decisiones, en busca de mejorar el resultado.

Goldratt defiende las medidas financieras como la base principal para evaluar la meta de la organización (la cual es de carácter económico). El citado autor llega a afirmar que «las medidas no financieras son equivalentes a la anarquía»⁹.

La Teoría de las Restricciones propone la utilización de tres medidas íntimamente relacionadas con aquello que la empresa persigue en su accionar, es decir, su meta:

LA UTILIDAD NETA

Es una medida de carácter absoluto. Ella mide en términos absolutos la cantidad de dinero que el sistema empresa está generando. Es defini-

da, en el contexto de la teoría de las restricciones, como la **ganancia** menos los **gastos operacionales**.

$$\text{Utilidad neta} = \text{ganancia} - \text{gastos operacionales.}$$

La ganancia (*throughput*) es el índice que revela la generación de dinero que logra la empresa a través de las ventas. Ella se define en el momento de la venta, ya que los productos producidos y no vendidos no generan ganancia a la empresa.

La ganancia corresponde al valor de los productos vendidos, menos los valores pagados por concepto de materiales, comisiones a vendedores, transporte, etc.

Los gastos operacionales son constituidos por todo el dinero que la empresa **gasta** transformando el inventario en ganancia. Aquí se consideran gastos operacionales los salarios directos, indirectos y administrativos; igualmente, todos los demás gastos, como intereses bancarios, depreciación de maquinaria; etc., independientemente de si se realizan o no las ventas.

Según Guerreiro¹⁰, a partir del momento en que el modelo de la teoría de las restricciones establece el concepto de ganancia como el valor de la venta menos el valor invertido en la materia-prima, y que los gastos operacionales no se identifican con el cos-

9. GOLDRATT, Eliyahu. *The Haystack Syndrome: Sifting Information Out the data Ocean*. Croton-on Hudson, North River Press, N.Y. 1990.

10. GUERREIRO, Reinaldo. *A Teoria das Restricoes e o Sistema de Gestao Economicas: Uma Proposta de Integracao Conceitual*. Tesis de Post-Doctorado (libre docencia), Facultad de Economía, Administración y Contabilidad Universidad de São Paulo, 1995.

to del producto, debe ser observado que el concepto de *costo del producto desaparece automáticamente*, y por tanto, como consecuencia, la propia contabilidad de costos tradicional (costos por absorción).

En el contexto de la teoría de las restricciones, el costo del producto deja de existir por dos motivos básicos:

1. Los gastos estructurales no son rateados a los productos, disminuyendo el monto del costo unitario del producto.
2. El segundo motivo considera un aspecto clave, Goldratt crea el concepto de utilidad definido como el valor de los ingresos por ventas menos los valores pagados a los proveedores por los recursos aplicados a los productos vendidos.

El inventario, para Goldratt, es definido como todo el dinero que el sistema empresa invierte en la compra de lo que pretende vender.

El inventario tiene una gran particularidad ya que incluye la materia prima, las instalaciones y la maquinaria.

En la teoría de las restricciones, el valor del producto terminado es dado apenas por el valor de las materias primas utilizadas en su fabricación. Como sabemos la contabilidad de costos usa otro mecanismo: el concepto de valor agregado

carácter global. Tiene como propósito dimensionar el esfuerzo necesario para el alcance de un determinado nivel de ganancia (Ver Figura 1).

El retorno sobre el capital empleado es definido matemáticamente como la utilidad neta dividida por el inventario.

EL FLUJO DE CAJA

El Flujo de Caja es la tercera medida propuesta por Goldratt. Se trata de un indicador de equilibrio que se constituye en una condición necesaria para el buen funcionamiento de la empresa.

Importancia de las medidas

Las tres medidas: la utilidad neta, el retorno sobre el capital empleado y el flujo de caja son muy importantes ya que generan respuestas a las preguntas que más interesan a los gerentes, como son:

1. ¿Cuánto dinero está generando la empresa?
2. ¿Cuánto dinero está siendo capturado por la empresa?
3. ¿Cuánto dinero estamos gastando para operar la empresa?

Combinando adecuadamente las medidas, podemos establecer índices de desempeño global, fáciles de entender y aplicar. Veamos:

EL ROCE

El Retorno sobre el Capital Empleado (ROCE), es la segunda medida de

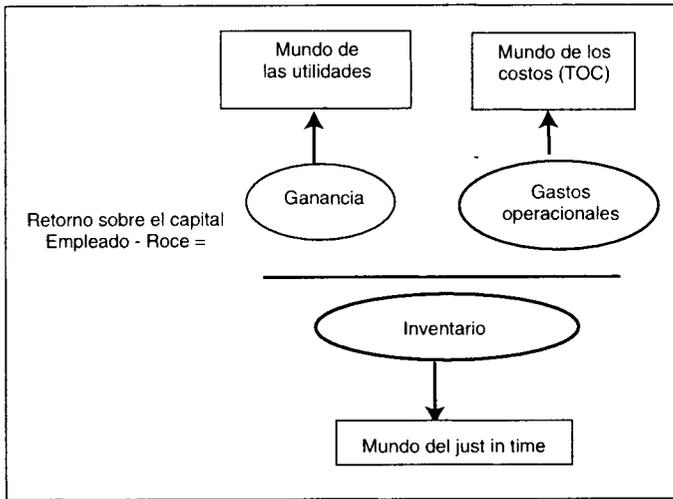


Figura 1. Relaciones básicas sobre las cuales se puede incidir para afectar la eficacia.

Estas relaciones, aunque simples, ofrecen un nuevo modelo administrativo para la gerencia de las empresas. Esas relaciones ponen en evidencia la medición de la eficacia empresarial.

El «mundo» del *Just in Time* debe ser explotado al máximo para mejorar el desempeño económico de la empresa. La meta de inventario cero con su consecuente efecto sobre los costos, la reducción de tiempos de producción, la rápida entrega al cliente, etc., debe tener impacto directo sobre el desempeño de la empresa como un todo. Concretamente, debe reflejarse en un aumento de la utilidad.

Sin embargo, aparece un primer cuestionamiento: ¿Puede la empresa conseguir resultados adicionales con el inventario después de este haber sido administrado en su nivel óptimo (inventario cero)? Obviamente la respuesta es no.

Otro punto que debemos resaltar, es

que el mundo de los costos (el dinero que gastamos para operar la empresa y convertir el inventario en utilidad), también debe ser administrado eficientemente: ¿Qué gerente no gustaría bajar sus gastos operacionales? ¿Qué gerente no desearía presentar una utilidad mayor al final de cada período? En verdad, podemos pensar que todos los gerentes persiguen la eficacia empresarial en su gestión, es decir, buscan que sus empresas obtengan mayores utilidades.

A pesar de todo, la minimización que se presenta en el mundo de los costos tiene sus límites, ella se agota rápidamente y no genera en los períodos subsiguientes significativas contribuciones al aumento de la eficacia de la empresa.

Teóricamente podemos afirmar que el mundo del Just in Time y el mundo de los costos son profundamente finitos en su contribución a la eficacia empresarial.

Según Goldratt, es en el mundo de la utilidad donde la empresa puede mejorar sin límite (teóricamente), su meta: *Ganar dinero continuamente*. La Figura No. 2 nos muestra el contraste, desde el punto de vista de resultados, entre el mundo de los costos y el mundo de la utilidad. Para

Kendal¹¹, en la curva de los costos hay un rápido mejoramiento a corto plazo, seguido de un estancamiento a mediano plazo. Cuando el foco primario es la utilidad, el resultado mejora lentamente a corto plazo, pero a mediano plazo el mejoramiento es exponencial.

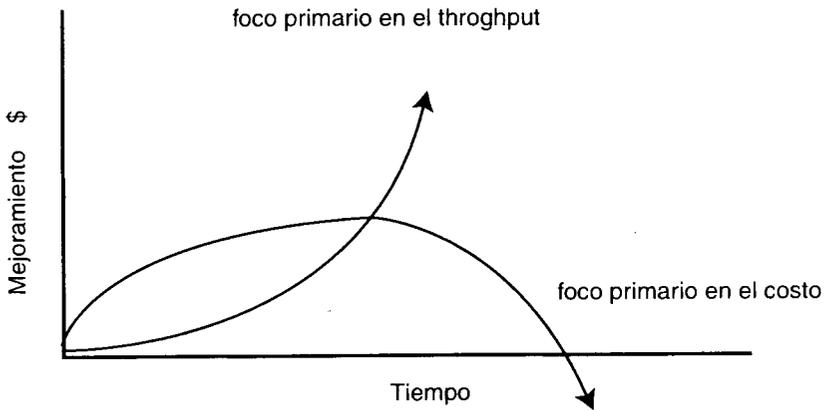


Figura 2. Modelo de ganancia.

La TOC es especialmente diseñada para mejorar la meta de la empresa a través de un proceso continuo destinado a maximizar la explotación de todas aquellas situaciones, recursos, procesos, etc., que impiden un resultado mejor.

El análisis del mundo de la utilidad, propuesto por la TOC, conduce a un cambio en las prioridades gerenciales. Tradicionalmente los gestores empresariales han definido sus prioridades de la siguiente manera:

1. Reducción de costos.
2. Incremento de la utilidad.
3. Mantenimiento de inventarios.

Ahora, con la TOC, hay un cambio fundamental en el orden:

1. Incrementar la utilidad (atacando restricciones productivas, mercadológicas, administrativas, etc.).
2. Reducción del inventario (de materiales, productos en proceso y productos terminados).

11. KENDAL, Gerald. *Securing the future: strategies for exponential growth using the Theory of Constraints*. CRC Press, p.3, 1998.

3. Reducción de costos (todo el dinero que se gasta en transformar el inventario en utilidad).

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA TOC

1. *Balancear el flujo*

Este principio aboga por la prioridad de balancear el flujo productivo en detrimento de la concepción tradicional que defiende el balanceo de la capacidad, a partir de la cual se establece un flujo continuo. Balancear el flujo de producción implica trabajar teniendo como punto de partida los llamados *cuellos de botella*, es decir, los puntos donde los recursos utilizados limitan el flujo de la empresa como un todo. El balanceamiento del flujo productivo tiene efectos directos sobre los niveles de inventario de materias primas, de productos en proceso y de productos terminados. Estos elementos afectan la meta de la empresa ya que tienen incidencia negativa sobre la utilidad.

2. *La utilización y la activación de un recurso no son sinónimos*

De acuerdo con la teoría de las restricciones, la activación de un recurso no lleva a la empresa a obtener el mejor resultado, pero sí la puede conducir a la ineficiencia desde el punto de vista económico (menor ganancia). La activación consiste en el uso de recursos no restrictivos (es decir aquellos que no constituyen cuellos de botella), en volumen superior al requerido por aquellos recursos que sí son restrictivos. A manera de ejemplo, supongamos que el departamento A (Figura 3.) tiene una capacidad de corte de 100 unidades por día, a

su vez, el departamento B, tiene una capacidad de coser apenas 50 unidades por día (por lo tanto es el recurso con capacidad restrictiva). Si el departamento A produce a toda su capacidad, ¿cuál sería el efecto después de un mes de trabajo? ¿Sería una empresa eficiente? ¿Se afectaría la eficacia? Como se puede ver en la Figura 3, se interrumpe el flujo, se acumula inventario, el proceso pasa a ser ineficiente, y finalmente, la empresa se afecta económicamente.

El concepto de utilización corresponde al empleo de un recurso no restrictivo de acuerdo con la capacidad del principal recurso restrictivo dentro del flujo productivo. Una adecuada utilización del recurso no restrictivo tiene como efecto la minimización del inventario a lo largo del proceso productivo, lo cual tiene reflejos financieros pues no solamente mejora la utilidad de la empresa, sino que contribuye para mejorar el flujo de recursos utilizados con incidencia directa sobre el flujo de caja. La Figura 4 nos muestra una situación distinta. El departamento A solamente produce 50 unidades, o sea, la capacidad del recurso restrictivo B. Siendo así, el flujo productivo será continuo y no se acumulará a inventario en proceso. El departamento A podrá aumentar su nivel de producción solamente cuando B levante el nivel de la restricción, es decir, cuando B produzca más de 50 unidades.

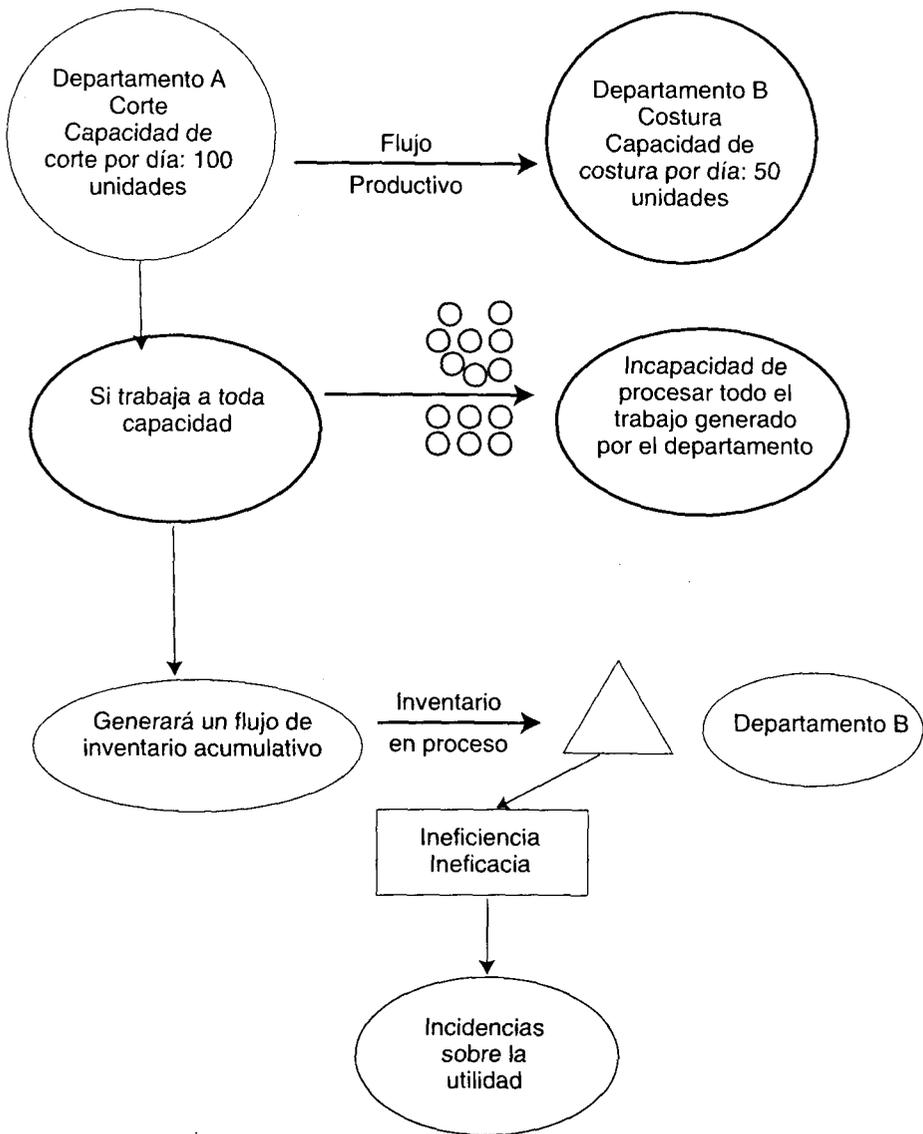


Figura 3. Utilización de recursos con capacidad restrictiva.

