



**ESTUDIOS GERENCIALES
REVISTA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

COMITÉ EDITORIAL

Francisco Piedrahíta Plata
Rector

Héctor Ochoa Díaz
Decano Facultad de Ciencias
Administrativas y Económicas

Henry Arango Dueñas
Decano de Ingenierías

Mario Tamayo y Tamayo
Director de Investigaciones
y Publicaciones

María Cristina Navia Klemperer
Directora Bienestar Universitario
Secretaria General

CONSEJO EDITORIAL

Héctor Ochoa Díaz
Decano Facultad de Administración
y Postgrado

Harold L. Koch
Director Departamento
de Mercadeo

Julián Benavídez Franco
Director Departamento
de Finanzas

Francisco Velásquez V.
Director Departamento
de Administración

Mario Tamayo y Tamayo
Director de Investigaciones
y Publicaciones

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

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

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

GUÍA PARA LOS AUTORES DE ARTÍCULOS

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

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

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

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

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

GUÍA PARA LAS RESEÑAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ESTUDIOS GERENCIALES

CONTENIDO

Algunas reflexiones para comercializar perecederos (El caso de las frutas)	13
Acciones de clase, en el ordenamiento jurídico colombiano	23
¿Dónde están las élites? «El problema de Colombia»	33
Indicadores de alerta de las crisis bancarias	37
Compañía Contacto S.A. (Caso de estudio)	47
Reseñas bibliográficas	63

ALGUNAS REFLEXIONES PARA COMERCIALIZAR PERECEDEROS (EL CASO DE LAS FRUTAS)

CARLOS ALBERTO AREIZA V.

Magíster en Administración de la Universidad ICESI Especialista en Gerencia de Mercadeo Estratégico de la Universidad ICESI. Administrador de Empresas de la Universidad Eafit. Maestro de la Normal Piloto de Medellín. Profesor TC del Departamento de Mercadeo de la Universidad ICESI.

RESUMEN

Colombia es un país de múltiples oportunidades ya que cuenta con una situación privilegiada al tener todos los climas todo el año, posee dos océanos, lo cual da una ventaja competitiva en la parte comercial y en las condiciones actuales se constituye en un factor muy importante para la reactivación del país. En el campo, y sobre todo en la producción para la exportación, se puede buscar la generación de empleo y la reactivación económica. Con el fin de contribuir a despertar el interés entre los empresarios o futuros empresarios, sobre el sector de perecederos y más concretamente el sector de comercialización de frutas, se les comparten algunas reflexiones acerca del manejo y comercialización de éstas.

El artículo consta de cinco secciones: en la primera se muestra una visión global del mercado colombiano y de

los factores que lo han llevado a no explotar eficientemente los recursos naturales y la ventaja competitiva que se tiene. La segunda hace un análisis de los principales factores que afectan la comercialización de las frutas, destacándose aspectos técnicos que deben tenerse en cuenta al cosechar, pues estos afectan la presentación, calidad, precios y demanda. La tercera sección está dedicada a analizar algunos elementos de cosecha importantes para el manejo adecuado de la comercialización. En la cuarta sección se hacen una serie de recomendaciones para el manejo postcosecha, en la que se destaca la importancia del empaque en la comercialización de frutas y se le dan al futuro comercializador ideas para diseñar empaques que cumplan las funciones propias de estos. En la última sección se le dan al comercializador una serie de recomendaciones

para manejar productivamente este mercado.

EL MERCADO COLOMBIANO ACTUAL

En Colombia el mercado de las frutas ha sido manejado en forma empírica, casi sin tecnología, debido fundamentalmente a los siguientes factores:

- La topografía colombiana, que dificulta las comunicaciones y hace muy complicado el establecimiento de una red de distribución adecuada.
- La urbanización acelerada que ha vivido Colombia en los últimos años, que se ha dado casi sin planeación, debido a factores de violencia y falta de recursos para el desarrollo adecuado del campo, así como la deficiencia en la infraestructura vial que dificulta la comercialización agrícola. Todos estos factores hacen que sea indispensable la optimización del manejo de los recursos agrícolas.
- En Colombia, a diferencia de otros países, como por ejemplo España, no se tiene una cultura de postcosecha que permita conservar las frutas, regular su precio y comercializarlas más eficientemente.
- La existencia de minifundios supone cultivar sin planeación y sin tecnología.

Lo anterior debe llevar a los comercializadores a pensar en implementar mecanismos para modernizar y manejar adecuadamente los mercados globales que les brindan múltiples oportunidades y al tiempo se convierten en amenazas si no se actúa rápidamente.

FACTORES QUE AFECTAN POSITIVA O NEGATIVAMENTE LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS

Colombia, por su diversidad de climas presenta grandes ventajas para la producción de frutas todo el año.

- Cuenta con aguas suficientes para garantizar un adecuado abastecimiento a la planta.
- La fertilidad de los suelos le asegura una producción con menores costos, dada la posibilidad de manejar rendimientos por hectárea relativamente altos.
- La distribución de las tierras agrícolas (minifundios), unida a la variada topografía y a la deficiente infraestructura de comunicaciones que tiene, le crean al país serios inconvenientes en la comercialización de este tipo de productos, sobre todo en el mercado internacional.
- Otro factor importante que afecta negativamente la comercialización de las frutas es la escasa tecnificación de los cultivos, lo cual redundando en poca estandarización de los productos y calidad irregular, convirtiéndose en una fuerte barrera para la comercialización en los mercados internacionales.
- En Colombia no se ha aprovechado suficientemente el recurso humano, pues existen aproximadamente 30.000 agrónomos dedicados a otras actividades que no tienen nada que ver con su profesión, debido en gran parte a no tener conocimientos profundos sobre frutas. En el Cuadro 1 se podrán encontrar los aspectos más relevantes que debe tener en cuenta la

CUADRO I						
FACTORES QUE AFECTAN POR PRO O CONTRA LA PRODUCCION DE FRUTAS COLOMBIANAS						
FACTORES	0	1	2	3	4	5
Suelos fértiles						+
Abundantes aguas						+
Infraestructura deficiente		-				
Variedad de climas					+	
Minifundios				+		
Poca tecnificación			-			
Productos de calidad desigual		-				
Producción dispersa		-				
Bajo nivel de gestión empresarial		-				
Recurso humano poco calificado		-				
Reducida oferta tecnológica		-				
Escasez de áreas de riego			-			
Deficiente estructura vial		-				

persona o entidad interesada en comercializar las frutas colombianas en el mercado local o global.

El comercializador debe aprovechar las ventajas comparativas que se tienen y diseñar una estrategia de producción y comercialización que le permitan explotar adecuadamente los mercados tanto locales como internacionales. Se deben hacer alianzas estratégicas con los productores con el fin de controlar la producción, buscando obtener productos homogéneos y verdes para poder acceder a los mercados internacionales. El comercializador, que es el que conoce bien a su cliente y por lo tanto sabe qué es lo que está demandan-

do, puede asesorar al productor en el diseño del producto que se debe ofrecer en estos mercados. A manera de ejemplo tenemos la piña, que si siembra 70.000 plantas por hectárea produce piña de 1.5 k, muy apetecida en Europa, pero sembrando cantidades diferentes (50.000 plantas por hectárea) produce piñas de 2 k., que ya no gustan tanto en estos mercados.

A continuación el comercializador encontrará algunos elementos de cosecha que le pueden ayudar a controlar mejor los procesos productivos y de comercialización, y por lo tanto a obtener mejores productos, mejores precios, mayor rentabilidad y a

ganar nuevos mercados o a incrementar la participación en los que ya maneja.

ELEMENTOS DE COSECHA A TENERSE EN CUENTA AL COMERCIALIZAR LA FRUTA

En la comercialización de las frutas es muy importante el poder prolongar la vida útil de la fruta y esto se hace aún más evidente en el mercado internacional, lo anterior se puede lograr por la aplicación de tecnología o mejoramiento de los procesos de cosecha. En el momento de cosechar la fruta (separación de la planta) se experimenta una interrupción del ciclo normal de suministro de agua, minerales y en general de productos orgánicos indispensables para la vida de los frutos, lo cual trae como consecuencia la iniciación del proceso de muerte de la fruta. El comercializador debe recordar que no todas las frutas siguen el mismo proceso y tienen los mismos tiempos de degradación, por eso es importante que la persona que vaya a comercializar frutas conozca de cada variedad sus condiciones de maduración, cosecha y manejo postcosecha, para hacer de la comercialización un negocio más rentable y menos riesgoso.

En América Latina se pierde entre el 34% y 40% de los productos perecederos antes de llegar a manos de los consumidores. Como se ve, este porcentaje de pérdida es bastante alto, afectando por lo tanto la rentabilidad y uno de los factores que más influyen para este deterioro es el empaque y/o el embalaje. En Colombia no se le ha dado al empaque la importancia que se merece, los comercializadores que quieren entrar en los

mercados internacionales deben empezar a preocuparse por diseñar empaques que además de ser vendedores protejan las frutas durante la manipulación y el transporte.