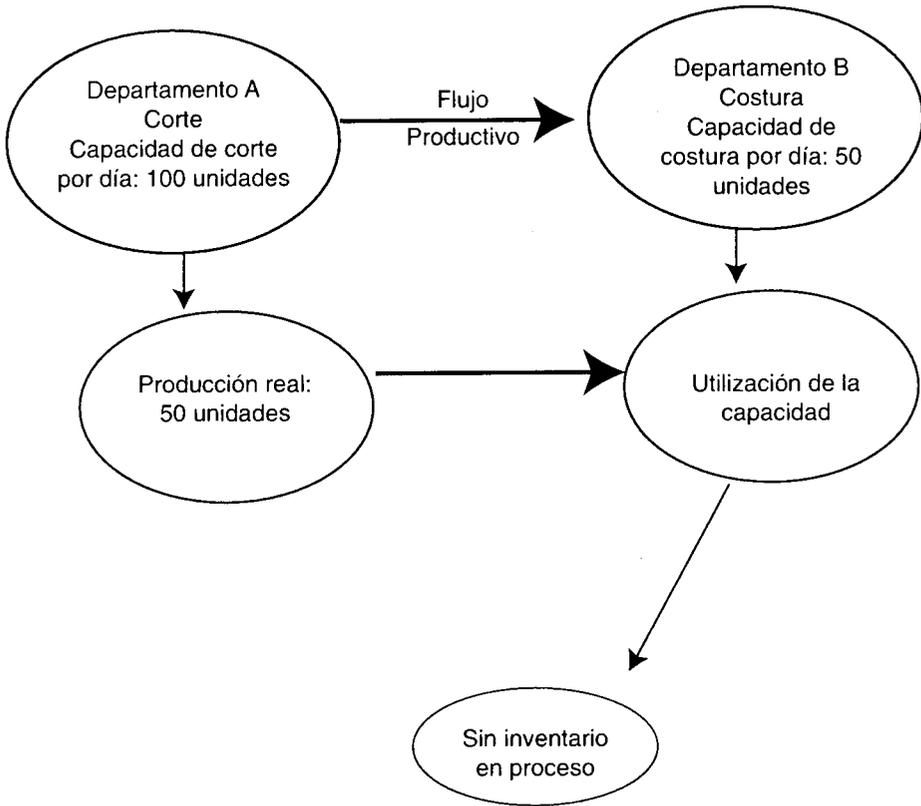


Figura 4. Sincronización del flujo productivo.

3. El nivel de utilización de un recurso no restrictivo no es determinado por su propio potencial y sí por otra restricción del sistema.

Este principio sostiene que los recursos internos con capacidad limitada y demanda de mercado, son los parámetros básicos en el gerenciamiento de las restricciones. De esta manera, la utilización de la fábrica debe ser basada en un flujo que pueda absorber el mercado, y que internamente optimice los cuellos de botella.

4. Una hora perdida en un recurso restrictivo es una hora perdida en todo el sistema empresa.

La teoría de las restricciones insiste en la identificación de los recursos restrictivos y los no restrictivos para luego hacer énfasis en la optimización de los primeros, ya que ellos limitan la eficacia de la empresa «*throughput*».

El punto focal en la teoría de las restricciones es la obtención de beneficios derivados de la reducción de «set-ups» en los recursos restrictivos del proceso productivo.

Cualquier tiempo perdido en un cuello de botella tiene un impacto sobre el «lead time» de la fábrica, impidiendo que la empresa haga entregas *just in time*, y por lo tanto, afectando el mejoramiento del servicio al cliente.

Es supremamente importante no afectar la meta de la empresa. Siendo así, el tiempo disponible de un recurso restrictivo tiene que ser optimizado, ya sea evitando la producción de piezas defectuosas, fabricando productos que tengan demanda garantizada y no perdiendo tiempo en la preparación de máquinas.

Goldratt y Fox (1989), en su libro «The race», recomiendan que:

- a) El inventario de piezas frente a recursos con capacidad restrictiva da protección al proceso productivo. Las piezas deben ser aquellas que se necesitan, en las cantidades correctas y en el momento adecuado.
- b) El inventario en un lugar inadecuado tiene un efecto negativo en el flujo productivo.
- c) No proveer materia prima sino apenas para mantener ocupados a los operarios.
- d) Procesar y liberar el material de acuerdo con un programa determinado por las restricciones de la fábrica.

Teniendo en cuenta que la administración de los recursos productivos disminuye el tiempo total de procesamiento del sistema empresa, los administradores deben balancear el flujo y no la capacidad.

5. Una hora economizada en un recurso no restrictivo es apenas una alucinación

La cantidad de tiempo economizada en recursos no restrictivos no conduce al aumento del tiempo total disponible en el proceso productivo; los recursos no restrictivos deben trabajar

sincronizadamente con los cuellos de botella para mantener el flujo continuo sin acumulación de inventarios. La economía de tiempo en la preparación de máquinas, cambio de herramientas y otros acondicionamientos necesarios para fabricar otro producto debe concentrarse en los recursos restrictivos como medida para evitar pérdida de tiempo en todo el sistema. El aumento de producción en las máquinas que no constituyen recursos restrictivos no significa aumento de la eficiencia total. El resultado de esta opción es el aumento del inventario en proceso.

6. Los cuellos de botella gobiernan la ganancia y el inventario

El aumento de los productos en proceso acrecienta el inventario y no ayuda a mejorar el flujo del sistema empresa. El inventario se acumulará en los cuellos de botella del proceso productivo desvirtuando la aplicación del «just in time» al principio de la cadena productiva, y afectando los resultados del *kanban*, es decir el efecto final será sobre el resultado generado por el sistema, que en nuestro caso es la utilidad.

Lo anterior no quiere decir que el nivel del inventario antes del recurso restrictivo sea igual a cero. En la teoría de las restricciones se propone evitar cualquier atraso producido por fluctuaciones estadísticas u otros eventos aleatorios del proceso, a través del concepto de pulmón «buffer». El pulmón, físicamente puede ser definido como un inventario mínimo que asegura la continuidad del proceso manteniendo el flujo ininterrumpido en los recursos con problemas de capacidad.

7. El lote de proceso debe ser variable

La teoría de las restricciones defiende la idea de trabajar con lotes variables entre las operaciones productivas. Como es sabido, gran parte de los sistemas tradicionales defienden la idea de que el tamaño del lote debe ser fijo durante todas las etapas del proceso productivo. Esta idea imprime rigidez en las operaciones y lleva a problemas de escogencia de tamaño del lote antes de cada operación. Valga decir que las operaciones individuales presentan características específicas.

8. Analizar todas las restricciones simultáneamente

Analizar simultáneamente el conjunto de restricciones del sistema empresa tiene como objetivo optimizar los «lead times» y por consiguiente el resultado obtenido. La Figura 5 nos muestra los puntos donde podemos centrar nuestro análisis. Podemos tener restricciones en el mercado proveedor (input), en el mercado comprador (output), y en el proceso interno. Aquí definimos el proceso como un conjunto de operaciones interdependientes, interrelacionadas, ordenadas secuencialmente y orientadas para la consecución de la meta de la empresa.

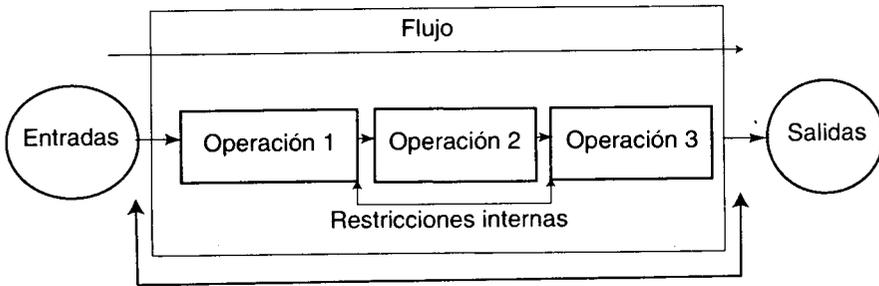


Figura 5. Restricciones del sistema empresa.

Los «lead times» en el modelo de la teoría de las restricciones son el resultado del proceso de planeación de la producción. Debe ser observado que los sistemas tradicionales establecen los «lead times» antes de planificar la producción.

El análisis simultáneo de las restricciones contribuye con el proceso de mejoramiento continuo en busca del

óptimo global. Igualmente mejora el proceso de decisión en las fases de compra y entrega «just in time».

GERENCIANDO LAS RESTRICCIONES

Según Umble y Srikanth¹², «una restricción es cualquier elemento que limita al sistema en el cumplimiento de su meta de ganar dinero». Es de-

12. Obra citada.

cir, el recurso restricción es un impedimento para que la empresa consiga un desempeño óptimo, por tanto, está íntimamente ligado a la generación de *throughput*, que se define como la velocidad a la cual el sistema genera dinero a través de las ventas.

Al discutir los recursos que son restricciones en una empresa, es necesario analizar dos tipos de situaciones. La primera es ubicar aquellas restricciones que afectan la meta global de la empresa y que hacen parte del contexto en el cual opera. La segunda situación es determinar los recursos restrictivos ubicados dentro de la empresa. En este caso habrá apenas un recurso restrictivo global y los demás serán considerados no restrictivos. Estamos hablando, simplemente, de restricciones internas y externas.

Los gerentes no deben ignorar los recursos no-restrictivos. De hecho, ellos gastan bastante tiempo gerenciando recursos y capacidades que se constituyen en pulmones de apoyo que mantienen el flujo continuo en las operaciones. Sin embargo, no debe olvidarse que la optimización de un recurso no-restrictivo es apenas un espejismo de esos que experimentan las personas en el desierto, ya que realmente no contribuye al mejoramiento del resultado global del sistema empresa (¿para qué serviría concentrar esfuerzos administrativos y recursos económicos en una máquina cuyo nivel de utilización siempre está por debajo de su capacidad dado un determinado flujo productivo?)

Existe diversas categorías de restricciones en el ambiente industrial, tales como mercado, logística, capacidad, políticas administrativas, méto-

dos de trabajo y comportamiento de las personas. Las restricciones de mercado definen los límites de las cantidades de productos, y, por tanto, afectan directamente la generación de utilidades, es decir, la meta de la empresa. Los problemas relacionados con la capacidad y los materiales son visualizados y trabajados por los gestores empresariales con mucha más frecuencia que las restricciones de logística y comportamiento, que también son muy importantes, pero no son considerados impedimentos fuertes para el desarrollo del proceso. En cualquier situación, los gestores son los responsables por administrar adecuadamente los recursos críticos, o sea, recursos que poseen una productividad inferior a los demás. Por ejemplo, si en una avenida se detecta una extensa fila de vehículos, es necesario buscar en ese punto el recurso crítico (que puede ser un semáforo), el sistema comenzará su programación en aquel punto, pues es donde más se afecta el número de carros que pasan por unidad de tiempo. Es allí donde es necesario «tocar el tambor», expresión utilizada como analogía para significar que en ese punto se determina el ritmo del sistema. En el caso de una fábrica que tenga, por ejemplo, nueve procesos, si se identifica el proceso cinco como cuello de botella, la programación de la fábrica debe comenzar en ese punto.

Dado que el sistema empresa tiene restricciones internas o externas, el problema de la gerencia está en identificarlas y descubrir cómo optimizarlas dentro de los límites impuestos por ellas mismas. La cuestión no para aquí. Si los gerentes quieren mejorar continuamente los resultados de sus

organizaciones deben aprender a superar, también continuamente, aquellas situaciones que restringen la consecución de resultados superiores. Esta afirmación nos lleva a pensar en un proceso decisorio que no permita

que la inercia sea una constante en la actividad empresarial. La Teoría de las Restricciones propone el siguiente proceso para auxiliar a los gerentes (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Proceso de mejoramiento continuo.

- Paso 1: Identificar la(s) restricción(es) del sistema.
- Paso 2: Explotar la(s) restricción(es) del sistema.
- Paso 3: Subordinar cualquier otra cosa a la decisión anterior.
- Paso 4: Elevar la(s) restricción(es) del sistema.
- Paso 5: Si una restricción es superada, vuelva al paso 1. No deje que la inercia sea la mayor restricción del sistema.

En una empresa industrial bien organizada la restricción puede ser identificada en aquellos puntos del proceso productivo en los cuales se acumula el producto en proceso o los productos terminados. En una empresa desorganizada los inventarios estarán repartidos por toda la planta, lo cual hace mucho más difícil identificar la verdadera restricción.

Goldratt considera que las restricciones físicas son más fáciles de identificar. Como en el momento en que la restricción es superada, surge otra restricción en otro lugar, no siempre ese lugar es la fábrica. Con frecuencia aparecen restricciones de mercado (cuando no hay demanda suficiente para los productos de la empresa),

tal situación a veces hace pensar a los gerentes que la restricción está fuera de su control. En muchas otras ocasiones, la restricción es autocreada por la misma gerencia a través de la definición de políticas internas. Goldratt¹³, considera que «difícilmente encontramos una empresa con una verdadera restricción de mercado, y, sí, con restricciones ruinosas de políticas de marketing».

Por ejemplo, la política de una empresa puede ser nunca incursionar en nuevos mercados; no bajar el precio de los productos a nivel de la competencia.

Noreen; Smith & Mackey¹⁴, consideran que «... es difícilísimo identificar una restricción de política. La

13. ELIYAHU, M. Goldratt. *The Theory of Constraints*, obra citada.

14. NOREEN, Eric; SMITH, Debra & MACKAY, T. James. *The Theory of Constraints and its Implications for Management Accounting*. North River Press, Great Barrington, MA, Pág. 45, 1995.

mayoría de esas restricciones se componen de reglas no escritas y muchas veces no verbalizadas, que todos siguen sin pensar. Muchas veces esas reglas existen por razones que nadie recuerda».