En la actualidad los productores y/o comercializadores de frutas frescas (tanto grandes como pequeños) pueden acceder a equipos que les permiten presentar adecuadamente sus productos y prolongarles la vida útil, con la ventaja que sus costos han ido disminuyendo colocándose al alcance de la mano de pequeños y medianos empresarios. En Europa se están ofreciendo equipos con Cryovac permitiéndole al pequeño comercializador manejar rangos de CAP/MAP (empaques con atmósfera modificada y atmósfera controlada) para conservar las propiedades alimenticias de las frutas por más tiempo.

Este sistema opera evacuando totalmente el aire del empaque y remplazándolo por gases como el dióxido de carbono, nitrógeno y oxígeno que producen un efecto protector en la fruta por ser inhibidores de los microorganismos que causan su descomposición.

Una información importante para los productores colombianos que suelen tenerle miedo a este tipo de tecnología la constituye el hecho de que en Europa el 67% de esta tecnología es utilizada por pequeños o medianos productores.

- Otro factor importante en la comercialización de frutas lo constituye la **producción**; dicha comercialización se ve seriamente afectada por la producción, no sólo en el aspecto de oferta de productos, sino primordialmente en lo que

hace relación con la calidad y especialmente en lo tocante a la homogeneidad de la fruta en cuanto a su tamaño, grado de maduración, sistemas de riego, etc. Por lo tanto, se hace indispensable tecnificarla de acuerdo con la calidad de los productos que deseemos obtener, esto nos lleva a la necesidad de asesorar al productor para que obtenga productos que permitan el acceso a los mercados.

- El control de las épocas de cosecha es otro elemento a tener en cuenta ya que permite más eficiencia en la comercialización de la fruta. Este control se puede hacer mediante podas, riego (inducir floración), reguladores de crecimiento, inductores de floración. En Colombia se han tenido algunas experiencias exitosas en el control de las épocas de cosecha en productos como la piña y la uva, y de éstas puede el comercializador encontrar amplia información.
- Los comercializadores de frutas deben tener en cuenta que el manejo postcosecha va a depender también del tipo de frutal que se esté manejando. Para darle una idea a los lectores se enumeran algunos tipos de frutales de acuerdo con su clasificación:

Frutales de estación: entre los que tenemos uvas, peras, manzanas, cerezas, duraznos. Estos requieren mucha tecnología para su cultivo, tienen el inconveniente de que su sabor está llegando a niveles de obsolescencia pues han sido muy explotados, sobre todo en Estados Uni-

dos y Europa, donde llevan cientos de años consumiéndolos.

Frutales subtropicales: cítricos, cucurbitáceos, fresas, kiwi, también requieren tecnología, pero tienen la ventaja de que no han sido todavía masificados y se puede innovar con ellos en los mercados, sobre todo al hacer mezclas. Entre ellos podemos encontrar frutales propios (nativos) de la región y también gran variedad de aclimatados.

Frutales tropicales: como banano, mango, guanábana, guayaba, mora, ananás, tamarindo. Tradicionalmente han sido cultivados con una tecnología muy pobre, sin embargo, presentan múltiples oportunidades de comercialización pues son frutas muy exóticas para los mercados norteamericano y europeo. Estos brindan la oportunidad de desarrollar nuevos sabores que le den al mercado la posibilidad de escoger entre una amplia variedad.

El comercializador (productor) puede querer trabajar con **frutales de doble fin** (mercado fresco y mercado industrial), para lo cual debe ampliar el tiempo de cosecha. Si el objetivo del comercializador es el mercado industrial, debe tener en cuenta los niveles de sólidos, azúcares y acidez de la fruta, pues de éstos depende el rendimiento que obtendrá en el producto final (ver Cuadro 2).

Es importante además tecnificar la producción de **frutales promisorios** (inexplotados), desarrollar multifruta tropical mediante mercadeo de mezclas tropicales (sabor no identificado).

CUADRO 2
MATRIZ DE COMPOSICION DE FRUTALES

Frutas	Brix (% azúcares)	% sólidos suspendidos	Acidez
Guanábana	13	84	1
Mango	15	85	1.2
Maracuyá	15	28	4.5
Guayaba	8	70	0.8
Piña	12.5	55	0.5
Piñuela	22	60	2.5
Coronilla	10	70	2.5
Borojó	8	70	3.5
Papaya	9	60	0.3
Mora	6.5	40	2.5
Curuba	10	28	2.5
Lulo	8	30	2
Banano	22	87	0.2

DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

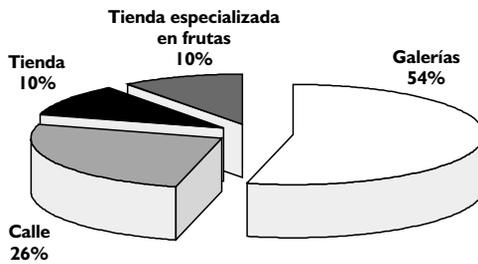
Los comercializadores nacionales deben pensar en desarrollar nuevos productos debido principalmente a dos aspectos: la falta de mezclas, pues en el mercado colombiano se comercializa el jugo de cada fruta independiente (sola), sin mezclarla, desperdiciando la oportunidad de ofrecer nuevos y distintos sabores. La gran variedad de frutas que se consiguen en Colombia permite al productor sacar variedad de jugos (mezclados), con la ventaja adicional de que prácticamente durante todo el año se tiene disponibilidad de ellas, lo cual representa una ventaja comparativa importante en relación con los competidores

norteamericanos y europeos. Al desarrollar sus productos el comercializador debe tener muy en cuenta el perfil del consumidor, sus motivos de compra, sitios de compra, frecuencia de consumo y sus preferencias. Para facilitarle esto se le anexan los cuadros 3, 4 y 5.

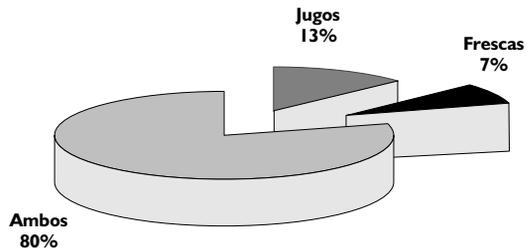
Dada la importancia que tiene el empaque en la comercialización de las frutas, le dedicamos una parte especial a este tema.

El empaque juega un papel primordial en la comercialización del producto debido a la necesidad de prolongar la vida útil de las frutas tanto en el transporte como en el merchandising y durante la función de venta propiamente dicha.

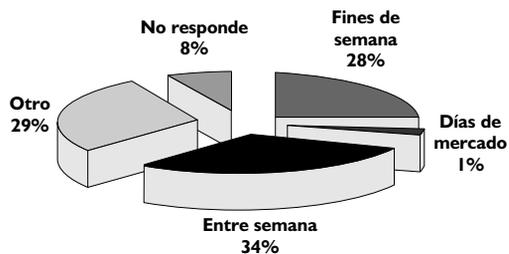
CUADRO 3 LUGAR DE COMPRA



CUADRO 4 MODO DE CONSUMO DE FRUTAS



CUADRO 5 HÁBITOS DE CONSUMO



El comercializador debe tener en cuenta que las frutas tienen varios enemigos que les acortan la vida, entre los cuales se pueden destacar:

- La manipulación por parte de los canales de distribución en el manejo postcosecha.
- La manipulación del comprador en el nivel último del canal (autoservicio, tienda, etc.).
- El oxígeno acelera su madurez y muerte.

Al comercializar frutas se puede optar por varios tipos de empaque, de acuerdo con los objetivos de mercado que haya definido cada comercializador.

Empacado al vacío: Con este tipo de empaque se consigue eliminar los gases que rodean el ambiente en el cual se está comercializando la fruta y que la pueden deteriorar. Al eliminar el oxígeno del empaque se evitan la oxidación y el crecimiento microbiológico. Con el sistema de empackado al vacío se incrementa la vida útil del producto **tres o cuatro veces** más que con los empaques tradicionales. Con el empackado al vacío se busca eliminar todos los gases alrededor de la fruta, incluido el oxígeno.

Conviene tener presente que en frutas con bajo contenido ácido, el método de empaque al vacío en un solo paso no funciona y se hace necesario un paso adicional que consiste en llenar el empaque cuando se ha hecho el vacío con una mezcla de gases que evitan la oxidación.

El empaque al vacío tiene la ventaja de no utilizar preservativos

que en ciertos mercados son rechazados, además, conserva el sabor original, el color, la frescura, el valor nutricional y retiene las vitaminas y la clorofila.

El comercializador que quiera utilizarlo debe emplear un material que sea verdaderamente una barrera contra el oxígeno.

MAP (empaque en atmósfera modificada), se basa en los mismos principios del empacketado al vacío, con la diferencia que en el empackado por atmósfera modificada se le introduce al empaque un gas distinto, modificando así la atmósfera dentro del paquete en un solo paso, casi siempre se busca reducir el oxígeno y aumentar el gas carbónico, logrando controlar de esta forma la atmósfera alrededor de la fruta.

Empaques biodegradables: En esta era en que los consumidores están preocupándose por proteger la naturaleza, el comercializador debe pensar en la posibilidad de utilizar para las frutas empaques biodegradables. En el caso de la fruta se pueden emplear elementos de la naturaleza; a modo de ejemplo en el departamento del Cauca empackan los duraznos en guascas de plátano y esto les da una presentación especialmente atractiva, además de un elemento adicional de comunicación, pues puede resaltar que se está proporcionando salud al cliente al no contaminar su medio ambiente.