En el segundo paso del proceso, la idea central es aprovechar al máximo los recursos que sean verdaderamente críticos en la determinación del resultado empresarial. Con este pensamiento en la mente, las unidades defectuosas deben ser aisladas del proceso antes que pasen por el recurso restrictivo, y no después como sucede muchas veces. Igualmente, aquellos recursos restrictivos que afectan la consecución de la meta no pueden parar de trabajar en los cambios de turno, hora de almuerzo o reuniones internas de trabajo.

El tercer paso del proceso de mejoramiento continuo se focaliza en la toma de decisiones. El propósito es asegurarse que la gerencia es consecuente con las prioridades que pueden mejorar los resultados de la acción empresarial. La cuestión no es cómo mejorar el costo sino cómo conseguir una utilidad superior.

Después de mejorar el rendimiento de los recursos que determinan el resultado y de subordinar las decisiones a ese propósito, se hace necesario elevar las restricciones del sistema, es decir aumentar su capacidad en los puntos críticos. Si el cuello de botella es una máquina, otra puede ser adquirida, sin embargo, en la mayoría de casos se pueden utilizar máquinas usadas y con capacidad limitada que no generan erogaciones adicionales de dinero. Estas decisiones normalmente no se tomarían, no obstante, desde el enfoque de la TOC son muy

importantes para conseguir mejores resultados.

Si una restricción es elevada, algo inmediatamente se convertirá en una nueva restricción para la consecución de la meta de la empresa. Energía y atención deben entonces concentrarse para identificar y gerenciar eficazmente la nueva restricción. Aquí vale la pena recomendar gastar por lo menos el 80% del tiempo en la búsqueda de solución de aquellos pocos problemas que determinan los resultados de la empresa.

CONCLUSIONES

Después de estudiar los elementos básicos de la TOC, hemos encontrado que es de suma importancia que los gerentes definan claramente la meta o propósito del sistema empresarial bajo su responsabilidad. La definición de dicha meta ayuda a la gerencia a tomar decisiones locales y globales que concentren sus energías y recursos en los aspectos críticos que determinan el resultado global.

El gerente debe tomar una posición sobre si su gestión se desarrolla en el mundo de los costos o en el mundo del *throughput*. Dependiendo del paradigma, el resultado en el tiempo (corto o largo plazo) va a ser diferente. Aquí llamamos la atención sobre el peligro del gerente con un pie en cada uno de los mundos, perdiendo el foco o énfasis que debe dar a su gestión.

Los principios básicos de la TOC son elementos de apoyo que contribuyen a mejorar el raciocinio gerencial en el manejo de procesos e interacciones entre recursos, actividades y personas.

Goldratt trata de eliminar el término costo del producto, del vocabulario empresarial, probablemente por ser para muchos gerentes sinónimo de costeo por absorción. Entendemos su punto de vista, no obstante, es difícil discutir asuntos gerenciales sin tal concepto.

Por último, es muy valioso identificar aquellos impedimentos que inciden sobre la consecución del resulta-

do que el sistema empresa pretende alcanzar (restricciones). En especial, es necesario saber si la restricción es interna (en el proceso, los recursos, las políticas), o si es externa (el mercado proveedor, el mercado comprador). Después de identificada la restricción es recomendable aplicar el proceso de mejoramiento continuo propuesto por la TOC. ☀

UNA VISIÓN EMPRESARIAL EXPORTADORA

HERNÁN DARÍO MEJÍA ÁLVAREZ

*Abogado de la Universidad Javeriana. Director del Departamento Jurídico de Colombina S.A.
Profesor de Posgrado de la Universidad Icesi. Experto en Derecho Internacional.*

I. PERSPECTIVA ACTUAL DEL DERECHO COMERCIAL

En la vigésima quinta edición de su monumental tratado de Derecho Mercantil, el catedrático español Rodrigo Uría, propone la siguiente definición de esta disciplina jurídica: «Derecho ordenador de la organización y de la actividad profesional de los empresarios en el mercado». (Uría Rodrigo, Derecho Mercantil, Ed. Marcial Pons, Madrid 1998, Pg. 6).

La definición del Profesor Uría nos coloca frente a dos realidades del Derecho Comercial. La primera, que, volviendo por los fueros de la teoría subjetiva de la materia, su principal actor es el empresario y su correlato la empresa; y la segunda, que la actividad de esta se desarrolla en el mercado.

Y, viene al caso recordar cómo, conforme a voces del Artículo 333 de la

Constitución, «la empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones». Es decir, que el Derecho Mercantil regula la organización y actividad profesional del agente económico al cual la Constitución le otorga el principalísimo papel de ser la base del desarrollo. Actividad profesional que la empresa despliega mediante la apertura, conquista, expansión y consolidación del mercado. Mercado que hoy es el mundo, comoquiera que fruto de la globalización de la economía cada día desaparecen las barreras de ingreso a los mercados regionales. Como afirmaba Marx, las naciones son límites impuestos por la burguesía a sus mercados.

Corolario del anterior planteamiento, surgen el análisis y el interrogante sobre el Derecho Mercantil vigente hoy en Colombia, como factor de competitividad que le permita a la

empresa cumplir el rol que le ha sido determinado por el canon constitucional; es decir, si la normatividad comercial vigente es un facilitador de competitividad para las empresas colombianas y una herramienta jurídica al servicio de la actividad del empresario en el mercado mundial.

2. LA VOCACION EXPORTADORA DE COLOMBINA

Anexo se presenta un breve informe estadístico sobre las exportaciones de Colombina.

Colombina S.A. es la matriz de un Grupo Empresarial, que comprende un conjunto de sociedades cuyo objeto es la fabricación y comercialización de productos alimenticios; especialmente derivados del azúcar, el cacao, la harina de trigo, salsas, conservas y helados. Dispone de facilidades fabriles establecidas en La Paila, Bogotá, Santander de Quilichao, Itagüí y Bucaramanga en Colombia, y en Caracas y Ciudad de Guatemala en Venezuela y Guatemala, respectivamente.

La permanencia en el tiempo de las exportaciones, su volumen y su extensión a nuevos mercados, son claros indicadores de un hecho contundente; para Colombina las exportaciones corresponden a una filosofía empresarial, y, por tanto, ajenas a factores meramente transitorios o coyunturales.

Previas las anteriores premisas, me propongo ahora compartir mi experiencia desde el punto de vista jurídico, como Abogado Corporativo del Grupo Empresarial Colombina, en lo relacionado con el mercado externo o de exportaciones. Es decir, la activi-

dad profesional, vista desde la óptica jurídica, de un empresario cuyo objeto social es la fabricación y venta de alimentos, para la apertura, conquista, expansión y consolidación de los mercados internacionales.

3. LA APERTURA DE LOS MERCADOS

3.1. *El registro sanitario*

Precisamente, por tratarse de alimentos, lo primero es conocer cuáles son las normas técnicas sobre alimentos existentes en el país en donde se quiere abrir mercado.

La averiguación de las normas técnicas de alimentos vigentes en dicho país, en muchas ocasiones arroja sorpresas. Así por ejemplo, Costa Rica no admite más de tres colorantes en un producto de dulcería, Ecuador no permite colorantes en la oblea de la galletería, Venezuela limita el número de partes por millón en la chocolatería. En ocasiones se presentan dificultades con los colorantes. Por ejemplo, no se permite el amarillo No. 5 o tartrazina, o el rojo No.2 o rojo ayura, o se exige que en los envases y empaques se declare expresamente y en forma destacada que el producto contiene dichos colorantes. Incluso en algunos países se exige que la denominación de los ingredientes se efectúe en términos de las normas de la F.D.A. o del Códex Alimentarius.

Y el tema de las normas técnicas tiene importancia, comoquiera que es necesario conocerlas para elaborar el protocolo técnico, es decir la fórmula cuali-cuantitativa y el proceso de fabricación que serán declarados ante la autoridad sanitaria para solicitar

el respectivo registro o certificado sanitario, requisito necesario para poder desaduanalizar e internar el producto a dicho país.

El protocolo técnico debe acompañarse de un certificado de venta libre, en el cual las autoridades colombianas declaran que el producto es apto para consumo humano y de venta libre en Colombia. Esa declaración de aptitud para consumo humano y libertad de venta constituye la esencia del Registro Sanitario.

Algunos países exigen que en el certificado de venta libre conste la fórmula cuali-cuantitativa del producto, y si dicha fórmula no se ajusta a normas técnicas del país donde se piensa exportar, será necesario reformular el producto en Colombia.

La mayoría de los países tienen normas sobre la literatura o rotulado de empaques y envases de los productos, legislación con la que es necesario cumplir para poder obtener el registro sanitario. Así por ejemplo, en Venezuela no se permite que en los empaques haya figuras de frutas, y en Estados Unidos la declaración de ingredientes debe hacerse en los términos indicados por la F.D.A.

Finalmente, el Registro Sanitario es utilizado por algunos países, como es el caso concreto de Ecuador, como verdaderas barreras paraarancelarias para impedir, obstaculizar y entorpecer la exportación de productos colombianos.

3.2. *El registro de la marca*

De conformidad con el Artículo 81 de la Decisión 344 de la Comunidad Andina de Naciones, se entiende por marca todo signo perceptible y susceptible de representación gráfica,

capaz de distinguir en el mercado los productos o servicios producidos o comercializados por una persona de los productos o servicios idénticos o similares de otra.

Sobre la definición legal anteriormente expuesta ha dicho el Tribunal Andino de Justicia: «La norma comunitaria coincide con las múltiples definiciones que la doctrina, la jurisprudencia, y los acuerdos multilaterales, como el Convenio de París y la Unctad, proporcionan sobre las marcas de productos o servicios. La coincidencia se da básicamente en el elemento funcional que pertenece a la esencia de la marca como es el de su capacidad de distinguir una de otra, hasta el punto de que la marca llega a considerarse como sinónimo de signo distintivo» (Proceso 10-IP-94).

La decisión 486, recientemente dada en Lima el 14 de septiembre de 2000 por la Comisión de la Comunidad Andina de Naciones, sustitutiva de la prementada decisión 344, y que conforme con su artículo 274 entró en vigencia el 10. de diciembre de 2000, poco agrega al concepto y definición de marca ya reseñado. El artículo 134 dispone: «A efectos de este régimen constituirá marca cualquier signo que sea apto para distinguir productos o servicios en el mercado. Podrán registrarse como marcas los signos susceptibles de representación gráfica». Agrega, a renglón seguido, que «Podrán constituir marcas, entre otros los siguientes signos:

...

c) los sonidos y los olores;

...»

Tema que era fuente de discusión bajo la decisión 344.

Pero, además de la primigenia función, individualizadora, diferenciadora y distintiva de la marca, ésta cumple otras importantes funciones, como informativa sobre la procedencia del producto, con lo cual se garantiza la calidad en beneficio del propio fabricante y de los consumidores, y se le imprime un sentido económico al régimen marcario.

La marca cumple también una función propagandística o publicitaria, pues comunica al público consumidor las clases de productos y servicios disponibles en el mercado.

Y, como lo anota el propio Tribunal Andino de Justicia: «En la medida en que las marcas forman parte o están adheridas a los productos que se transan en los mercados, éstas cumplen también una función competitiva pues en virtud de la identidad que imprimen a los bienes y servicios y de su descripción, suministran la información necesaria al consumidor, requerida para que se den las condiciones de competencia del mercado. De esta función se derivan también los instrumentos de protección contra la competencia desleal, que caracterizan al derecho marcario, tales como las acciones procesales de oposición o de nulidad del registro para impedir el aprovechamiento ilícito por terceros del esfuerzo y prestigio ganado por el titular de la marca» (ut supra).

Adicionalmente, la marca es un precioso instrumento de negociación, comoquiera que el titular de la marca es el dueño de la porción del mercado que corresponde a la participación de la marca del total de las ventas de la categoría de productos de que se tra-

te. Y esa participación de mercado es en sí misma, si se me permite la expresión, un bien inmaterial susceptible de apropiación, uso y transferencia, como objeto del derecho. Luego, lo que quiero significar, es que los mercados se compran, se venden o se concede su explotación temporal, mediante la transferencia o cesión y la licencia de uso de las marcas.

Obvio, el concepto tiene innumerables aplicaciones que se dan en la práctica de los negocios, hasta el punto de que una inmensa mayoría de las alianzas estratégicas, necesariamente incluyen convenios, disposiciones y precisiones sobre asuntos marcarios.

Así por ejemplo es posible que se tenga una capacidad de producción desaprovechada y se decida que lo conveniente es adquirir el registro u obtener la licencia de uso de una o varias marcas que tienen un prestigio ganado, representado en una apetecible participación en el mercado, con lo cual se le dará plena utilización a la capacidad instalada, bastando adquirir o licenciar las marcas para obtener el fin propuesto. Porque, como lo reconoce el Tribunal Andino de Justicia:» La marca cumple, además, eventualmente, una función «condensadora» del prestigio, buena fama o *goodwill* del que puede gozar entre el público determinado nombre o signo. La buena reputación de los productos distinguidos con determinada marca suele implicar preferencia o reconocimiento por parte de los consumidores. Unido a esta función de prestigio está el aspecto de publicidad o propaganda comercial, cada vez más amplia, sofisticada y costosa ya que la marca puede llegar a ser de

por sí una «capacidad» o «poder» de venta, o sea un poder de atracción o de seducción, dependiendo de las creencias o vivencias del público consumidor» (Proceso 1-IP-87).

Y, como precioso instrumento de negociación, es posible que para entrar a un mercado se decida adquirir o licenciar marcas, sea que éstas estén o no siendo usadas, como sustituto del asaz, tortuoso proceso de registro.

Sin embargo, sea que éstas se adquieran o se registren, lo cierto del caso es que la apertura del mercado exige el registro de la marca o signo distintivo del producto. Entre otras razones, porque en la mayoría de los países para la obtención del registro sanitario es necesario probar que se es titular o licenciario del signo distintivo con el que se comercializará el producto, o que dicha marca no está registrada en el respectivo país. Y, en los países donde dicho requisito no es exigido, abrir y conquistar el mercado con un producto cuya marca de fábrica no está registrada es, por lo menos, un imperdonable error del cual darán buena cuenta los competidores, ávidos del más mínimo resquicio legal para obtener en los tribunales lo que su propia incapacidad en el mercado les negó.

Deseo mencionar ahora, de las muchas que pudiera citar, sólo un par de anécdotas vividas en el registro de nuestras marcas en el extranjero.

La primera hace mención a la negativa de la concesión del registro de la marca Colombina producida por las Oficinas de Registro de Costa Rica y China, las cuales consideraron que la expresión Colombina correspondía al gentilicio de los naturales de Colom-

bia. Logramos convencer a los ticos de que algunos colombianos somos colombinos, pero que no todo colombiano es colombiano. A los chinos no pudimos hacerles entender la diferencia. En sus pictogramas parecen ser cosas iguales.

La segunda se refiere a la negativa expresada por la Oficina de Registro de Singapur al registro de la expresión Bon Bon Bum, al estimar que dicha expresión era contraria a la moral y las buenas costumbres, toda vez que una de las acepciones en la traducción de la palabra bum del inglés es trasero. Obvio, nos vimos precisados a explicar al nomenclator de Singapur que nuestra marca es un conjunto formado por tres expresiones, donde las dos primeras son evocativas del término originariamente francés bombón y la última es la onomatopeya del ruido que hace al estallar la goma de mascar contenida dentro del caramelo, y que no se refería a lo que en el mundo de los canutillos y lentejuelas llaman glamorosamente el derriere, o los *pompis*; amén que nuestra marca no es una expresión del idioma inglés sino una expresión de fantasía en español, lengua oficial del país del peticionario. Bueno, no fue fácil, pero finalmente nos fue concedida.

También ha sucedido que alguna marca, bien sea nuestra marca de la casa (Colombina) o la de algún producto, no es posible registrarla, en atención a que en el momento de hacer la petición nos encontramos con que un tercero, no siempre de buena fe, ya la tiene registrada. Obvio, éste es un serio obstáculo para el ingreso de la compañía o de alguno de sus productos al mercado referido.

3.3 *Registro de metrología*

Adicional al registro sanitario y marcario, en algunos países es necesario obtener un registro adicional que es llamado registro de medición o metrología, y que certifica, siempre en defensa del consumidor, que el peso bruto o neto declarado en los envases y empaques es verdadero y fidedigno.

Los Registros Sanitarios de marca y de metrología, donde este último es exigido, y el cumplimiento de normas sobre rotulado de envases y empaques, son los registros y legalidades básicos para poder exportar los productos.

3.4 *Otros registros*

Sin embargo, el mundo de hoy es el mundo de los registros y certificaciones. Especial importancia cobran las certificaciones sobre cumplimiento de normas técnicas. Es común que los compradores en el exterior pregunten: ¿Y a usted quién lo certifica?

Colombina ha obtenido y mantiene vigente la norma técnica NTC-ISO 9002 de 1994, o certificado de aseguramiento de la calidad en la fabricación y comercialización de productos de dulcería.

Igualmente ha sido certificada con el sello BASC que es una acreditación de manejo logístico que asegura que los productos para exportación no están contaminados con narcotráfico.

Algunos de nuestros productos de dulcería han obtenido la certificación Kosher, o acreditación de que en la producción de los mismos se ha dado cumplimiento a la Ley Rabínica, o, lo que es lo mismo, son aptos para consumo judío. Por supuesto, la certifi-

cación abre las puertas a importantes mercados, como el de la comunidad judía de los EE.UU.

Merecen destacarse también los sellos verdes (green seal) y las certificaciones de productos orgánicos, que en Colombia expide Biotropic por delegación de Ecoser de Francia. Este último ofrece la posibilidad de exportar con un diferencial de precios bien importante. Por ejemplo, mientras la tonelada de azúcar blanca se exporta hoy a un precio oscilante entre US\$230 y US\$250, la tonelada de azúcar de caña orgánica se exporta a los mercados mundiales, especialmente a Europa, a un precio entre US\$750 y US\$800.

Pero, insisto, el mundo de hoy es un mundo de sellos, acreditaciones y certificaciones. Si se está en el negocio de la fabricación (maquila), sus compradores extranjeros impondrán los más exigentes controles, realizarán las más exhaustivas inspecciones y, finalmente, si usted aprueba los requisitos requerimientos de calidad impuestos, tendrá una puerta abierta para salir a ofrecer sus productos. La sola mención de ser proveedor certificado de las cadenas de almacenes de los Estados Unidos, constituye la mejor acreditación de calidad. Colombina es proveedor de dulcería de importantes cadenas en los Estados Unidos, productos nuestros que se venden bajo marca propia de la cadena.

4. LA CONQUISTA, CONSOLIDACION Y EXPANSION DE LOS MERCADOS

4.1 *La relación jurídica*

Una vez los productos cumplen con los permisos y requisitos que permi-

ten su internación a mercados extranjeros, se debe pensar en los mecanismos contractuales que permitan conquistar, consolidar y expandir los mercados.

El contrato de compraventa internacional de mercancías es el mecanismo idóneo para colocar productos en un mercado, pero su alcance es restringido. De lo que se trata, y fundamentalmente por el tipo de productos que constituyen el portafolio de Colombina, no es de hacer ventas esporádicas a los territorios extranjeros. Es diferente la situación de un fabricante de aviones, a la de un fabricante de pepas de caramelo. Para el primero, vender un avión al año puede ser un éxito notable, al paso que para nosotros vender un contenedor o efectuar un envío de nuestros productos en el mismo período anual, no es significativo. Para el fabricante de aviones el contrato de compraventa internacional se acomoda perfectamente a la naturaleza de su negocio, al paso que el cumplimiento de la misión del fabricante de pepas de caramelo exige instrumentos jurídicos de negociación o tipos contractuales más sofisticados.

Por tanto, nos acogemos a formas contractuales más refinadas, que, como el contrato de suministro, nos aseguran volúmenes mínimos. Empero, nuestro modelo contractual es el de un contrato de suministro mediante compraventas periódicas para posterior distribución, forma jurídica que consideramos nos permite cumplir nuestra misión de empresa: la apertura, conquista, consolidación y expansión de los mercados.

Con este tipo contractual pretende-

mos regular una serie de aspectos que son de la mayor importancia, no sólo desde el punto de vista comercial, sino desde la perspectiva jurídica. Sin entrar en mayores detalles sobre cada punto, por entendidas limitaciones de tiempo y espacio, el contrato debe contener previsiones sobre aspectos tan importantes como:

- Quiénes son las partes, sus representantes y las facultades de los mismos.
- Exclusividad.
- Cuáles son los productos del contrato y cómo se modifican los productos del contrato en eventos tales como nuevos productos, supresión o modificación de los mismos.
- Cláusula de no competencia con productos similares a los productos del contrato.
- Territorio contractual. Contrabando de productos.
- Pedidos y términos de entrega.
- Precio.
- Modificaciones al precio.
- Mecanismos financieros para el pago del precio.
- Mora en el pago del precio.
- Garantías para el pago del precio, en el evento de que se otorgue plazo para el pago.
- Descuentos financieros.
- Plan de mercadeo y ventas.
- Gastos de promoción y publicidad.
- Informes de mercadeo y ventas.
- Carácter de las obligaciones jurídicas entre las partes (No gene-

ración de una relación laboral, no representación).

- Responsabilidad civil del fabricante.
- Seguro de productos (Products liability).
- Propiedad industrial.
- Facilidad de inspección a bodegas y centros de acopio.
- Duración.
- Causales de terminación anticipada.
- Consecuencias de la terminación.
- Cesión.
- Total entendimiento.
- Ley aplicable (théorie de la prestation caractéristique: «[esta] teoría que fue incorporada en la convención de la Comunidad Económica Europea sobre la ley aplicable a las obligaciones contractuales, consiste en la definición de cuáles son las relaciones más estrechas entre un contrato y la ley de un país, a través de la determinación de la prestación característica, esto es, de la obligación de una de las partes que sirva de diferencia específica al contrato, es decir, que lo distinga.» Jorge Suescún M., trabajos de Derecho Privado, publicación de la Cámara de Comercio de Bogotá y la Universidad de los Andes, Bogotá 1966, T.II, Pg. 127).
- Cláusula compromisoria.
- Cesión.
- Notificaciones.
- Fecha de vigencia.

Es importante conocer las principales previsiones de la ley aplicable en el mercado al cual se pretende penetrar. Ese conocimiento debe alertar sobre normas con efectos indeseables, restricciones al comercio, aspectos de propiedad industrial, competencia desleal, posibles efectos tributarios adversos, manejo financiero y muy especialmente la existencia de leyes de protección a representantes o distribuidores de casas extranjeras.

4.2 Leyes de protección de representantes, agentes o distribuidores de casas extranjeras

Este tipo de normas, con características de normas de orden público económico, existen por lo menos en los siguientes países de Centroamérica y el Caribe: Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Nicaragua, República Dominicana y Puerto Rico. Los hay igualmente en otras partes del mundo.

La estructura general de estas leyes es la siguiente: después de definir el término representante, agente o distribuidor, consideran que estos tienen derecho a la renovación del contrato, el cual sólo podrá ser terminado por las específicas causales previstas en la ley, causales que son de interpretación restringida y que en términos generales hacen que prácticamente el principal o concedente quede en manos o a merced del distribuidor.

Si el contrato es terminado por una causal distinta a las previstas en la ley, el principal deberá pagar una cuantiosa indemnización a favor del distribuidor. Por ejemplo, en la ley de Costa Rica será la suma resultante de obtener la utilidad promedio del

agente en los últimos cuatro años, multiplicado por el número de años que haya sido agente o distribuidor y este guarismo multiplicado por cuatro. Este tipo de leyes impone cargas adicionales, como la de comprar los inventarios a precio de venta más un diez por ciento por gastos financieros, prohibición de continuar comercializando el producto a menos que se preste garantía suficiente de pago de la indemnización reclamada y solidaridad entre el concedente o principal y el nuevo distribuidor que sea nombrado.

4.3 Alianzas estratégicas

En un marco de competencia exacerbada por la dictadura del consumidor, desde el amplio espectro del mercado global, las empresas no tienen otro camino que la internacionalización de sus actividades para facilitar la conformación de la mejor cadena de valor. Este es el desiderátum de las empresas hoy, y, por supuesto, Colombina no es ajena al mismo.

Sin embargo, el cumplimiento de este objetivo por cada empresa en forma individual y aislada, no deja de ser una quimera. Las relaciones económicas actuales son internacionales e interempresariales, toda vez que asistimos a la hora de los productos mundiales.

A guisa de ejemplo, tomemos el caso de una chupeta rellena de chicle marcada Bon Bon Bum «made in» Colombia. Posiblemente los estudios de mercado fueron hechos por una empresa de consultoría norteamericana, los diseños de empaque y envoltura por una consultora española, la fabricación se hace en Colombia con tec-

nología holandesa, la maquinaria utilizada en la fabricación es alemana, con materias primas como goma base producida en México y esencias producidas en los Estados Unidos. El producto es exportado a Chile, viaja en barcos de bandera liberiana, con seguros extendidos por compañías inglesas y el precio es pagado mediante transferencia bancaria a una cuenta de compensación abierta en la sucursal panameña de un banco colombiano cuya matriz es francesa.

Todas las actividades mencionadas tienen un patrón común: la interacción de países y empresas. Y, claro está, el Derecho Comercial Internacional es actor principal en el tema, comoquiera que esa interacción se desenvuelve según parámetros establecidos por esta disciplina jurídica.

La interacción entre empresas se materializa en alianzas estratégicas, a las cuales el Derecho aporta los denominados contratos de colaboración empresarial, bien sea que estas se recojan en documentos o instrumentos de alcance jurídico o se mantengan en términos informales regidos por pactos de caballeros. Y, que según su objeto, sean alianzas estratégicas que complementen procesos de producción, comercialización, tecnología, logística o financiamiento, ora que sus participantes sean de igual o diferentes países.

Los tipos jurídicos que documentan las alianzas estratégicas abarcan un amplio catálogo de posibilidades y opciones y pueden implicar modificaciones a las estructuras societarias de los participantes o no, o toda suerte de combinaciones. En el primer caso, la alianza estratégica podrá documentarse mediante acuerdos que in-

volucren escisiones, fusiones, transferencia de paquetes accionarios, integraciones horizontales o verticales y otras operaciones del derecho societario. En el segundo evento, podemos estar hablando de contratos de distribución, franquicia, transferencia de tecnología, cesión o transferencia de marcas, licencia de uso de marcas, marcas compartidas, uniones temporales y otros tipos contractuales.

Ahora bien, esta febril actividad por abrir, conquistar, consolidar y expandir los mercados, trae como consecuencia la necesidad de realizar negocios jurídicos en los que intervienen terceras empresas. Estos negocios jurídicos son las alianzas estratégicas entre empresas, herramientas jurídicas de cotidiano uso en el mundo de los negocios de hoy.

Pues bien, Colombina no es ajena a las alianzas estratégicas y es así como, por ejemplo, ha celebrado una alianza estratégica con prestigiosos industriales de Guatemala, con quienes ha constituido una sociedad para el montaje de una planta destinada a la fabricación de productos de dulcería, su venta y exportación a los países centroamericanos y del Caribe, incluido México, país con el cual Guatemala tiene celebrados convenios comerciales que prevén el ingreso de los productos de dulcería sin aranceles y que nos permitirán atacar este interesantísimo mercado de más de ochenta millones de consumidores.

Así, retomando el ejemplo ya comentado al referirme a la interacción de

países y empresas, manteniendo las demás condiciones comentadas iguales (*caeteris paribus*), tenemos que el Bon Bon Bum ahora también es fabricado por una sociedad con domicilio y constituida según las leyes de Guatemala, de la cual son accionistas grupos empresariales de Colombia y Guatemala, mediante la cual se materializa una alianza estratégica; que, adicionalmente, se ha estructurado mediante otras formas contractuales que incluyen contratos de transferencia de tecnología, de licencia de uso de marcas registradas, de distribución, etc.

5. CONCLUSION

Debo terminar por donde comencé, recordando de la mano del profesor Uría que el Derecho Comercial es la disciplina jurídica ordenadora de la organización y la actividad de los empresarios en el mercado. Y, agrego en la era de la globalización esa organización y actividad de los empresarios se dirige a abrir, conquistar, consolidar y expandir los mercados; labor en la cual es primordial que el Derecho Comercial vigente en el país sea una fuente de competitividad a favor de las empresas nacionales.