- Al diseñar el empaque el comercializador debe tener presentes las **funciones del empaque:** El em-

paque debe servirle para exhibir eficientemente la fruta, o sea convertirse en el “vendedor silencioso”. Un buen empaque permite la optimización del espacio en el punto de venta que, como todos sabemos, es uno de los recursos más limitados con que cuenta el comercializador. El empaque es un elemento esencial para la comercialización de cualquier producto, pero para comercializar frutas es crucial, y sin embargo en Colombia estamos cien años atrás en cuanto a manejo y diseño de este elemento vital. Prolongar su vida útil protegiéndola del aire, la luz, la humedad, del hombre y de elementos contaminados. Promocionar la fruta. Disminuir el desperdicio que en Colombia llega al 40% en frutas debido al manejo inadecuado, lo cual la encarece y disminuye la rentabilidad del producto.

- Además de las funciones del empaque, el comercializador de frutas, al tomar una decisión respecto a qué materiales de empaque utilizar, debe tener en cuenta la resistencia que debe tener al impacto, especialmente en el transporte y almacenamiento. La suavidad, con el fin de evitar que éste produzca mucha abrasión en la fruta, lo cual la haría menos presentable y mucho más percedera. La resistencia a la humedad, pues mucha fruta elimina humedad durante el transporte y almacenamiento. El nivel de respiración de la fruta a empacar, pues dicha capacidad depende de la radiación de calor hacia la superficie. Cuando exista riesgo de recalentamiento se debe disminuir la distancia entre

las frutas centrales y las zonas de ventilación de los empaques. El comercializador no debe olvidar que **la estandarización de los empaques es el enemigo natural de las frutas** .

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Los comercializadores colombianos deben pensar en desarrollar, partiendo de la fruta, distintos productos que les abran nuevos mercados, entre los que se pueden citar: pulpas, concentrados, jugos, néctares, helados, yogures, deshidratados (trozos), compotas, mermeladas, pectinas (enzimatología), aromas, taninos, reguladores fisiológicos, ablandadores, cuidado de la piel, trozos en platos calientes, entre otros.
2. Realizar alianzas estratégicas con productores para unificar sistemas de producción, ampliar la oferta y sobre todo unificar la calidad de la fruta tanto para el mercado local como para los mercados internacionales.
3. Desarrollar sistemas de empaque que eviten o reduzcan la pérdida de fruta que, como se ve, es demasiado alta y resta competitividad en los mercados internacionales.
4. Preparar al personal de los canales para manejar técnicamente los perecederos.
5. Al controlar la producción se puede regular la oferta y controlar los precios (ver el caso de la uva).
6. Los comercializadores deben aprovechar las zonas inexploradas con que cuenta Colombia.

7. Diseñar estrategias de diferenciación para los mercados locales como internacionales.
8. Incrementar el consumo haciendo campañas pro vida sana.

BIBLIOGRAFÍA

STERN, Louis. *Marketing Channels*. Prentice Hall (1977).

MCCARTHY, Jerome. *Marketing*. Irwin (1996).

AREIZA, Carlos. *Investigación y compilación de elementos básicos para un curso de comercialización de frutas basado en la teoría de canales de distribución*, Universidad ICESI (1998).

KADER, Adel. *Papaya*. Department of Pomology, University of California.

Bananas, Department of Pomology, University of California.

Keegan, Warren, *Marketing global*. Prentice Hall (1997). ☀

ACCIONES DE CLASE*, EN EL ORDENAMIENTO JURÍDICO COLOMBIANO

JAVIER ARISTIZABAL VILLA

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).

PRESENTACIÓN DEL TEMA

Un año después de su promulgación, entró a regir el 6 de agosto del año en curso la Ley 472 de 1998 sobre protección de los derechos colectivos, dando paso, así sea con injustificado retardo, a la consolidación de lo que la doctrina jurídica en Colombia denomina “trípode del garantismo constitucional”, sobre el cual, dada su importancia, vigencia y actualidad (puesto que no es tema exclusivo de juristas), bien vale la pena hacer algunas breves reflexiones desde el punto de vista del binomio inescindible “comunidad-empresa”.

Como que una primera “pata” la conforma la acción de tutela (Art. 86 de la C.P. y Decretos 2591 y 306 de 1991); una segunda, la acción de cumplimiento (Art. 87 de la C.P. y Ley 393 de 1997); y una tercera, las acciones

populares y de grupo (Art. 88 de la C.P. y Ley 472 de 1998, objeto de este comentario).

Su importancia deriva de las exigencias del nuevo modelo de democracia consagrado en la Carta, donde los ciudadanos no sólo participan en el gobierno cuando eligen libremente a sus representantes, sino cuando intervienen de manera activa impulsando la actuación de las autoridades, con el propósito común de asegurar el cumplimiento de los fines del Estado. También, al tomarlas como un conjunto de instrumentos acogidos por las corrientes del constitucionalismo contemporáneo para optimizar los medios de defensa de las personas frente a los poderes del Estado, de la administración pública y de los grupos económicos en general.

Acciones que desde luego no son nuevas ni en el ordenamiento jurídico

*Class action, en el sistema jurídico anglosajón

colombiano¹ ni mucho menos en el ordenamiento de otros Estados, especialmente de origen anglosajón como Inglaterra, Estados Unidos y Canadá, con la denominación de *class action* y que proceden: a) ante la imposibilidad de acumulación por lo numeroso del grupo demandante; b) siempre que sean comunes los fundamentos de hecho y de derecho; c) cuando las pretensiones y excepciones son típicas de grupo; y d), para asegurar una protección justa y adecuada a los intereses del grupo.

En Francia su evolución ha sido más bien lenta y se concreta en el reconocimiento de la legitimación popular a asociaciones creadas para defender intereses gremiales o profesionales. La Ley Royer las extendió a la defensa de los derechos del consumidor y del medio ambiente, también a través de asociaciones previamente reconocidas.

En Alemania, sin que medie la exigencia de que los beneficiarios de la acción se encuentren previamente asociados, es reconocida como acción pública grupal, básicamente en defensa del consumidor, permitiendo demandar las cláusulas que resulten lesivas en los contratos privados de adhesión.

En Italia, desde la Ley general de 1967 que legitima a cualquier persona para oponerse a los actos que lesionen el interés comunitario permitiendo promover la acción en su propio interés o en representación del grupo, siempre que sean las mismas

peticiones de éste y haya interés idéntico y solidario entre los integrantes.

En España la Carta de 1978 prácticamente les dio rango constitucional y las consagró como realización del principio de la participación administrativa. Finalmente, en Brasil se encuentran consagradas tanto en la Constitución como en la ley y proceden contra quienes afecten el bienestar general o perjudiquen el uso de los bienes de dominio público, y además, para la protección de aspectos económicos, estéticos e históricos.

MARCO CONSTITUCIONAL

Es sabido que con la expedición de la Constitución de 1991 no sólo se transformaron sustancialmente las instituciones políticas tradicionales –centenarias y anacrónicas– debiéndose abordar el estudio de las mismas desde una óptica diferente, sino que, por sobre todo, se plasmaron en ella los “derechos fundamentales”, recogiendo de paso los aportes del constitucionalismo europeo de la posguerra, a su vez tributario de la Constitución norteamericana y de la Revolución francesa. Igualmente, que se consagró el “valor normativo” de la Constitución y la aplicación inmediata de ciertos principios individuales (Art. 85 de la C.P.), en contraste con el valor meramente programático de los postulados sobre derechos y libertades en la derogada Constitución Nacional de 1886 y sus posteriores reformas.

1. Como que en el Código Civil las encontramos agrupadas: a) Con el epígrafe de *Protección de los bienes de uso público* (Arts. 1005, 1006, 1007, 2358 y 2360); b) *Acción por daño contingente* (Arts. 2359 y 2360). De otra parte, leyes especiales consagran otros tipos de auténticas acciones populares: a) D. Ley. 3466 de 1982 sobre *Defensa del consumidor*; Ley 9a. de 1989 y 388 de 1997, sobre *Reforma Urbana*; Ley 45 de 1990 y 256 de 1996, sobre *Competencia desleal*.

Uno de los tratadistas más destacados dentro de la doctrina constitucional foránea, Karl Loewenstein,² con muy buen juicio resume lo que él considera un “mínimo irreductible de una auténtica Constitución”, a saber: a) la diferenciación de las tareas estatales; b) la distribución de pesos y contrapesos entre los órganos del Estado; c) un método de reforma para asegurar cambios políticos pacíficos; d) un reconocimiento expreso de ciertas esferas de autodeterminación individual. Pero, no obstante la utilidad para la doctrina constitucional, dichos elementos traídos por Loewenstein no resultan suficientes para explicar a plenitud el concepto de Constitución que demanda en la actualidad nuestra Carta Fundamental de 1991.

La delimitación del poder político y el reconocimiento, aunque nominal, de la autonomía del individuo frente al poder del Estado, si bien ha sido constante a lo largo de nuestra historia constitucional, en la Carta de 1991 existen aspectos nuevos que engrandecen notablemente dicho proceso en Colombia, como los derechos inherentes a la persona (Arts. 11 a 40 de la C.P.) o de primera generación; los derechos sociales, económicos y culturales (Arts. 42 a 77) o de segunda generación; los derechos colectivos y del ambiente (Arts. 78 a 82) o de tercera generación. A más de las distintas garantías para que la Constitución sea realmente actuada: acciones de tutela, cumplimiento y populares (Arts. 86, 87, 88 de la C.P.).

A lo anterior se suman dos elementos que de cierta manera constituyen

el núcleo de nuestra Constitución material: de un lado, la fórmula política según la cual “Colombia es un Estado Social de Derecho”, fundado naturalmente en la dignidad humana y en la prevalencia del interés general; de otro, la especie de abanico conformado por los principios y fines de ese Estado Social, como servir a la comunidad, garantizar los derechos, facilitar la participación política y el aseguramiento de un orden justo.

1. Estado Social de Derecho. Cuando el artículo 1o. de la Constitución Política define a Colombia como un Estado Social de Derecho, no está añadiendo una frase más, ni mucho menos una frase de cajón. Dicha fórmula implica el tránsito de un Estado Formal de Derecho a un Estado en el que lo social es elemento básico al encauzar la definición de éste en términos ontológicos. En otras palabras, dicho concepto implica la tajante necesidad de asegurar por todos los medios que el acervo de valores de la Carta, la dignidad de la persona humana en última instancia, se refleje íntegramente en los diferentes ámbitos de la actividad estatal.

El canon clásico del Estado Liberal, según el cual el Estado de Derecho se establece y manifiesta con el predominio de la ley en el sentido de norma abstracta y general, se reemplaza por el imperativo según el cual el contenido de la norma no puede ser cualquiera, sino que debe ser concreto, de tal manera que la norma sea susceptible de aplicación. Para Karl Doehring³ el Estado de Derecho y el Estado Social de Derecho se encuen-

2. LOEWENSTEIN, Karl. “Teoría de la Constitución”. Trad. Alfredo Gallego. Barcelona, Ariel 1983 pp. 1.

3. DOEHRING, Karl; AEBEDROTH, Wolfgang; FORSTHOFF, Ernest. “El Estado Social”, Centro de Estudios Constitucionales, Madrid, 1986.

tran en una relación de contradicción, ya que, así el primero incluye elementos de justicia material y el segundo igualmente conlleva una misión de idéntica naturaleza, también es cierto que:

“...el Estado de Derecho tiene como tarea el establecimiento de un procedimiento que garantice la seguridad jurídica y la protección de los derechos materiales, colocando en contraposición al Estado Social de Derecho en su tarea de repartición de bienes materiales, en la búsqueda de la igualdad...”

“...los fines del Estado de Derecho y los del Estado Social son contradictorios, de manera tal que se anulan mutuamente o se da valor preferente el uno sobre el otro...”

Para nuestros propósitos, es menester tener en cuenta que una de las manifestaciones de la crisis del Estado Constitucional en la segunda mitad del siglo xx, en sentir de la Corte,⁴ consiste en afirmar que de nada sirve una buena lista de derechos si no se tiene en cuenta el proceso o mecanismos de aplicación.

2. Principios fundamentales. Al ser tenidos como una de las bases axiológico-jurídicas de todo el ordenamiento, no es posible que normas o instituciones del sistema jurídico puedan estar en contradicción con dichos postulados; la movilidad y alcance de tales normas se encuentran limitados por la adecuada interpretación de los principios fundamenta-

les. Como todas las normas constitucionales, los derechos fundamentales emanan de los valores y principios de la Carta, resultando más evidente, directa e inmediata su interrelación y sin que pueda el operador jurídico sustraerse a la obligación de conocer los principios que la han inspirado o debido o podido inspirar. Es misión de la jurisprudencia y de la doctrina explicar tales principios en orden a facilitar la creación, interpretación e integración del derecho.

3. Los derechos fundamentales: Por su naturaleza, los derechos fundamentales otorgan a la persona humana protección frente al Estado, colocándola más allá de su poder y del de las propias organizaciones privadas. Así, algunos derechos fundamentales constituyen una garantía contra el Estado y otros van dirigidos a obtener una determinada acción por parte de éste con miras a la protección del individuo y de su igualdad jurídica, como en el caso concreto del derecho a la vida, a la igualdad, al debido proceso, entre otros. Es lo que permite la vinculación de todas las autoridades con el respeto y protección de unos valores “positivizados normativamente” para lograr la efectividad de los derechos, principios y deberes, en los términos del artículo 2o. de la Carta.

Acertadamente lo expresa el constitucionalista vasco Juan José Solozábal Echavarría:⁵

“Los derechos fundamentales reconocen facultades referentes a ámbitos vitales del indi-

4. ST-406 de 1992.

5. SOLOZÁBAL, E. Juan J. “Teoría de los Derechos Fundamentales”. Separata de la Revista de Estudios Constitucionales, Madrid, 1990, p. 88.

viduo en su propia libertad, relaciones sociales o participación política, imprescindibles para su desarrollo como persona y derivados de su propia dignidad de tal.

Desde un *punto de vista individual* podemos decir que los derechos fundamentales están *ligados* a la dignidad de la persona, son la proyección positiva, inmediata o vital de la misma. Constituyen así mismo la condición de su libertad y autodeterminación. Su desconocimiento o conculcación vulnera la dignidad e impide el desarrollo del individuo como persona. Por eso su disfrute resulta imprescindible. Los derechos fundamentales constituyen el núcleo básico, ineludible e irrenunciable, del estatus jurídico del individuo.

Pero los derechos fundamentales, además de esta dimensión subjetiva, disponen de otra *dimensión objetiva*, ya que constituyen elementos así mismo esenciales del orden jurídico-político general.”

Los derechos fundamentales se tienen como la condición misma de la democracia, la cual, como sistema político, es imposible que exista sin el reconocimiento y el ejercicio de los mismos. Como también lo anota Habberle,⁶ “la formación democrática de la voluntad del Estado es impensable sin el ejercicio de los derechos fundamentales”.

La fisonomía subjetiva de los derechos fundamentales abarca conteni-

dos de derecho objetivo y principios valorativos que señalan directrices e impulsos al legislador, a la administración y a los jueces, proyectando una fuerza irradiadora de la parte dogmática sobre la parte orgánica de la Constitución, lo que permite extraer consecuencias jurídicas que superan la interpretación clásica de las normas jurídicas.

Consecuentemente, la Constitución de 1991 trasciende la idea del individuo en abstracto, aisladamente considerado, para colocar al ser humano, al hombre, como sujeto, razón y fin, de la misma; al ser humano en su dimensión social, tomado en la tensión individuo-comunidad. De ahí que éstos no puedan ser analizados de manera insular, sino dentro del conjunto, dentro del “bloque” de derechos que tienen como sujeto a la persona humana.

Los valores y principios materiales de la persona, reconocidos por la Constitución (Arts. 14, 16), están inspirados en el propio preámbulo de la Declaración Universal de los Derechos del Hombre, aprobada y proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 10 de diciembre de 1948, que textualmente dice:

“Considerando que la libertad, la justicia y la paz en el mundo tienen por base el reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana”

“Los pueblos de las Naciones Unidas han reafirmado en la carta su fe en los derechos

6. HABERLE, P. “Die Wesensgehaltsgarantie des Artikel”, Heidelberg, 1983.

fundamentales del hombre, en la dignidad y el valor de la persona humana y en la igualdad de derechos de hombres y mujeres”

De ahí la ley 472 de 1998 sobre acciones populares y de grupo

Pues bien, constituye objetivo fundamental de este ensayo, aparte de hacer patentes los fundamentos valorativos o principialísticos inspiradores del Poder Constituyente de 1991, tema por lo general excluido por la doctrina constitucional clásica y en buena parte por la moderna; en pocas palabras, destacar el significado y saludar la nueva Ley.

Fue así como el Constituyente, muy atinado en la interpretación de los signos de los tiempos, decidió elevar a canon constitucional acciones que desde las instituciones romanas se enderezaron hacia la defensa de derechos e intereses colectivos, por lo que el artículo 88 de la Carta ordena:

“La Ley regulará las acciones populares para la protección de los derechos e intereses colectivos, relacionados con el patrimonio, el espacio, la seguridad y la salubridad públicos, la moral administrativa, el ambiente, la libre competencia económica y otros de similar naturaleza que se definen en ella.

“También regulará las acciones originadas en los daños ocasionados a un número plural de personas, sin perjuicio de las correspondientes acciones particulares.

“Así mismo, definirá los casos de responsabilidad civil objetiva por el daño inferido a los derechos e intereses colectivos.”

Es evidente la estructura abierta del precepto constitucional al autorizar al legislador para que regule dos acciones claramente diferenciadas; en primer lugar las populares, que por la naturaleza de los bienes que protegen tiene inmensa amplitud y su finalidad es preventiva y restitutiva; y en segundo término las llamadas acciones de grupo o de clase, cuya finalidad es de resarcimiento, y van a requerir la ocurrencia del daño.