El análisis de la competitividad de nuestro Derecho Comercial es tarea que todos nos debemos plantear y que dejo a la consideración del auditorio. ☀

EXPORTACIONES DE COLOMBINA

Año	Exportaciones, ventas en dólares (US\$000)	Tasa promedio anual (\$)	Exportaciones, ventas en pesos (\$MM)	Nacional, de ventas (\$MM)	Total ventas en pesos (\$MM)	Porcentaje total versus exportaciones (%)
1999	31.062	1.816.70	56.430	234.103	290.533	19.4
1998	32.320	1.426.57	46.107	207.741	253.848	18.2
1997	31.893	1.140.45	36.372	156.774	193.147	18.8
1996	29.836	1.036.68	30.930	137.037	167.967	18.4
1995	27.884	912.47	25.443	119.585	145.029	17.5
1994	19.788	826.52	16.355	92.789	109.145	15.0
1993	20.990	786.60	16.511	69.168	85.678	19.3
1992	15.295	680.10	10.402	53.345	63.747	16.3
1991	15.053	627.15	9.440	36.312	45.752	20.6
1990	11.272	502.26	5.661	27.992	33.654	16.8
1989	8.613	382.57	3.295	20.620	23.915	13.8
Total	244.006	10.138.07	256.948	1.155.465	1,412,413	18.2

EXPORTACIONES DE COLOMBINA

Exportación total año 1999 en US\$	Porcentajes
Sur	11.473.066.27 37.35 %
Centro y Caribe	11.348.799.42 36.95 %
Norte	6.656.071.16 21.67 %
Otros (Resto del Mundo)	1.237.904.50 4.03 %
Total zonas	30.715.841.35

APROXIMACIÓN AL MARCO JURÍDICO DE LA LIBERTAD ECONÓMICA EN COLOMBIA

JAVIER ARISTIZÁBAL VILLA

Director del Programa de Derecho de la Universidad ICESI. Derecho y Ciencias Políticas, Universidad de Antioquia. Especialista en Derecho Constitucional, Universidad Externado de Colombia. Magistrado Auxiliar del Consejo de Estado. Profesor de Derecho Público, Universidades del Valle y de San Buenaventura, Cali. Profesor de Introducción a la Estructura Jurídica Colombiana de la Universidad Icesi. Investigador sociojurídico del CIAC (Centro de Investigación de la Arquidiócesis de Cali)

INTRODUCCION

La libertad económica es uno de los pilares fundamentales del derecho económico colombiano. Como tal, tiene un doble contenido de clara estirpe constitucional.

De una parte, la libertad de empresa como fundamento de la actividad particular y de los derechos inherentes a ella, que pueden hacerse valer frente a la intervención del Estado cuando éste pretenda reglamentarla; de otra, la libertad de competencia, entendida como el derecho a emular con otro sin ser discriminado, lo que naturalmente conduce a limitar las condiciones en las cuales las personas públicas pueden participar en la actividad económica sin desnaturalizar la sana competencia.

El artículo 333 de la Constitución Política estipula que la actividad económica y la iniciativa privada son libres dentro de los límites del bien común. Según el inciso 5°. del mismo artículo, *la ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.*

En consecuencia, estos límites los fija el Congreso según el artículo 150, ordinal 21, que para este efecto debe concordarse con el artículo 334 de la Constitución Política donde se consagra la dirección general de la economía por parte del Estado. El texto constitucional consagra la libertad económica, recogiendo el doble contenido de un principio inspirado en los autores franceses con De Laubardere y Devolve¹ a la cabeza: *la liber-*

1. Citados por Marco A. Velilla, en *Reflexiones sobre la Constitución Económica Colombiana*, Bibliotheca Millennium, pag. 102. Bogotá, 1996.

tad de empresa y la libre competencia.

Por su parte, la Corte Constitucional coincide con la doctrina al señalar que la libertad económica *es una facultad que tiene toda persona de realizar actividades de carácter económico, según sus preferencias o habilidades, con miras a crear, mantener o incrementar un patrimonio*².

PRINCIPIO DE LA LIBRE EMPRESAY SUS LIMITACIONES

Se fundamenta en la libertad económica y se refiere a dos tópicos básicos:

1. *La libertad de establecerse o de instalarse*, que con la sola limitación del bien común consagra el inciso primero del artículo 333 de la Constitución Política en su parte final: *Para su ejercicio nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley*. Existen algunas excepciones a este principio en la Constitución, como las previstas en los artículos 335 y 150 numeral 19; 189, numerales 24 y 25, atinentes a la actividad financiera, bursátil y aseguradora que, por ser de interés público, sólo pueden ser ejercidas con autorización del Estado.
2. *La libertad de ejercicio o de explotación de la actividad profesional*, lo que se opone al menos de manera teórica, a restringir la utilización de ciertos procedimientos o de ciertos productos, en general al establecimiento de limitaciones

que se refieran tanto a la actividad ejercida propiamente dicha, como a la persona que la ejerce. Incluye desde luego, la libertad de contratar.

RESTRICCIONES A LA LIBERTAD DE EMPRESA

1. Desde el punto de vista del mantenimiento del orden público. Las necesidades de seguridad, salubridad, higiene pública a favor de los consumidores (Art. 78 de la Constitución Política). Igualmente el control sobre la publicidad e información a que están sometidos durante el proceso de comercialización todos los productos.
2. En cuanto a los comportamientos que atenten contra un determinado sector económico que se encuentra deprimido por factores específicos, como por ejemplo la competencia internacional.
3. Por razones de servicio público, lo que permite reglamentar determinadas actividades, exigir autorizaciones o condicionarlas al cumplimiento de requisitos mínimos. En muy pocos casos se llega al extremo de prohibir una actividad totalmente o en ciertos lugares.
4. En lo atinente a monopolios, que de conformidad con el artículo 336 de la Constitución Política no son legales, pero que se permiten excepcionalmente como arbitrio rentístico cuando tienen una finalidad de interés público o social.

2. (Sent. T-425 de 1992).

LA LIBRE COMPETENCIA Y SUS LIMITACIONES

Este principio implica que los particulares puedan ejercer su actividad industrial o comercial dentro de un sistema competitivo sin que sean impedidos u obstaculizados, en general, por reglamentaciones o prohibiciones del Estado. En el inciso 2o del artículo 333 de la Constitución Política se enuncia de la siguiente manera: *La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.*

Cuando varias personas compiten en una misma actividad, tienen derecho a hacerlo sin obstáculos por parte del Estado. La libre competencia, en realidad, es un aspecto de la libre empresa, pero sin considerar la actividad de los particulares en sí misma, sino en su relación con otros, se trate bien de particulares o bien del Estado mismo. La Constitución contiene ciertas limitaciones a la libre competencia: por ejemplo, en materia de precios, con fundamento en el artículo 334 es posible intervenir para regular ciertos productos. Otra limitación del derecho a la competencia tiene su consagración constitucional en el artículo 333 (inc.4) de la Constitución Política: *El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.*

Este control se refiere a dos clases de infracciones:

1. A los acuerdos entre firmas distintas, o la adquisición por una firma de una situación tal sobre

el mercado, que prácticamente excluya la competencia. En este caso se habla en otras legislaciones de acuerdos anticoncurrenciales.

2. La prohibición de monopolios (artículo 336 de la Constitución Política) según la terminología americana, o de abuso de posición dominante, que es la terminología utilizada por el régimen jurídico de la Comunidad Europea.

DERECHO DE LA COMPETENCIA

Esta área del derecho resulta vital en el desarrollo constitucional, muy particularmente dentro del proceso de internacionalización de la economía. En general, pueden existir atentados contra la competencia individual, o contra la competencia colectiva.

Entre los atentados contra la competencia individual están los regímenes de prácticas relativas a los precios (imposición de precios, o utilización de prácticas de promoción de precios como ventas a pérdida, o ventas a precios reducidos) y a los procedimientos de venta (procedimientos selectivos, procedimientos captativos, procedimientos de venta excepcionales, etc).

Entre los atentados contra la competencia colectiva están los denominados regímenes de acuerdos, el régimen de los abusos de posición dominante, y el régimen jurídico de las concentraciones de empresas.

ABUSO DE POSICIÓN DOMINANTE

De acuerdo con los artículos 45 y 50 del Decreto 2153 de 1992 que a su vez incorporan la decisión continental

CAN, proferida en 1971 por la Comisión Europea, se considera que las empresas se encuentran en posición dominante cuando tienen la posibilidad de adoptar comportamientos independientes que las colocan en condiciones de actuar sin tener en cuenta a los competidores, ni a los compradores, ni a los proveedores. Por ende, en dicha normatividad se contiene una reglamentación específica de las posiciones dominantes y de sus abusos.

De otra parte, si bien la Ley 155 de 1959 sobre concentración del poder económico y prácticas restrictivas del comercio no se refería expresamente al abuso de posición dominante, sí quiso controlar ciertas operaciones que podrían permitir a una empresa llegar a tener dicha posición o abusar de ella, así:

1. **El artículo 2o.** Establece una vigilancia especial para aquellas empresas que tuvieran la capacidad, dada su participación en el mercado, de fijar los precios.
2. **El artículo 4o.** Exige que para la fusión, consolidación e integración de empresas que se dediquen a la misma actividad productiva, abastecedora, distribuidora o consumidora de un mismo producto o servicio, cuando los activos individuales o en conjunto de tales empresas excedieran una suma determinada, debería informarse previamente de dicho proyecto al Gobierno, el cual puede objetarlo si conlleva indebida restricción a la libre competencia.
3. **El artículo 8o.** Prohíbe a las empresas emplear prácticas, procedimientos o sistemas tendientes a monopolizar la distribución.

No sobra tener en cuenta que la introducción en la Comunidad Europea de las disposiciones destinadas a regir las posiciones dominantes parece haber obedecido al propósito de poner la legislación nacional en armonía con las normas del Derecho Comunitario. Al respecto, prescribe el artículo 86 del Tratado de Roma: *Será incompatible con el Mercado Común y quedará prohibida, en la medida en que pueda afectar al comercio entre los Estados miembros, la explotación abusiva, por parte de una o más empresas, de una posición dominante en el Mercado Común o en una parte sustancial del mismo.*

Tales prácticas abusivas podrán consistir, particularmente, en :

- a) Imponer directa o indirectamente precios de compra, de venta u otras condiciones de transacción no equitativas;
- b) Aplicar a los terceros contratantes condiciones desiguales para prestaciones equivalentes, que ocasionen a éstos una desventaja competitiva;
- c) Limitar la producción, el mercado o el desarrollo técnico en perjuicio de los consumidores;
- d) Subordinar la celebración de contratos a la aceptación, por los otros contratantes, de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o según los usos mercantiles, no guarden relación alguna con el objeto de dichos contratos.

El régimen establecido en el derecho colombiano se caracteriza ante todo por la ausencia de una prohibición tajante para que prosperen posiciones dominantes. Sólo se condena y

restringe el ejercicio abusivo del poder conferido a la empresa por su posición de dominio sobre el mercado.

El mencionado artículo 50 del decreto 2153 de 1992 establece que cuando existe posición dominante, constituyen abuso de la misma, las siguientes conductas:

1. La disminución de precios por debajo de los costos cuando tengan por objeto eliminar uno o varios competidores o prevenir la entrada o expansión de éstos. Esta práctica se ha denominado de «precios predatorios».
2. La aplicación de condiciones discriminatorias para operaciones equivalentes que pongan a un consumidor o proveedor en situación desventajosa frente a otro consumidor o proveedor de condiciones análogas. Esta práctica se denomina por la doctrina de «discriminación vertical».
3. Los que tengan por objeto o tengan como efecto subordinar el suministro de un producto a la aceptación de obligaciones adicionales que por su naturaleza no constituirían el objeto del negocio, sin perjuicio de lo establecido por otras disposiciones. En inglés se denomina a esta práctica **tying** y consiste en querer condicionar la contratación.
4. La venta a un comprador en condiciones diferentes de las que se ofrecen a otro comprador cuando sea con la intención de disminuir o de eliminar la competencia en el mercado. Se denomina doctrinalmente «Discriminación horizontal».

5. Vender o prestar servicios en alguna parte del territorio colombiano a un precio diferente a aquél en que se ofrece en otra parte de dicho territorio cuando la intención o el efecto de la práctica sea disminuir o eliminar la competencia en esa parte del país y el precio no corresponda a la estructura de costos de la transacción. Aquí se consagra la práctica de «precios predatorios regionales».

El mismo decreto establece que el Superintendente de Industria y Comercio no podrá objetar los casos de fusiones, consolidación, integraciones o adquisición del control de empresas que le sean informados, en los términos del artículo 4° de la ley 155 de 1959 cuando los interesados demuestren que puede haber mejoras significativas en eficiencia, de manera que resulte en ahorro de costos que no puede alcanzarse por otros medios y que se garantice que no resultará en una reducción de la oferta en el mercado.

Lo que nos permite concluir que el **abuso de posición dominante** está conformado por dos elementos: la posición dominante y el ejercicio abusivo que de ésta puede hacerse.

EXPLOTACIÓN ABUSIVA DE LA POSICIÓN DOMINANTE

Lo cierto es que la posición dominante no está en sí misma prohibida. En desarrollo del artículo 86 del Tratado de Roma, así lo confirma la jurisprudencia al dejar por sentado que el solo hecho de declarar que una empresa tiene posición dominante no es por sí mismo un reproche sino que simplemente significa que, sin tener

en cuenta las razones por las que tiene tal posición dominante, la empresa de que se trata tiene una responsabilidad especial de no permitir que su conducta impida una competencia genuina y no falseada en el Mercado Común³.

En nuestro ordenamiento, el Decreto 2153 de 1992 condena las actividades de una empresa en posición dominante sólo cuando éstas tienen por objeto o pueden tener por efecto el impedir o falsear el juego de la competencia sobre un mercado. Dicho de otra manera, la posición dominante es la condición previa para un abuso de dicha posición, abuso cuyos elementos constitutivos resultan a la vez del comportamiento adoptado por esta empresa o del nexo de causalidad entre la posición dominante y ese comportamiento.

COMPORTAMIENTOS PROHIBIDOS

La noción de abuso fue tomada del artículo 86 del Tratado de Roma y permanentemente ha sido objeto de críticas por parte de los analistas jurídicos. Fundamentalmente se aduce que el término «abuso» es impreciso teniendo en cuenta la realidad que él describe, ya que los comportamientos prohibidos no necesariamente son, en sí mismos, abusivos.

Sobre el ejercicio ilícito de actividades monopolísticas de arbitrio rentís-

tico, concretamente se ocupa la Ley 57 de 1993, mediante la cual se adiciona el Código Penal vigente⁴ y que a la letra prescribe: *El que de cualquier manera o valiéndose de cualquier medio ejerza una actividad establecida como monopolio de arbitrio rentístico, sin sujeción a las normas que la regulan, incurrirá en pena de prisión de tres a cinco años y el pago de una multa de diez a cien salarios mínimos legales.*

PRACTICAS PROHIBIDAS

Los comportamientos que restringen el juego de la competencia sobre el mercado son frecuentemente actos reprochables en sí mismos. Es el caso de una empresa que ocupando una posición dominante utiliza una práctica que reviste un carácter intrínsecamente ilícito, y que merece entonces calificarse de abusivo. Estaríamos aquí ante una acumulación de infracciones en el caso de que dicho acto se encuentre igualmente penalizado.