El artículo 40. de la Ley 472 de 1998 enumera una serie de derechos y situaciones de interés colectivo que pueden ser materia de prevención ante amenaza o vulneración utilizando **la acción popular:**

- a) El goce de un ambiente sano.
- b) La moralidad administrativa.
- c) La existencia del equilibrio ecológico.
- d) El manejo y aprovechamiento racional de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución.
- e) La conservación de las especies animales y vegetales.
- f) El goce del espacio público y la utilización y defensa de los bienes de uso público.
- g) La defensa del patrimonio público.
- h) La defensa del patrimonio cultural de la Nación.

- i) La seguridad y salubridad públicas.
- j) La libre competencia económica.
- k) El acceso a los servicios públicos y a que su prestación sea eficiente y oportuna.
- l) La prohibición de la fabricación, importación, posesión y uso de armas químicas, biológicas y nucleares, así como la introducción al territorio nacional de residuos nucleares o tóxicos.
- m) El derecho a la seguridad y prevención de desastres, previsibles técnicamente.
- n) La realización de las construcciones, edificaciones y desarrollos urbanos, respetando las disposiciones jurídicas, de manera ordenada y dando prevalencia al beneficio de la calidad de vida de los habitantes.
- o) Los derechos de los consumidores y usuarios.

Sin que se tengan por agotados tales derechos con la anterior clasificación, pues prescribe la misma norma que además de los que se enumeran en dicho estatuto, son derechos e intereses colectivos los definidos como tales en la Constitución, las leyes ordinarias y los tratados de derecho internacional celebrados por Colombia.

En lo tocante a las *acciones de clase o de grupo*, es menester destacar que éstas no hacen sólo referencia a derechos constitucionales fundamentales, ni únicamente a derechos colectivos, toda vez que comprenden tam-

bién derechos subjetivos de origen constitucional o legal, los cuales suponen siempre –a diferencia de las acciones populares– la existencia y demostración de una lesión o perjuicio cuya reclamación se ejercita ante el juez. Es notorio que en este caso lo que se pretende reivindicar es un interés personal cuyo objeto es obtener una compensación pecuniaria que debe ser percibida por cada uno de los miembros del grupo que se une para promover la acción

No obstante, también requieren estos instrumentos judiciales que el daño a reparar sea de aquellos que afectan a un número plural de personas y que por su entidad deben ser atendidas de manera pronta y efectiva, por lo cual, las “class action” están revestidas, entre nosotros, de las siguientes características:

- a) No involucran derechos colectivos.
- b) El elemento común es la causa del daño y el interés cuya lesión debe ser reparada, que es lo que justifica una actuación judicial conjunta de los afectados.
- c) En principio, por tratarse de intereses individuales privados o particulares, los criterios de regulación deben ser los ordinarios.
- d) Los mecanismos de formación del grupo y la manera de hacer efectiva la reparación a cada uno de sus miembros deben ser regulados de manera especial, con fundamento en la norma constitucional, atendiendo a las razones de economía procesal que inspiran su consagración en ese nivel.

OTROS ASPECTOS DE LA NUEVA LEY

Referente a los objetivos, principios y naturaleza de las dos acciones, se desprende que el legislador, orientado por el precepto superior en cuanto a las acciones populares, no distingue entre intereses colectivos o difusos, pues según la doctrina los primeros se refieren al grupo organizado y los segundos a comunidades indeterminadas. Simplemente los denomina intereses colectivos y señala como objeto de las dos acciones, sin distinguir, la defensa y protección de los derechos e intereses colectivos y el resarcimiento del perjuicio individual al grupo o número plural de personas.

Para las acciones de grupo destaca su carácter resarcitorio y dispone que se ejercerán exclusivamente para el reconocimiento y pago de indemnización, por perjuicios individuales causados a un grupo de personas en uniformidad de condiciones respecto de idéntica causa. Para la acción popular, en el fondo, se establece como objetivo la prevención frente a amenazas a bienes y derechos cuya afectación compromete el interés colectivo; o la restitución a su estado natural de dichos bienes.

Sobre la titularidad y ejercicio de las acciones es menester reparar en las siguientes situaciones:

a) Toda persona natural o jurídica se encuentra legitimada para ejercer la acción popular, además del procurador general, el defensor del pueblo y los personeros en relación con sus competencias; igualmente los alcaldes y demás servidores públicos por razón de sus funciones, las ONG o similares y las en-

tidades públicas que cumplan funciones de control, intervención y vigilancia siempre que no sean causa de la amenaza o vulneración.

- b) En las acciones de grupo tiene legitimación activa la persona natural y jurídica que hubiere sufrido un perjuicio individual, en condiciones uniformes y respecto de idéntica causa, con el objeto de su resarcimiento.
- c) La acción popular puede ejercerla cualquier persona por sí misma o a través de apoderado, y en el primer evento puede intervenir el defensor del pueblo, a quien se debe notificar la demanda, entendido que se puede realizar a través de sus distintos delegados.
- d) Por su parte, la acción de grupo o de clase debe ser ejercida mediante apoderado y el grupo debe estar integrado al menos por veinte personas. También puede ejercerla el defensor del pueblo o los personeros en nombre de quien lo solicite o en caso de desamparo.

En materia de jurisdicción y competencia, debe partirse de la naturaleza jurídica de la persona causante de la amenaza, ya sea pública o privada, quedando sometido su conocimiento, respectivamente, a la jurisdicción contenciosa administrativa, o a la civil ordinaria, según el caso. De acuerdo con el factor territorial, en las acciones populares la competencia radica en el lugar de los hechos o domicilio del demandado, a elección del actor popular, y en las de grupo o clase radica en el sitio de los hechos, en el domicilio del demandado o en el del demandante, a elección de éste.

En ambas acciones frente a la pluralidad de jueces, conoce a prevención aquel ante quien se hubiese presentado primero la demanda.

Las acciones populares se pueden promover sin límite de tiempo, con sentido preventivo mientras subsista la amenaza o peligro al derecho o interés colectivo; igualmente sin límite de tiempo se ejerce para volver las cosas al estado anterior, por tratarse, según la Corte, de proteger no derechos subjetivos sino bienes valiosos a la sociedad, como la vida, el medio ambiente, el espacio público, que requieren que cualquier miembro de la comunidad pueda acudir a la justicia para obtener protección. En cambio las acciones de clase tienen término de caducidad de dos años, a partir de la fecha en que se causó el daño o cesó la vulneración que lo causó, por motivos de seguridad jurídica y la eficacia de la justicia. En ambas acciones proceden las medidas cautelares para prevenir el daño o garantizar la reparación, según el caso.

FINALMENTE

Que, como bien lo dijo la Corte Constitucional en la sentencia C-215 de abril del presente año:

“debe reiterarse que las acciones populares aunque se encaminen a la protección y amparo judicial de los intereses y derechos colectivos, no pueden ejercer como ya se indicó, con el objeto de perseguir la reparación subjetiva o plural de los eventuales daños que pueda causar la acción o la omisión de la autoridad pública o del particular sobre ellos. Para estos últimos fines, el constituyente de 1991 creó las acciones de grupo o de

clase, a la vez que conservó las acciones ordinarias o especializadas y consagró como complemento residual la acción de tutela. Esas acciones, para su procedencia, exigen siempre que el daño afecte derechos subjetivos de origen constitucional o legal de un número plural de personas que por sus condiciones y por su dimensión deben ser atendidas con prontitud, inmediatez, efectividad y sin mayores requisitos procesales dilatorios”.

BIBLIOGRAFIA

1. ARAGÓN REYES, Manuel. “Problemas actuales sobre la interpretación constitucional y el control jurisdiccional”, Simposio Internacional de Modernas Tendencias del Derecho Constitucional. Nov. de 1986.
2. ATIENZA, Manuel. “Las Razones del Derecho”. Teorías de la Argumentación Jurídica en Cuadernos y Debates, Madrid, 1992. Centro de Estudios Constitucionales
3. ALEXY, Robert. “Teoría del Discurso y Derechos Humanos”. Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 1995.
4. Comisión Nacional Legislativa. *Gaceta* No. 27.
5. DE LA QUADRA, Thomas. “Interpretación de la Constitución y Organos del Estado”, en “División de Poderes”, de Antonio López Pina, Madrid, De. Tecnos, 1994.
6. QUIROGA LAVIÉ, Humberto. “La Constitución Nacional como Sistema de Reenvíos”. *Boletín Mexicano de Derechos Comparados*. Universidad Autónoma de México, No. 38. 1993.

7. GARCÍA DE ENTRERÍA, Eduardo. "Hacia una nueva Justicia Administrativa". Madrid. Edit. Civitas S.A. 1992.
8. SANTAMARÍA PASTOR, Juan Alfonso. "Fundamentos de Derecho Administrativo". Madrid, De. Centro de Estudios Ramón Arce. S.A 1991
9. PÉREZ LUÑO, Antonio Enrique. "Derechos Humanos, Estado de Derecho y Constitución". Madrid, De. Tecnos. 1990.
10. ZAGREBELSKI, Gustavo. "La Corte Constitucional y la Interpretación Constitucional", en López Pina, Antonio. 1993.
11. GARCÍA AMADO, Juan Antonio. "Teorías de la Tópica Jurídica". Madrid. Edit. Civitas 1988.
12. RUBIO LLORENTE, Francisco. "La Forma del Poder", Madrid. Centro de Estudios Consto, 1993.
13. PÉREZ LUÑO, Antonio E. "Los Derechos Fundamentales". Edit. Tecnos S.A., 1988.
14. ZAGREBELSKI, Gustavo. "El Derecho Dúctil", Ley. Derechos, Justicia. Edit. Trotta, Madrid, 1995.
15. ECHEVERRI U., Alvaro. "Teoría Constitucional y Ciencia Política". Librería El Profesional, 1997.
17. Schmitt, Carl. "Teoría de la Constitución". Alianza Universidad Textos. 1992. 

¿DONDE ESTAN LAS ELITES? «EL PROBLEMA DE COLOMBIA»*

LUIS CARLOS VALENZUELA DELGADO

Ministro de Minas y Energía de la República de Colombia. Máster en Administración Pública, Énfasis en Finanzas y Organización Industrial, Harvard University. Máster en Planificación Urbana, Énfasis en Evaluación de Proyectos y Política impositiva, London School of Economics. Máster en Economía, Énfasis en Comercio Internacional, Universidad de los Andes. Grado en Economía.

Cuando en forma muy amable fui invitado a decir algunas palabras a todos ustedes, consideré que debía hacerlo por dos razones fundamentales.

Primero, quiero estar acá porque siempre quiero estar acá. No existe ciudad alguna en el mundo como Cali. No obstante mi marcado y penoso acento, Bogotá nunca ha sido más que una ciudad de paso. Quiero volver acá y volver rápido. No puedo ni con el frío de Bogotá ni con el estiramiento de los bogotanos. Las dos cosas me dan alergia.

La segunda razón es que hay algo que hace mucho tiempo quiero decir y ustedes son la gente y este es el lugar y el tiempo exactos para hacerlo.

El problema de Colombia no es un problema de guerrilla; el problema de Colombia no es un problema econó-

mico. El problema de este país es que poco a poco se quedó sin élite. Se quedó sin quién lo quiera dirigir; sin quién lo pueda dirigir.

Elite. De eso quiero hablar.

Elite ha sido una palabra que ha ido tomando una connotación negativa. Ha sido asociada con posiciones de derecha, con nociones de clasismo, con negaciones de democracia. Pero no, no lo es. Las élites siempre tienen que existir y no tienen relación alguna con privilegios de clase o con mayores o menores patrimonios económicos.

Elite es quien por derecho adquirido, no heredado, dirige una sociedad; quien determina patrones; quien busca salidas en momentos de crisis; quien ve más allá; quien tiene noción de historia y por ende noción de futuro. Elite

* Ministro de Minas y Energía de la República de Colombia en la ceremonia de graduación de la Universidad Icesi. Agosto 14 de 1999.

es quien es consciente de tener más responsabilidades que derechos.

Las élites no son perversas, todo lo contrario. Por no haberlas tenido, o mejor, por haberlas perdido, es que estamos donde estamos.

Hemos confundido elitismo con riqueza y son dos conceptos que poco o nada tienen que ver. Lo que pasa es que por aquí nos confundimos. Las carteritas con logos se compran. El derecho a ser élite no. Terminamos confundiendo elitismo con arribismo.

Las élites no las conforman apellidos heredados. Ni el derecho a dirigir, ni tan siquiera la voluntad de hacerlo, nace del impactante sonido de apellidos que tienen la triste característica de mirar con altivez el pasado y con terror y derrotismo el futuro. Lo que hay que mirar con altivez es el futuro. Es más difícil.

Si hubiéramos tenido élites de verdad nos hubiéramos preocupado de la bomba de tiempo social que creamos, y que ahora, con cara de cínica sorpresa, sentimos que nos puede explotar entre las manos. Hubiéramos entendido mucho antes que no sólo se trata de crear riqueza, sino también, y esto es mucho más importante, se trata de crear una sociedad donde esta riqueza pueda ser sanamente disfrutada y sanamente compartida. Así es como debe ser; así no es como es.

Si hubiéramos tenido élites no hubiéramos dejado asesinar, en forma despreocupada, a todos y a cada uno de los líderes de izquierda que quisieron hacer política a través de canales democráticos e institucionales. No dijimos nada, y al no decir nada probamos que esta era una sociedad donde tan sólo se podía hacer oposición en

forma armada. Qué caro nos ha costado. Qué caro nos va a costar.

Si hubiéramos tenido élites no hubiéramos dejado penetrar por toda la economía y por toda la sociedad dineros con los más tristes orígenes. Tan rápido llegaron como se fueron. No obstante, hicieron un daño enorme. La economía del Valle del Cauca quedó sin tejido real; una falsa economía de servicios sin sector real que la soporte. El problema del Valle, no nos engañemos, va mucho más allá de una recesión normal. La economía no se dañó ayer, ni su deterioro es culpa de un gobierno, un congresista o de la caída del precio del azúcar. ¿Dónde estaban las élites, las que dirigen, las que piensan, mientras el tejido económico y social del Valle del Cauca era destrozado a pedazos? ¿Dónde están mientras Emcali, el mayor patrimonio de los caleños y la fórmula más rápida de reactivación, desaparece ante los impasibles ojos de la ciudad?

Si hubiéramos tenido élites los gobiernos hubieran hecho aquello para lo que fueron creados; gobernar para la gente. Por no haberlas tenido, gobernaron para quienes tenían el turno en el poder y para sus amigos.

En este país uno muchas veces siente que gobernar no es diseñar estructuras de largo plazo, sino hacer pequeños o grandes favores a los amigos, a esos millones de amigos que a uno sorpresivamente le llegan mientras anda en estas cosas. ¿Dónde están las élites que deben ejercer control para que el Gobierno gobierne? O no las hay, ¿o será que quienes debían conformarlas están pidiendo un favor aquí y un favor allá?

Cuando no hay élites que exijan, no hay gobierno. Cuando no hay gobier-

no las instituciones no cumplen su función social. Se le pide a la gente que respete las instituciones, pero es que las instituciones no han respetado a la gente y así sí queda como difícil. ¿Dónde están las élites que debieron haber exigido gobierno cuando gobierno no hubo?

Este país requiere gente que piense con inteligencia y con generosidad. Gente como ustedes. Este país requiere futuro.

Requiere gente educada. La educación, no la riqueza, los orígenes, o los apellidos, es la esencia misma de las élites. Las élites son tanto o más importantes que el gobierno mismo. Las élites no se quejan, son partícipes, son esencia de cambio. Son quienes generan las ideas y por eso son quienes exigen resultados. Insisto, no se quejan; eso es tan pobre; tan triste, tan poca cosa.

Las élites, ustedes, son quienes saben que tienen muchas más responsabilidades que derechos y lo disfrutan.

Sus obligaciones, déjenme decírselo, son mayores que las de cualquier recién graduado, en cualquier universidad del mundo.

Tienen obligación de devolver la razón de respetar las instituciones a toda esa población colombiana sumida en la más extrema miseria y en el más imperdonable olvido. Primero, sáquenla de la miseria y después sí exijan respeto. Nosotros, las generaciones anteriores, parece que lo tratamos de hacer al revés. Les aseguro, no funciona.

Tienen la obligación de que podamos volver a transitar por este país, parar en cualquier parte, tomarnos un jugo y agradecer el poder vivir acá.

Tienen la obligación de reinstaurar la tolerancia, la capacidad de disentir. Que haya izquierdas y derechas con respeto; que cada una tenga su oportunidad y que cada cual haga sus aportes. Eso ha hecho grande los países grandes.

Tienen la obligación de volver a enseñarnos que la política es un arte noble y que gobernar es un acto inteligente y generoso. Que sin un buen Congreso no hay democracia y que sin democracia casi nada vale la pena. El totalitarismo es despreciable. Las élites no son totalitarias.

Tienen la obligación de no dejarnos olvidar el significado de la palabra proceso. La paz es un proceso, la reactivación económica es un proceso; lo que vale la pena no ocurre en media hora. Tienen la obligación de enseñarnos que el pasado existe y que el futuro también. Tienen la obligación de sacarnos de esta triste y mediocre coyuntura en que nosotros mismos hemos decidido enterrarnos.

Tienen la obligación, y esto ya es un favor personal, de exigir al ELN la entrega de Bernardo Quintero, mi sucesor en la presidencia de la Corporación Financiera del Valle y una persona de un infinito valor y un infinito mérito, así como de los demás secuestrados. No hay derecho.

Tienen por encima de todo la obligación de ser élite. Elite en la versión más democrática y social de la palabra. Elite como a los colombianos se nos olvidó entenderla.

Tienen la obligación.

Tienen el conocimiento.

Tienen el país.

Séanlo.

Muchas gracias. ☀



INDICADORES DE ALERTA DE LAS CRISIS BANCARIAS*

BRENDA GONZALEZ-HERMOSILLO

Trabajó en el Departamento de Estudios del FMI cuando se llevaban a cabo las investigaciones sobre las que se basa este artículo, actualmente es economista en la División de Asia del Instituto del FMI.