La normatividad vigente, particularmente el artículo 50 del Decreto 2153 de 1992, considera algunas conductas, como la aplicación de condiciones discriminatorias para operaciones equivalentes, las que tengan por objeto o tengan como efecto subordinar el suministro de un producto a la aceptación de obligaciones adicionales que por su naturaleza no constituían el objeto del negocio, o la deni-

3. Asunto 322 de 1981, Rep. 3461.

4. A partir del 25 de julio de 2001 entrarán a regir los nuevos Código Penal (el cual reproduce casi textualmente dicha norma en el artículo 312) y de Procedimiento Penal, contenidos en las leyes 599 y 600 de 2000, respectivamente.

gración abusiva. Desde luego que tales comportamientos, en principio no sancionados, pueden llegar a serlo.

El análisis de las decisiones sobre la materia en el derecho comparado demuestra que muchas conductas o disposiciones contractuales emanadas de empresas en posición dominante se encuentran consideradas como verdaderos abusos, aunque su ejecución no constituya ningún acto ilícito en sí mismo. Sabido es que un acto puede ser también ilícito sin necesidad de que tenga un carácter delictual, tratándose de actos de competencia desleal o de irregularidades contractuales.

El aumento de ciertas prácticas restrictivas que no podían incluirse dentro del alcance de las disposiciones de posición dominante, hizo que el legislador, en países como Alemania y Francia, creara el denominado abuso de dependencia económica para poder reprimirlas. Se hace referencia a ciertas conductas que pueden presentarse en las Centrales Mayoristas o en los Hipermercados, según las cuales se exige una prima para referenciarse, indemnizaciones o contribuciones retroactivas, solicitud de suministros gratuitos, o se llega a denigraciones derivadas de la no aceptación de condiciones de ventas comerciales injustificadas, etc. etc.

EL NEXO DE CAUSALIDAD

Como en acápite anteriores, resulta ineludible la referencia al profesor

Marco A. Velilla⁵ cuando anota que para que exista una infracción de abuso de posición dominante es necesario que además del poder de dominación del mercado y del obstáculo que se deriva para el libre juego de la competencia sobre este último, se dé el nexo de causalidad entre estos dos elementos. Es decir, en palabras del autor, que el obstáculo debe resultar de la utilización de ese poder de dominación y que este nexo de causalidad se establece cuando el mercado aparece sometido a prácticas impuestas por la empresa dominante y cuando ningún intercambio del producto o del servicio puede efectuarse en condiciones diferentes a las que por ésta son fijadas.

Por el contrario, no existe nexo de causalidad cuando las condiciones de funcionamiento de un mercado se encuentran alteradas por efecto de una evolución económica que resulta principalmente del progreso técnico o de una modificación de los gustos del público.

FINALMENTE

Es menester entonces concluir que entre nosotros, la noción de abuso de posición dominante resulta incipiente y sólo comienza a delinearse en determinados sectores y por diferentes autoridades. Así:

- a) En cuanto a la libertad y plena competencia del transporte marítimo que regula el Decreto 2327 de 1991 (Art. 30, num. 4o.).

5. VELILLA, Marco A. *Derecho de la Competencia, una aproximación al concepto de abuso de posición dominante*. Bibliotheca Millennio, pág. 177 y ss. Bogotá, 1999.

b) La ley 142 de 1994 sobre la prestación de servicios domiciliarios (art. 2 nrl. 2,6, y 14.12).

c) Ley 182 de 1995, estatuto de T.V (Art. 52).

Por lo que ante hechos cumplidos como el de la compra del 45% de las acciones de la Compañía Leona por parte del Grupo Bavaria, no nos es permitido ir más allá del asombro. O plantearnos el interrogante sobre si de verdad podremos llegar a un desarrollo sistemático del abuso de la posición dominante y del derecho de la competencia, en general, incluyendo la creación de una jurisdicción especial y única, asistida por un cuerpo plural de magistrados probos e independientes.

Tarea bastante sugestiva, y muy adecuada al perfil y a los retos de la nueva escuela de Derecho, en buena hora iniciada en la Universidad ICESI.

BIBLIOGRAFIA

Compendio de Normas sobre Propiedad Industrial en Colombia. Su-

perintendencia de Industria y Comercio, Bogotá, 1998.

Guía práctica para la ejecución de la Ley Antimonopolio para una economía en transición. Superintendencia de Industria y Comercio. Bogotá, 1999.

Constitución Económica Colombiana, Bibliotheca Millennium. Bogotá, 1996.

Derecho de la Competencia. Bibliotheca Millennium, Bogotá, 1999.

RESTREPO, Juan Camilo. *Hacienda Pública.* Uniexternado, 1998.

Política y Derecho del Consumo. Bibliotheca Millennium. Bogotá, 1999.

PALACIOS MEJÍA, Hugo. *La Economía en el Derecho Constitucional Colombiano.* Revista Economía Colombiana. 1991.

LÓPEZ GARAVITO, Luis Fernando. *Intervencionismo de Estado y Economía en Colombia.* Uniexternado. 1999. ☀

SECCION: EL CASO DEL TRIMESTRE

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

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

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

El Editor



MATACHIN* CASO DE ESTUDIO

JORGE HUMBERTO BERNAL

LIGIA GÓMEZ RACINES

GABRIEL JARAMILLO

JAIME ALBERTO MEJÍA R.

INTRODUCCIÓN

Insane S.A., es una empresa multinacional diversificada de la industria químico-farmacéutica, con participación en más de 400 empresas establecidas en 150 países. Su capacidad técnica y económica está ligada a la responsabilidad de trabajar en pro del ser humano y de prestar contribución a un desarrollo sostenible.

Es una Compañía con casi cien años de permanencia en Colombia y con aproximadamente cuarenta años con plantas de producción.

EL CASO

En septiembre de 1995, la US-EPA informó que las áreas de aplicación

admitidas para el DDVP «Diclorvós» serían restringidas fuertemente al año siguiente. Por tanto el Invima, que es la entidad encargada de ejercer la unidad de control del Ministerio del Ambiente, optaría por justificar razones suficientes para ejercer el cambio en los niveles de toxicidad de dicho componente, lo cual acarrearía la suspensión del proceso de producción y venta de **Matachín** con DDVP.

Como consecuencia, la compañía productora del componente activo DDVP « Diclorvós» informó oportunamente a las compañías a quienes proveía sobre lo dicho por US-EPA y fue así como a través del Centro de Desarrollo de Productos de la casa matriz de

* Este caso fue preparado en la Universidad ICESI, como trabajo en el programa de Postgrado de la Especialización en Mercadeo. Su asesor fue Silvio Escobar Naranjo. Es propiedad del ICESI. Santiago de Cali, Colombia, 2 de noviembre de 1999

la multinacional, se informó a todos los países que comercializan aerosoles, pulverizadores y otros productos que contienen DDVP « Diclorvós» (Francia, Colombia, Venezuela, Guatemala, Indonesia, México, Países Bajos, Filipinas, España, Africa del Sur, Singapur, Chile, República Dominicana, Tailandia, Marruecos, Turquía, Brasil, Italia, Argentina y Malasia). Esto con el fin de desarrollar estrategias alternativas libres de contenido de DDVP para ser registradas en dichos países, para lo cual la casa matriz envió la documentación respectiva.

Estos serios indicios movieron sustancialmente los esfuerzos de la compañía para encontrar no sólo la mejor alternativa sino aquella que solucionara en cierta medida los problemas económicos que pudiesen generarse por el cambio de calificación. Estas preocupaciones se hicieron aún más evidentes al detectar los elevados inventarios en materia prima que existían de este componente, adicionalmente y sin número de productos terminados que existían en bodega no solo de la compañía sino en muchos de los clientes.

En Colombia la información fue manejada con variables tan importantes como la ética, costos, ventas, rentabilidad, misión institucional, etc.

El día 23 de enero de 1996 la multinacional confirmó el recibo de la documentación para los registros del producto libre de DDVP. Dicha información fue recibida por el Gerente de la División Consumer Care, quien puso en conocimiento de la documentación al Gerente de Marca, al Gerente Nacional de Ventas, al Gerente de Mercadeo, y al Gerente Administrativo.

El ocho de febrero de 1996 la casa matriz les recordó seguir adelantando con prioridad UNO A el registro de las formulaciones libres de DDVP.

El día 13 de mayo de 1998 nuevamente el centro de investigación IC solicitó a la filial en Colombia adelantar las formulaciones libres del DDVP, a pesar de que no se tenían informaciones recientes de lo que estaba sucediendo en los Estados Unidos.

No obstante todas estas informaciones la filial de Colombia decidió seguir comercializando el producto con el componente activo DDVP, argumentando razones de costos, comparado con la nueva formulación que resultaba más costosa sin haber registrado la nueva formulación.

Es así como el Invima (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos) adscrito al Ministerio de Salud, remitió una carta el día 18 de enero de 1999 a la Secretaría Departamental de Salud del Valle del Cauca con el ánimo de notificar algunas disposiciones.

La carta decía lo siguiente:

Apreciado doctor

Basados en el concepto toxicológico emitido el 24 de noviembre de 1998 por la Dirección General de Promoción y Prevención y en la decisión tomada en el Comité Técnico del Programa del Control de Riesgos Químicos del Ministerio de Salud, los cuales reclasificaron los ingredientes activos Diclorvós y Deltametrín en categoría UNO «extremadamente tóxicos», solicito a usted proceder al decomiso y retiro del mercado en establecimientos fabricantes y comercia-

lizadores de todos aquellos productos que contengan en su composición los mencionados ingredientes activos.

Acto seguido, la Subdirectora de Insumos de Productos Varios, quien remitía la carta, procedió a nombrar los productos que debían ser decomisados, entre ellos el producto en cuestión.

Esta carta fue recibida en Cali, el 20 de enero de 1999.

El mismo día y ante innumerables rumores que sobre el problema se debatían, el señor Rubén Darío Suárez emitió una comunicación dirigida a todos los vendedores argumentándoles que era muy probable que la orden de prohibición para la venta del producto fuera extendida por algunos días, hecho que les permitiría intensificar las ventas.

Por la orden anterior, el Departamento de Mercadeo convocó a una reunión de carácter urgente en la que participaron los Gerentes de Producto, Mercadeo, Ventas y Administración, en la cual se plantearon varios escenarios dependiendo de los puntos de vista de cada área.

El Gerente de Logística propuso el traslado inmediato de todas las mercancías, tanto de Medellín como de Cali, hacia las bodegas de Barranquilla, haciendo énfasis en el cuidado que debería prestarse tanto en su transporte como en la información hasta ser re-exportada, pero el Gerente de la División se opuso argumentando que se podía aprovechar el tiempo, mientras aplicaban la medida del In-vima, para vender el inventario que existía en las bodegas de la empresa el cual era de 600.000 unidades.

En la reunión se argumentaron los siguientes puntos de vista:

Punto de vista de manufactura

- Venezuela no puede ser capaz de proveer el nuevo ingrediente activo (FSC), para producir un aerosol libre de DDVP.
- México produciría el nuevo aerosol libre de DDVP para Colombia
- Venezuela que es nuestro actual productor de aerosoles, está cambiando la formulación de DDVD al nuevo ingrediente activo (FSC).

Punto de vista financiero

- Los aerosoles líquidos y rastrosos representan el 51% y 18% del total de las ventas del segmento de control de insectos en **Insane S.A.**
- La segunda marca de insecticidas **Mufa** no será reemplazada, debido a la poca participación en el negocio de insecticidas (aproximadamente 2% de participación).
- La promoción a realizar estaría tanto para aerosoles como para líquidos.
- La competencia es fuerte en investigación y desarrollo.
- Costos del producto usando el ingrediente activo Diclorvós:

Matachín Spray x 230 ml
\$1.200

Precio de venta al distribuidor:
\$2.080

Primer escenario

- Destruir todos los inventarios existentes en stock y en el mercado para spray líquido.
- Inversión en promociones para

obtener rotación del producto en tiendas y almacenes.

- El **Matachín Spray** puede ser re-exportado a Venezuela incrementando el costo del producto. Los fletes, seguros y nacionalización para Venezuela son de 6% sobre el costo inicial del producto y la filial de Venezuela compraría a \$840.
- El nuevo aerosol rastrero traído de México podría reducir el margen bruto de un 51% al 40%.
- El principal competidor (Pk-Rumm) capitalizaría esta situación.

Segundo escenario

- Mayor inversión para publicidad e investigación que den soporte al nuevo aerosol y **Matachín** espuma.
- Dada la poca inversión publicitaria que soporta **Matachín**, no puede congelarse el 20%
- El margen de aerosoles se reducirá.
- El poco nivel de distribución deberá incrementarse.
- Los canales deberán llenarse con base en promociones.
- Como resultado de las promociones, la relación con los aliados deberá mejorarse.
- El segmento del spray conseguirá un fuerte empuje.

Costos del producto usando la nueva formulación

Matachín Spray x 230 ml
\$1.910

Precio al distribuidor
\$3.304

Otros factores a tener en cuenta

- Los consumidores no encontrarán **Matachín** Rastrero regularmente dentro de dos meses.
- El nuevo modelo de distribución podría ser cuestionado al comienzo.
- La competencia podría tomar nuestros espacios en los supermercados.
- La competencia puede realizar una promoción mucho más atractiva para el consumidor.
- La competencia puede capitalizar la publicación sobre DDVP, para afectar la imagen de **Insane S.A** en el mercado.
- La publicación sobre DDVP se extiende a otros países.
- Colocar órdenes hacia México sin tener el registro del producto.

El costo por recoger el producto que ya se encuentra en el comercio del país es aproximadamente del 5%.

Finalmente la empresa después de esta junta optó por tomar la siguiente alternativa, llamada «Plan de Evacuación»:

PLAN DE EVACUACIÓN

Producto: **Matachín Spray**

Antecedentes

Como es de conocimiento de todos nosotros, el argumento planteado por el «Invima» sobre nuestro producto **Matachín Spray**, hace necesario y urgente elaborar un plan de evacuación del producto citado, que en existencia se encuentra en bodega de **Insane S.A.**, en distribuidores y supermercados, con el fin de que llegue al consumidor lo más pronto posible.

Objetivos

- Incrementar la alacena del consumidor con el producto **Matachín Spray**.
- Implementar plan de evacuación el próximo 27 de enero de 1999, en supermercados y tiendas.
- Vender, junto con otros productos de **Insane S.A.** en 15 días hábiles, el 300% de la venta mensual de **Matachín Spray**.
- Vender existencias actuales de **Matachín Spray** disponibles en autoservicios.

En este momento, tanto los clientes como la compañía se enteraron de la medida y más aún de la inmediatez del requerimiento. Los clientes empezaron a llamar incansablemente en búsqueda de respuestas por parte de la multinacional, pues se encontraban totalmente sobre estoqueados como respuesta al agresivo plan de ventas que utilizó la compañía con el ánimo de consumir la materia prima en inventario en primera instancia y de colocar la totalidad del producto terminado en manos de los distribuidores, inundando el canal.

La estrategia fue simple, se realizaron promociones 2 x 1 las cuales eran muy atractivas para el distribuidor que de alguna forma no alcanzaba a entender el por qué de esta agresiva campaña y más aún cuando el producto se vendía bien y era líder del mercado.

Plan evacuación

Consiste en motivar al consumidor a comprar **Matachín Spray** por medio de oferta, exhibición e impulso en autoservicios y tiendas.

Mecánica

En supermercados tendremos ofertas «Pague uno, lleve 2», esta se empacará en bolsa de polietileno de baja densidad, con su respectiva solapa, anunciando el regalo de la unidad adicional.

Como condición se solicitará una isla o espacio especial para hacer exhibición «mamut», la cual estará complementada con material P.O.P, la mercaderista hará de impulsadora para garantizar la evacuación, se utilizará como fecha de implementación el 28.01.1999; en la tienda le ofrecemos igual oferta «Pague uno, lleve dos» sin empaque adicional. Esta mercancía se venderá suelta en el surtido dentro de los quince días hábiles.

Dicha estrategia se implementará en Bogotá y Cali el día 27 de enero de 1999 y en Barranquilla, Medellín y Bucaramanga el 28 de enero de 1999. El distribuidor se surtirá de **Matachín Spray** en **Insane S.A.** y en distribuidores propios que tengan altos inventarios del producto.

Los inventarios en posesión de los supermercados son aproximadamente de 610.000 unidades.

Las cantidades en supermercados que evacuaremos serán las existencias que se encuentran en cada uno de ellos, sacando la «**Promoción 2x1**» en la cual interviene el 50% del inventario existente en los supermercados, que será reemplazado por el nuevo producto sin Diclorvós.

Acontecimientos después del lanzamiento de la promoción

El día 2 de febrero de 1999, la Gobernación del Valle del Cauca envió a diferentes destinos la orden para la

aplicación de la medida sanitaria «Decomiso de los insecticidas que contengan Diclorvós».

El rumor de esta medida empezó a dispersarse dentro de los distintos estamentos públicos hasta llegar a los clientes, las llamadas por la incertidumbre creada no se hicieron esperar y la información que había al interior de la compañía era muy poca.

Los directivos se miraban unos a otros sorprendidos por la rapidez de ejecución de la medida y por las escasas posibilidades que tenían para reaccionar, ahora las alternativas eran muy pocas, al parecer el gerente de Logística empezaba a tener la razón sobre «la conveniencia del traslado de los productos aerosoles hacia Barranquilla» el cual incurría en un 5% sobre el costo del producto. Fue así como se empezó el alistamiento desde Medellín y Cali para comenzar el traslado de dichas mercancías con los cuidados que inicialmente se habían propuesto.

Las mercancías que se encontraban en las bodegas de la empresa no alcanzaron a ser enviadas a los distribuidores para lanzar la promoción.

En cuanto a la información, el Gerente de División dispuso el día 3 de febrero de 1999 que todas las inquietudes de los clientes deberían canalizar-

se por medio del Gerente de Servicio al Cliente, con el ánimo de evitar la dispersión de rumores e informaciones imprecisas.

El día 8 de febrero el gerente de Servicio al Cliente le informa al Gerente de Marca, que en la Costa Atlántica se están presentando decomisos por parte del Invima, por lo tanto le inquietaba el redactar una comunicación adecuada como respuesta a lo sucedido con los clientes.

Al siguiente día, muchos de los vendedores habían identificado la gran preocupación del problema y se hacía urgente un comunicado que aclarara las acciones a seguir, pues se estaba afectando no sólo la imagen del producto sino la seriedad de la compañía.

La jefe de servicio al Cliente en Cali, le comunicó al gerente de Servicio al Cliente el día 10 de febrero que la crisis en Cali se volvía inmanejable, pues no sólo se recogían los aerosoles sino los productos líquidos y los clientes exigían la reposición del producto. Fue así como el Gerente General dispuso por medio del Gerente de Servicio al Cliente que se informara a todos los clientes que se les cambiaría el producto mano a mano por el producto nuevo sin DDVP.

ANEXO I

Carlos Martín Perea 31.01.99 Matachín RKN aerosol. Argumentos para vendedores.

Antecedentes

El Ministerio de Salud reclasificó el ingrediente activo Diclorovós (DDVP) de categoría toxicológica III a I. Esto implica un cambio en las condiciones de comercialización.

De acuerdo con las últimas conversaciones entre el Ministerio de Salud y nuestros abogados, la situación es la siguiente:

01. Plazo para decomiso

En primera instancia tendríamos plazo hasta el día 19.02.99. para recoger el **Matachín** del mercado. En este sentido ninguna autoridad competente puede realizar decomisos del mismo antes de la fecha establecida. Estamos muy confidentes en que se podrá extender por varios meses más.

02. Acción Invima

Sin respetar las instrucciones del Minsalud, Invima giró a la Secretaría de Salud del país instrucciones para decomiso de **Matachín**.

03. Cancelación de la orden de decomiso

Sin embargo el Ministerio de Salud instruyó el 02.02.99 al Invima para dar marcha atrás a la orden de decomiso arriba mencionada. Cada

Secretaría sería informada telefónicamente.

04. Documento de soporte

Aun cuando no tenemos un documento del Ministerio que avale esta decisión, hemos sido autorizados a informar a ustedes sobre estas medidas, de manera que podamos manejar la situación con todos nuestros clientes, explicándoles en forma pormenorizada los detalles de esta comunicación.

05. Alcance de la medida del Minsalud

El DDVP no está prohibido en Colombia, sólo fue reclasificado en su categoría toxicológica.

06. Orden del decomiso

La orden de recogida es única y exclusiva para **Matachín** y sólo después de la fecha prevista no afecta a los demás productos **Matachín**.

07. ¿Quién decomisa?

Corresponde al Minsalud ordenar el decomiso del producto y no al Invima, como se pretendía hacer.

08. Seguimiento

Favor dar/anotar todos los datos de los reclamos/reclamantes. Se les mantendrá informados.

EGRESOS

Cantidades existentes:	Unidades	Costo unitario	Gto. Recoger de super	Transporte a B/quilla	Costo total
Bodega	600.000	1.200		60	720.000.000
Supermercados	610.000	1.200	60	60	805.200.000
Total valor mercancía en B/quilla					1.525.200.000

Reexportación a Venezuela

Fletes	Unidades	1.200	V/ (Fletes-seguros e Nacional)		
			84		101.640.000
Egresos totales de reexportación «CIF»					1.626.840.000

Ingresos por reexportación

	Unidades	Precio de venta a ven.		Costo total
Reexportación	1.210.000	840		1.016.400.000
Pérdida neta por reexportar:				(610.440.000)

Costo de lanzamiento estrategia 2 x 1

	Inventario Supermercado	Unidades a reemplazar	Precio al distribuidor	Costo Total	Costo de la promoción
Con Diclorvós	610.000	305.000	2.080	(634.400.000)	
Sin Diclorvós		305.000	3.300	(1.006.500.000)	
Costo total del cambio					(1.640.900.000)

Después de la norma del Invima

	Inventario	Unidades a reemplazar	Costo Unitario	Costo Total	Pérdida por cambio
Reemplazo por nuevo producto	610.000	610.000	3.300	(2.013.000.000)	
Producto con Diclorvós	610.000	610.000	2.080	1.268.800.000	
Costo real por reemplazo de todo el inventario					(744.200.000)

Pérdida total por implementación de la estrategia, sin tener en cuenta transporte a bodega de la empresa. (2.385.100.000)

Estrategia aplicada por la empresa

Pérdida por implementación 2x1	(2.385.100.000)
Pérdida por reexportar a Venezuela	(610.440.000)
Total pérdida por toma de decisión	(2.995.540.000)

Opciones del Grupo

1a. Opción:

No lanzar promoción 2x1, llevar todo a Barranquilla, y no lanzar el producto a ningún mercado, destruyendo el producto.

Costo del producto puesto en Barranquilla	(1.525.200.000)
Pérdida por hacer el cambio de todo el inventario	(744.200.000)
Total opción 1	(2.269.400.000)

2a. Opción:

No lanzar la promoción 2x1, llevar todo a Barranquilla y reexportar a Venezuela.

Pérdida por hacer el cambio de todo el inventario	(744.200.000)
Pérdida por reexportar	(610.440.000)
Total opción 2	(1.354.640.000)

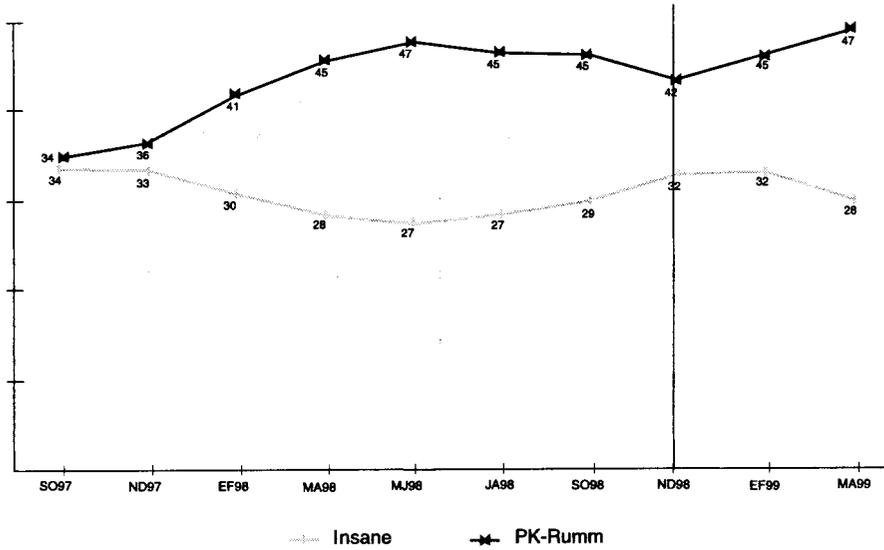
ANEXO 2
El mercado en 1998

Tamaño del mercado: en miles de US\$
Actualmente esta es la situación en 1998

Marca	Compañía	Valor mercado
Xepoco	Pluche	1.706
Radi	Pk-Rumm	6.952
Matachín	Insane S.A.	4.946
Soldado	Kitt & Man	139
Publicidad		
Xepoco	Pluche	0
Radi	Pk-Rumm	5.389
Matachín	Insane S.A.	735
Soldado	Kitt & Man	0

ANEXO 3

Total Colombia Parts VTS pesos a AER+O.TIP



COMENTARIOS SOBRE EL CASO:

Matachín

Este caso de la vida real ocurrido a una empresa multinacional, en la sucursal de Colombia, reviste un inmenso interés de análisis desde varios puntos de vista.

Yo quiero enfocarme al aspecto de ética comercial y las negativas consecuencias que produce el violar los valores que además la empresa se ha comprometido a cumplir y hacer cumplir, incluyéndolos como parte esencial de su misión.

Si la alta gerencia, y/o la gerencia de mercadeo y/o la gerencia de marca hubieran incluido entre los criterios de decisión la parte de su misión que establece explícitamente: *La capacidad técnica y económica de la empresa está ligada a la responsabilidad de trabajar en pro del ser humano y de prestar contribución a un desarrollo sostenible*, el problema que afrontó la gerencia hubiese sido resuelto sin los altos costos económicos y el altísimo riesgo que corrieron de destruir la equidad de las marcas no sólo de insecticidas sino de la empresa como un todo y de todas las demás marcas en los negocios de medicamentos, alimentos, productos de aseo personal y del hogar que esta gran multinacional produce y comercializa.

El caso Matachín nos demuestra que los principios de responsabilidad social y de mercadeo incluidos en la misión de una empresa deben ser la guía primaria y segura a la cual recurrir cuando se presentan problemas y oportunidades, en este caso se comprueba claramente que son sólo bonitas palabras pero letra muerta a la hora de actuar.

Desde que el grado de toxicidad del ingrediente activo principal «DDV Diclórvo» del insecticida de esta empresa se reclasificó, pasándolo de categoría III (baja toxicidad) a categoría I **extremadamente tóxico**, hasta que la empresa se ve abocada a retirar el producto del mercado por una orden de decomiso, transcurrieron más de catorce meses, en los que el departamento de mercadeo y todas las personas involucradas de las demás áreas funcionales sólo estuvieron buscando formas de, por un lado ampliar el plazo que se les había otorgado para reemplazar este ingrediente activo y por otro, que es el de horror, llevar a los hogares de la forma más rápida posible un producto que ellos sabían era muy peligroso para la salud humana y la de los animales domésticos.

Primó el concepto rentabilidad, el enfoque de producción y no de mercadeo, si pensamos desde la óptica puramente de mercadeo, sin tener en cuenta los valores sociales, si genuinamente sólo se hubiese buscado la satisfacción del consumidor, tampoco se habrían cometido los tremendos errores que esta inmensa multinacional cometió, aun después de que se vio obligada a retirar el producto del mercado colombiano, porque en su falta de sentido común, de responsabilidad social y de ningún compromiso con la protección del medio ambiente, la materia prima y los productos terminados fueron exportados a otro país suramericano, donde la legislación les permite comercializarlos, en lugar de destruirlos, que hubiera sido la mejor solución para beneficio de todos incluida la empresa, porque hubiera hecho un despliegue de comunicación demostrando su

compromiso con el consumidor, la comunidad y el ambiente y esta acción hubiera aumentado inmensamente su *brand equity*.

La riqueza de información contenida en este caso es una gran mina para hacer diferentes debates, tanto en el ámbito académico como en foros empresariales, gremiales, sociales y familiares.

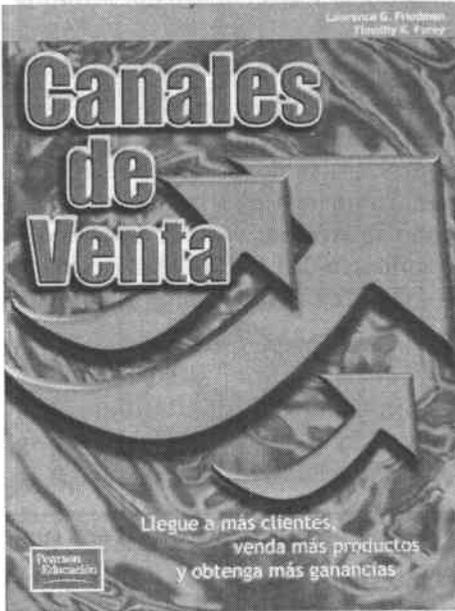
La confidencialidad que como universidad nos hemos comprometido a

guardar con la verdadera identidad de la empresa y las marcas comerciales de los productos involucrados no nos obliga a hacer dejación de nuestro papel de críticos severos con esta inadmisibles violación a los principios de responsabilidad social y de ética comercial.