En los últimos 20 años se han visto perturbaciones considerables en el sector financiero de muchos países. Los episodios más graves han sido tal vez los observados en algunos mercados emergentes. Los problemas del sistema bancario que comenzaron a mediados de los años noventa en algunos países asiáticos (entre ellos Corea, Indonesia y Tailandia) también han puesto en evidencia el riesgo de contagio regional. En América Latina se produjeron severas crisis bancarias en Chile y Colombia durante los años ochenta, y en México y Venezuela en la primera parte de los años noventa. Las crisis bancarias, sin embargo, no ocurren solamente en las economías con mercados emergentes. Se han observado profundas perturbaciones del sistema bancario en Estados Unidos a mediados de los

años ochenta y principios de los noventa, en los países nórdicos a principios de los años noventa, y más recientemente en Japón. Es fundamental encontrar indicadores básicos que sirvan de alerta de las crisis bancarias incipientes y comprender la dinámica de éstas, sobre todo en el actual comercio de la globalización financiera.

ESTUDIOS

La mayor parte de los estudios empíricos en la literatura económica se basan en la explicación de las quiebras de bancos y las crisis bancarias sólo después de que éstas han ocurrido. En particular, los modelos de probabilidad asignan valores de uno a los episodios conocidos de crisis bancarias (o quiebras de bancos)

* Autorizado por la revista Finanzas & Desarrollo

y de cero a los períodos de tranquilidad (o de solidez de los bancos). Esperar a que una crisis se produzca para poder explicarla no constituye, evidentemente, una estrategia satisfactoria. Hay una necesidad urgente de encontrar indicadores que midan el aumento de la probabilidad de que quiebre un banco y –en términos más generales– de que se desarrolle una crisis bancaria antes de que ello ocurra.

Los estudios más recientes sobre la materia se pueden clasificar en dos tipos: los que examinan datos sobre bancos específicos y tratan de explicar por qué éstos han quebrado o han sido intervenidos, y los que examinan la forma en que los cambios en diversas variables macroeconómicas (tales como la tasa de interés y el tipo de cambio) han contribuido a provocar las crisis bancarias. Si bien los economistas y los responsables de la política económica están cada vez más convencidos de que tanto los factores macroeconómicos como los microeconómicos determinan las crisis bancarias, pocos estudios empíricos han analizado sistemáticamente la contribución de ambos factores en la explicación de las quiebras bancarias y crisis financieras.

A pesar de los considerables avances logrados en el estudio de las quiebras y crisis bancarias, aún quedan muchas interrogantes sin resolver. Por ejemplo, ¿por qué, si bien todos los bancos de un país se ven afectados por el mismo impacto macroeconómico no todos ellos quiebran? ¿Tienen los bancos que quiebran características diferentes de los que no quiebran? De ser así, ¿son algunas de estas características diferentes varios período

antes de que los bancos quiebran? ¿Hay indicadores que puedan señalar el peligro de que las quiebras bancarias se den inmediatamente? ¿Podrían utilizarse estos últimos indicadores para evaluar el grado de fragilidad del sistema bancario antes de que se produzca una crisis? ¿Cómo puede medirse el «riesgo moral», que se origina cuando los bancos asumen un riesgo excesivo suponiendo que serán protegidos por terceros contra posibles pérdidas? ¿Cómo se produce el contagio bancario? ¿Son las crisis bancarias en las economías avanzadas fundamentalmente diferentes de las que ocurren en los países en desarrollo?

DETERMINANTES DE PROBLEMAS BANCARIOS

Si suponemos que tanto factores microeconómicos (o específicos de los bancos) como macroeconómicos pueden conducir a quiebras y crisis bancarias, ¿cómo puede medirse sistemáticamente su impacto? Una forma es considerar que las quiebras de bancos están sujetas a la influencia del riesgo de mercado, riesgo crediticio y riesgo de liquidez. El riesgo de mercado es el riesgo de que las condiciones del mercado modifiquen el valor de los activos. Los bancos están sujetos a un alto riesgo de mercado cuando su cartera de inversiones se concentra en sectores muy influenciados por condiciones económicas cíclicas, en sectores donde los rendimientos son muy superiores a los niveles del mercado, en sectores en auge que pueden verse fácilmente afectados por una caída drástica, o en diversos sectores que se ven afectados de manera similar por choques económicos.

El riesgo crediticio, o riesgo de incumplimiento de pago, es el riesgo de que los deudores no estén dispuestos o no estén en condiciones de reembolsar su deuda (quizá como resultado del cambio de las condiciones económicas). El riesgo de liquidez, en este contexto, es el riesgo de que los depositantes retiren sus depósitos en grandes cantidades o que los bancos no cuenten con suficientes activos líquidos para cubrir esos retiros.

El grado de riesgo que la administración de cada banco decide asumir depende de su preferencia en materia de riesgo –dado el rendimiento esperado– y de las regulaciones que puedan existir. Sin embargo, los cambios de las condiciones macroeconómicas a menudo ponen en evidencia los tipos de riesgo que asumieron previamente. Por ejemplo, una gran concentración de préstamos en un sector en auge con frecuencia resulta rentable inicialmente. Si bien esta estrategia puede ser adecuada para un banco en cierto momento, un cambio en las condiciones económicas podría originar una situación de depresión en ese sector y consecuencias perjudiciales para los bancos que hayan destinado gran parte de sus préstamos a ese sector. Basados en estos tipos de riesgo (de mercado, de crédito y de liquidez), en lugar de ciertas definiciones correspondientes a partidas del balance de los bancos o ciertas variables económicas específicas, se pueden comparar, en términos generales, diferentes episodios de problemas bancarios, aun cuando las circunstancias específicas y los sistemas contables varíen de un país a otro.

Otros factores potencialmente importantes que determinan las quiebras

de bancos son el contagio y el riesgo moral. El contagio se produce cuando los problemas de algunos bancos del sistema afectan a otros bancos financieramente sólidos. Un resultado del contagio podría ser el retiro masivo de depósitos del sistema bancario, otro podría ser el debilitamiento del sistema bancario a raíz del «comportamiento de rebaño» de los bancos. En esta última situación, algunos bancos podrían decidir asumir mayores riesgos porque otros bancos así lo hacen. Esto podría ser consecuencia, por ejemplo, de los esfuerzos de los bancos por mantener su nivel de participación en el mercado o por mantenerse a la par de los competidores que, según sus estimaciones, cuentan con mejor información. El riesgo moral puede crearse cuando los bancos asumen un riesgo excesivo, otorgando préstamos en situaciones en que la rentabilidad a corto plazo (por ejemplo, en forma de comisiones iniciales) puede ser muy elevada, pero en las que las perspectivas de reembolso a largo plazo son muy limitadas y se espera que los riesgos conexos sean absorbidos por terceros, como el gobierno de un país o alguna de las instituciones financieras internacionales.

EXAMEN DE CASOS RECIENTES

El examen de cinco episodios recientes de problemas agudos en el sistema bancario –tres en Estados Unidos; suroeste (1986-1992), noreste (1991-1992) y California (1992-1993); uno en México (1994-1995) y otro en Colombia (1982-1987)– puede arrojar nueva luz sobre estas cuestiones y permitirnos desprender algunas lecciones. Los datos (que cubren cerca

de 4.000 bancos durante períodos de hasta ocho años) indican que los bancos sólidos y los no sólidos tenían, efectivamente, características diferentes que podían observarse durante varios períodos antes de producirse las quiebras. Los datos también indican que estos dos tipos de bancos habían adoptado diferentes grados de riesgo.

Una constante en los datos es el aumento de la cantidad de préstamos en moratoria (con atrasos en los pagos) de los bancos y el rápido deterioro de su coeficiente de capital poco antes de quebrar o ser intervenidos por las autoridades. Estos indicadores claramente señalan un aumento en la fragilidad de los bancos y su creciente probabilidad de quiebra en el corto plazo. (Varios períodos antes de producirse las quiebras, los bancos que quebrarían registraban prácticamente los mismos niveles de préstamos en moratoria y de capital que los bancos que sobrevivirían.) En este contexto, cabe señalar que la existencia de un gran número de préstamos en moratoria en la cartera de un banco es consecuencia de decisiones inadecuadas anteriores y, a veces, de un deterioro en la situación económica. Los niveles mínimos de capital actúan como un amortiguador que absorbe los choques económicos, pero si el valor de los activos de un banco disminuye en relación con el de los pasivos que no son de su propiedad, su capital se agotará muy pronto. También se construyó un indicador compuesto basado en el coeficiente del capital *más* las reservas para préstamos *menos* los préstamos en moratoria en relación con el total de los activos (el *coeficiente de cobertura*) con el fin de es-

tablecer un indicador más general de la fragilidad de los bancos. La ventaja de examinar el coeficiente de cobertura es que toma en cuenta la posibilidad de que dos bancos con el mismo coeficiente de préstamos en moratoria relativo al total de activos se encuentren en diferente situación financiera si uno de ellos ha incrementado sus reservas para cubrir préstamos problemáticos o ha aumentado su capital, en tanto que el otro banco no lo ha hecho.