Silvio Escobar Naranjo
Profesor de tiempo completo
Departamento de Mercadeo
Universidad Icesi

RESEÑAS BIBLIOGRAFICAS

CANALES DE VENTA



Uno de los problemas más delicados que debe enfrentar un ejecutivo de mercadeo y ventas de una organización tiene que ver con el diseño de sus canales de distribución.

Canales de venta es un libro sencillo, fácil de entender y sobre todo con herramientas que se pueden aplicar a la pequeña y mediana industria que para el caso colombiano será de mucha utilidad.

A continuación presento algunos de los apartes del libro que espero motiven a los empresarios y estudiosos de la distribución a leerlo y asimilarlo:

Autores:

**FRIEDMAN, LAWRENCE
Y FUREY, TIMOTHY**

Prentice-Hall, México, 2000

ISBN: 970-17-0397-9

Materia: Negocios

Formato: 17x23 cm

Páginas: 240

- 1. Ventaja competitiva sostenible:** Las empresas deben buscar una ventaja competitiva que tenga poder de permanencia en los mercados competidos que está enfrentando la industria. El problema radica en que la ventaja competitiva ya no se mide en años, sino en meses o semanas.
- 2. Ventaja competitiva de un enfoque centrado en los canales de venta:** Lo cual implica construir sistemas de distribución que respondan en forma óptima a cada uno de los requisitos de sus productos y mercados.

Los productores pueden servirse de los distribuidores para llegar a los grupos clientes menores que por lo general se encuentran muy dispersos. En los tiempos actuales los pro-

ductores pueden usar canales alternativos como internet para apoyar a la red de distribución y agilizar y facilitar el proceso de compra.

Canales de Venta lleva al lector a comprender que el establecer una ventaja de canal no es una parte marginal del negocio, sino su negocio central, además le da herramientas para responder las preguntas básicas sobre cómo diseñar el canal de distribución (¿Qué canales debemos usar y por qué?, ¿cómo construir esos canales para lograr un desempeño de primera categoría?, ¿cómo manejarlos juntos como un sistema integral para entrar en el mercado?).

Proponen los autores alinear los canales con la forma en que compran los clientes, evitando imponer un canal a los clientes cuando estos quieren otra cosa. Recuerde que en todas las industrias los clientes tienen preferencias de canales y comportamientos de compra diferentes. Estas preferencias y comportamientos definen las fronteras externas de lo que podrá funcionar en términos de canales. Mire la competencia, vea con qué canales está teniendo éxito.

Ofrezca diferentes opciones de compra al cliente (multiplicidad de canales), monitoree los comportamientos de compra de los clientes, recuerde que estos cambian constantemente.

El productor no debe vender la totalidad de los productos en todos los canales, al elegir el canal se debe tener en cuenta la complejidad del producto y el contacto requerido con el canal, los canales difieren en la cantidad de interacción con el cliente, en el servicio y en el apoyo que suministran.

Un aspecto que no se puede perder de vista al estructurar el canal es su rentabilidad, los canales deben ser rentables, se debe aprender del sector financiero que ha desarrollado canales alternativos mucho más económicos, más rápidos y haciendo que los clientes vayan menos al banco.

Presentan los autores un ejemplo de los costos por transacción en el sector financiero en EE.UU. (datos estimados en 1996; fuente: Oxford Associates).

Canal	Costo/Trans (us)
Internet	.10
ATM	.10
Teléfono	.10
Sucursal bancaria	1.00

El libro trata además del número ideal de miembros del canal y sobre cómo evitar conflictos tanto verticales como horizontales. ☀

EN LA ESTRATEGIA ESTÁ EL ÉXITO



Autor del libro:
**CONSTANTINOS C.
MARKIDES**

Harvard Business Press,
Boston, MA. 2000

ISBN: 958-04-5826-X

Editorial Norma

Impreso en Bogotá,
Colombia, 2000

Número de páginas: 255

El autor afirma que hay ciertos principios simples pero fundamentales sobre los cuales se basan todas las estrategias exitosas. El libro pretende ayudar a entender estos principios básicos y permitir a los gerentes o consultores gerenciales el diseño de estrategias exitosas.

Para Markides, la esencia de una posición estratégica es la suma de las respuestas a tres preguntas clave: ¿Quiénes deben ser nuestros clientes objetivo? ¿Qué productos o servicios debemos ofrecerles? y ¿Cómo debemos hacerlo? Enfocar el tema del diseño de estrategias a estos elementos esenciales hace posible discutir la formulación de estrategias en términos más palpables y significativos. El

autor evita la tendencia de muchos otros escritores del tema a obsesionarse con la teoría y la dialéctica, y frecuentemente a través de interesantes y pertinentes viñetas hace énfasis en ideas esenciales.

En mi opinión, uno de los aportes más importantes de Markides es cuando asegura que aun las mejores estrategias tienen una vida limitada. Las compañías deben continuamente buscar nuevas posiciones estratégicas para colonizar, una tarea que muchas compañías encuentran difícil o algunas veces imposible. Markides explica cómo sobrepasar los obstáculos para la innovación que hasta las más firmemente establecidas compañías pueden innovar rompiendo sus actuales modelos mentales de negocios.

En las primeras partes del libro, el autor rápidamente menciona algunos eventos históricos en un número de compañías e industrias. Estos ejemplos demuestran cómo compañías que crean innovativas respuestas a estas tres preguntas han logrado

cambios en sus costumbres gerenciales. Por ejemplo, en fotocopiadoras, Xerox atendía usuarios de alto volumen de fotocopiado y veía a Kodak e IBM como la competencia. Mientras tanto, Canon entró al mercado enfocándose en usuarios de bajo volumen de fotocopiado. Este replanteamiento a las tres respuestas fue por mucho tiempo la base para el éxito de la estrategia de Canon. Más tarde, ambas compañías siguieron una serie de pasos estratégicos que las llevaron a una contraproducente guerra de precios y por consiguiente a una erosión de sus utilidades. Markides usa este caso y otros para subrayar dos puntos clave: La estrategia exitosa debe representar una “única” configuración de respuestas a las tres preguntas que el autor plantea; y cualquiera que sea esta estrategia será buena solamente en la medida que esta naturaleza de única continúe y provea una verdadera ventaja competitiva. Así, la premisa básica de este libro es que estrategias superiores son todas aquellas que buscan y explotan una estrategia única en los negocios de la compañía, mientras al mismo tiempo continuamente están buscando nuevas posiciones estratégicas.

Con este marco de trabajo como base, el libro se mueve a través de varios temas que son esenciales para la formulación e implantación de una buena estrategia competitiva. En un capítulo donde se plantea la decisión acerca de cuál es nuestro negocio, Markides critica la tendencia de los gerentes de establecer los negocios pensando en los estereotipos actuales, manteniendo las respuestas acerca de los mercados y productos de forma que les reasegure que ellos están

haciendo exactamente lo que deberían estar haciendo. Es urgente que las compañías establecidas en un mercado sean cuidadosas con aquellas inquietas compañías competidoras no convencionales las cuales se mueven furtivamente hacia un nicho del mercado. Estas compañías pueden ganar una significativa delantera antes de que las compañías establecidas en ese mercado reconozcan lo que les está pasando. Una revisión constante, creativa y crítica de los negocios y su posición estratégica es la única manera para evitar perder el juego. Y esta recomendación es válida tanto para las empresas establecidas como para aquellas inquietas compañías que están ingresando a un mercado.

Así pues, este libro ilustra cómo pensar creativamente acerca de seleccionar los clientes objetivo y lo que debemos ofrecerles. Para entrar en el altamente competitivo negocio de la renta de autos, la compañía Enterprise Rent-A-Car decidió enfocarse en aquellas personas que rentan carros en lugares diferentes a los aeropuertos y por quienes no se estaba compitiendo agresivamente. Dell Computers decidió enfocarse en los experimentados usuarios de computadores y no en los principiantes, puesto que este último grupo necesitaría más soporte que el que Dell estaba preparado para proveer. En ambos casos, una nueva definición de cliente objetivo fue la clave del éxito.

En lugar de ofrecer métodos o recetas, el libro provee una variedad de puntos de vista para cada uno de los pasos clave descritos. Por ejemplo, presenta varias maneras de desarrollar un criterio para seleccionar los

clientes objetivo. Y de igual manera los pasos para diseñar las configuraciones operacionales internas que mejor se adecuan a los requerimientos de los clientes y los productos que están siendo ofrecidos.

Un gran número de los errores en los que las compañías caen son también presentados. Por ejemplo, las compañías tienen que desarrollar definiciones muy claras de los clientes a los que quieren venderles, algunas sucumben a negociar con cualquier cliente que se presente a su paso. El libro muestra cómo una falta de decisión en hacer claras selecciones puede ser autodestructiva. Un ejemplo citado es el de una compañía internacional que enfrentaba una decisión sobre la alternativa de invertir en uno de dos mercados posibles en diferentes partes del mundo. Puesto que ambos mercados eran promisorios, la alta gerencia invirtió la mitad de los fondos en un mercado y la otra mitad en el otro. Esta compañía fracasó en ambos mercados.

Uno de los más importantes puntos que el libro presenta es la necesidad de construir elementos de acción en el proceso de crear estrategias. Esto quiere decir que la formulación de estrategia no puede ser ni un proceso puramente intelectual, ni tampoco uno puramente empírico, si queremos que este proceso tenga un valor real. El autor plantea que este proceso de desarrollar estrategias superiores es parte planear y parte error y ensayo, hasta que encontremos una innovadora estrategia que trabaje. Y hace a un lado la ridícula idea de que las compañías no pueden tomarse el tiempo de planear porque el cambio está siendo muy rápido.

El libro resalta un número de maneras para tomar el lado conceptual del proceso. Algunas veces dedicados grupos de planeación en las compañías con métodos formales de planeación pueden ser útiles, pero tales especialistas no deben sustituir la participación de la gran mayoría de gente en la organización. Una vez algunos atractivos direccionamientos son identificados, interminable investigación, debates, y nivel de detalle no producirán ya mejores resultados. En su lugar, el autor recomienda desarrollar prototipos y probarlos en varios mercados. Esto ayudará a la decisión de sobre cuál mercado enfocarnos y cómo crear unos productos para esos mercados.

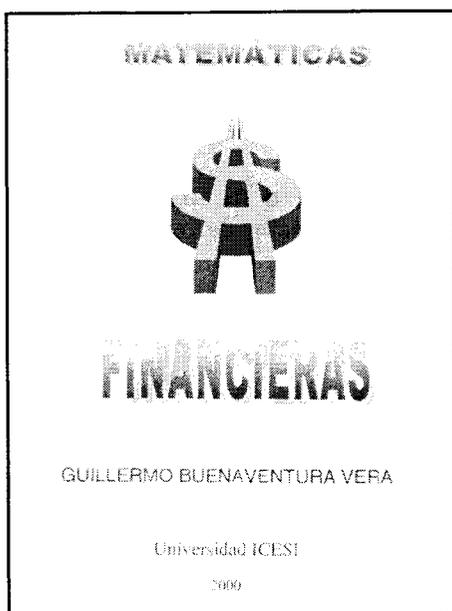
Varios temas reaparecen a lo largo del libro, como por ejemplo, la necesidad de cuestionar permanentemente el posicionamiento estratégico de la compañía; la necesidad de probar permanentemente nuevas dimensiones de quienes deben ser nuestros clientes; la necesidad de crear permanentemente nuevas formas de pensar acerca de nuestro negocio; la necesidad de probar alternativas en el mundo real y no «enamorarnos perdidamente» de las direcciones estratégicas actuales; y la necesidad de evitar ser ortodoxos para lograr una mayor flexibilidad a fin de crear estrategias no-ortodoxas. Esta repetición de temas, pienso no es un error, es simplemente una manera efectiva de compartir puntos clave en una variedad de formas y desde diferentes perspectivas.

En resumen, este libro propicia un buen momento para pensar críticamente acerca de los proyectos estratégicos en los cuales estamos partici-

pando, acerca de la idea que tenemos de nuestro negocio y las asunciones sobre las que está basada nuestra fórmula de éxito, y este es un proceso que nunca debería terminar. Como un

moderno Cristóbal Colón, cada compañía debe explorar sus terrenos, y buscar nuevas y no explotadas posiciones estratégicas. ☀

MATEMÁTICAS FINANCIERAS



Autor del libro:

GUILLERMO
BUENAVENTURA VERA

Universidad Icesi

Impreso en Cali,
diciembre de 2000

Formato: 21.5 x 28 cm

Número de páginas: 99

La obra, que representa un curso básico de Matemáticas Financieras, expone una estructura progresiva en el desarrollo de los conceptos y de los modelos de la materia, de modo que le permite al lector realizar una construcción lógica y natural del conocimiento.

Además de la claridad en el tratamiento conceptual, el empleo de nomencladores a varios niveles hace que se mantenga una apropiada ubicación y relación de los temas por parte del lector.

El enfoque de la presentación es eminentemente deductivo, generando las especificidades a partir del concepto más amplio. Así por ejemplo, todo el desarrollo del tema Interés Compuesto se basa en un único concepto general, el de Equivalencia. Con ello se

consigue que el lector tome un dominio amplio y sólido de la materia, permitiéndole abordar cualquier tipo de subtemas, estén o no presentados en el texto.

Como herramienta de formulación el autor acude al Álgebra básica (despeje de variables, factorización), desarrollando y demostrando todas las expresiones matemáticas finales. Esto representa una ventaja para quienes basan su aprendizaje en la conceptualización matemática, pero no impide que quienes no compartan esta disposición puedan acceder fácilmente a la obra, ya que los resultados de estas demostraciones se encuentran claramente resaltados y ejemplificados para su aplicación.

Del contenido temático, que incluye el tratamiento básico del Interés Simple, el tratamiento del Interés Compuesto, trabajando los conceptos de Equivalencia, valores Presente, Fu-

turo, Alícuotas o Anualidades y Gradientes, Aritmético y Geométrico, el tratamiento de la conversión de las Tasas de Interés y la introducción a los indicadores de Evaluación de negocios y Proyectos, se destaca de manera especial el tema de la conversión de Tasas de Interés, desarrollado a través del concepto de Equivalencia y aportando un procedimiento de trabajo que denomina Ruta de Equivalencia de Tasas.

El libro bien puede emplearse como texto en cursos de Matemáticas Financieras, donde exista una necesidad de aprendizaje rápido y eficiente de la materia. ☀

Elaboró:
Mario Tamayo y Tamayo
Director de Investigaciones
y Publicaciones
Universidad Icesi