Consideré que un banco se encuentra en dificultades si su coeficiente de cobertura se sitúa por debajo de un determinado nivel. En el caso de los bancos estadounidenses, este nivel se fijó en cero porque los propios recursos de un banco —capital y reservas para préstamos problemáticos— serían en ese caso insuficientes para cubrir los préstamos en moratoria. En el caso de los bancos colombianos y mexicanos, el nivel se fijó más alto porque las definiciones utilizadas para los préstamos en moratoria eran menos amplias que la utilizada para Estados Unidos. Después de examinar varias posibilidades para los coeficientes de cobertura, decidí fijar el nivel para Colombia y México en 1.5%, ya que ello permitía determinar con más exactitud qué bancos quebrarían efectivamente. El grado de fragilidad de los bancos, medido por el deterioro en sus coeficientes de cobertura, fue en casi todos los casos evidente antes de producirse la quiebra. Los bancos se reagruparon sobre la base de que hubieran experimentado o no episodios de dificultades, y se estimaron modelos empíricos que tuvieran en cuenta las variables microeconómicas (específicas de los bancos) y macroeconómicas. Estos

modelos se estimaron tanto para los casos de quiebra, como para los casos en los cuales se detectó fragilidad bancaria (basada en el deterioro del coeficiente de cobertura antes de producirse la quiebra).

Los resultados empíricos confirmaron que los factores micro y macroeconómicos son importantes para determinar las quiebras y la fragilidad de los bancos. Los modelos basados en variables específicas de los bancos –incluyendo medidas de riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo de liquidez, así como variables usadas como aproximación del riesgo moral (pero sin incluir el capital ni los préstamos en moratoria)– funcionaron relativamente bien en la mayoría de los casos. Como resultado, estas variables parecerían representar las fuentes fundamentales de riesgo ex ante. A veces las variables utilizadas para analizar los problemas bancarios difieren según las circunstancias de cada episodio. Sin embargo, en general se mantuvieron equivalencias conceptuales entre las distintas regiones, lo que indica que los principales elementos de riesgo son comparables en los diferentes países. Este enfoque basado en los distintos tipos de riesgos resulta particularmente útil cuando se trata de analizar episodios de dificultades bancarias en los que las circunstancias o los sistemas contables difieren.

Una conclusión empírica que surge muy claramente del análisis, y que es común a todos los países y regiones examinados, es que tanto un coeficiente elevado de préstamos en moratoria como un coeficiente bajo de capital en relación con los activos totales indican dificultades en un ban-

co. Así mismo, estos indicadores señalan una mayor probabilidad de quiebra del banco y una reducción de su período de supervivencia. (En el cuadro se resumen los resultados empíricos por regiones y países.) En general, se observó que los riesgos de mercado y de liquidez son importantes para determinar la fragilidad de los bancos y su eventual quiebra, así como para determinar su período de supervivencia. En particular, los bancos frágiles mostraban una mayor concentración de préstamos en sectores que inicialmente habían estado en auge pero habían caído luego en recesión poco antes de estallar la crisis. Los bancos frágiles también mostraban en general problemas de liquidez (como consecuencia de retiros de depósitos o bajos coeficientes de liquidez) antes de estallar la crisis. En cambio, las variables usadas para medir riesgo crediticio y riesgo moral son menos constantes. El contagio, medido por el coeficiente del total de préstamos del sistema bancario de la región relativo al valor del producto de la región, parece tener un impacto en ciertos casos, pero este impacto fue reducido, excepto en México.

En cada período se agregaron las probabilidades estimadas de quiebra y fragilidad de cada banco, y el tiempo de supervivencia esperado para cada uno de ellos, a fin de medir la fragilidad de todo el sistema bancario. En general, el coeficiente de cobertura, por sí mismo, es un buen indicador de la probabilidad de crisis del sistema bancario. Si bien los modelos basados en variables específicas de los bancos (excluyendo el capital y los préstamos en moratoria) permitían predecir razonable-

mente bien las crisis en la mayoría de los casos, la introducción de variables macroeconómicas y regionales en los modelos incrementa su poder de predicción. Esto indica, una vez más, que tanto las influencias microeconómicas como las macroeconómicas son importantes para determinar las crisis bancarias.

La fragilidad del sistema bancario, en base al coeficiente de cobertura, empeoró claramente antes del inicio de una crisis. Aunque no todos los bancos que mostraron creciente fragilidad quebraron, los que sobrevivieron probablemente adoptaron medidas correctivas o se beneficiaron de una mejor situación económica. No obstante, los bancos que finalmente quebraron en general ya habían dado señales de dificultades en más de una ocasión. En este contexto debe tenerse en cuenta que la intervención reguladora (por ejemplo, a través de cierres de bancos, infusiones de capital o la eliminación de la cartera vendida de los bancos) constituye una medida extrema cuyo momento específico es determinado en buen grado por los reguladores.

CONCLUSION

Basándose en los casos examinados, parecería que tanto los países con mercados emergentes como los países industriales son similares en cuanto a que los factores micro y macroeconómicos representan los riesgos fundamentales que dan por resultado quiebras de bancos y, en general, crisis bancarias. Estos mismos riesgos fundamentales también determinan el grado de fragilidad de los bancos. La ventaja de concentrarse en la fragilidad del sistema

bancario es que se puede evaluar antes de que se produzca efectivamente la crisis. Por lo tanto, el análisis de los riesgos que enfrentan los bancos, y la forma en que éstos pueden verse afectados por cambios macroeconómicos, puede resultar un instrumento útil tanto para los investigadores, como para los responsables de la formulación de la política económica.

RESUMEN DE LOS RESULTADOS EMPIRICOS		
Indicadores próximos de fragilidad	Mayor probabilidad de quiebra/ fragilidad	Menor tiempo de supervivencia
<i>Elevado coeficiente de préstamos en moratoria en relación con los activos</i>		
Estados Unidos		
Suroeste	Sí	Sí
Noreste	Sí	Sí
California	Sí	Sí
México	Sí	Sí
Colombia	n.s.	Sí
<i>Bajo coeficiente de capital en relación con los activos</i>		
Estados Unidos		
Suroeste	Sí	Sí
Noreste	Sí	Sí
California	Sí	Sí
México	Sí	Sí
Colombia	n.s.	Sí
Riesgo de mercado		
Estados Unidos		
Suroeste	Sí	Sí
Noreste	Sí	Sí
California	Sí	Sí
México	Sí	Sí
Colombia	n.d.	n.d.
Riesgo crediticio		
Estados Unidos		
Suroeste	Ind.	Sí
Noreste	ind.	ind.
California	ind.	ind.
México	Sí	n.s.
Colombia	ind.	ind.
Riesgo de liquidez		
Estados Unidos		
Suroeste	Sí	Sí
Noreste	Sí	Sí
California	Sí	Sí
México	Sí	Sí
Colombia	Sí	Sí

Riesgo moral		
Estados Unidos		
Suroeste	Sí	Sí
Noreste	n.s.	n.s.
California	n.s.	Sí
México	n.s.	n.s.
Colombia	Sí	No
Contagio		
Estados Unidos		
Suroeste	No	Sí
Noreste	n.s.	No
California	No	n.s.
México	Sí	Sí
Colombia	Sí	Sí

Fuente: González-Hermosillo (1999).

Notas: n.s. = no significativo estadísticamente.

n.d. = no disponible.

ind. = indeterminado, la variable utilizada puede tomar cualquier signo y aun ser compatible con la presencia de cierto tipo de riesgo. (Por ejemplo, un elevado rendimiento de los préstamos puede ser compatible con un alto riesgo de incumplimiento,

pero un bajo rendimiento también puede indicar que el riesgo no está valorizado apropiadamente.)

«Sí» indica que una o más variables en las ecuaciones de quiebra o fragilidad muestran la presencia de este tipo de riesgo. En tal caso, la probabilidad de quiebra/fragilidad se incrementa y/o el tiempo previsto de supervivencia disminuiría. «No» indica que los resultados no muestran la presencia de este tipo de riesgo.

* * *

Este artículo se basa en Brenda González-Hermosillo, 1999, «Determinants of Ex Ante Banking System Distress: A Macro-Micro Empirical Exploration of Some Recent Episodes», documento de trabajo del FMI WP/99/33. (Washington: Fondo Monetario Internacional). 

SECCION: EL CASO DEL TRIMESTRE

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

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

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

El Editor



COMPañÍA CONTACTO S.A.*

JOSE EDUARDO CAICEDO D.
OSCAR FERNANDO ENRIQUEZ,
GLORIA CECILIA JIMENEZ B.,
OLGA PATRICIA MESIAS D.

Estudiantes del Programa de Postgrado de Especialización de Mercadeo, Universidad ICESI.

INTRODUCCION

Siendo las nueve de la mañana del 13 de mayo de 1998, el señor Ricardo Pérez, Presidente de la firma en Colombia, recibió en su buzón electrónico un comunicado de España, del Director Hispanoamericano, señor Antonio Aznar, que decía textualmente: “Del 15 al 21 de junio estaré en Colombia, solicito programar una agenda con clientes activos y potenciales que sean representativos para Colombia y Latinoamérica. Además, deseo analizar los estudios de mercado y las proyecciones financieras de la operación en su país. Como vosotros conocéis, los resultados de la operación han sido satisfactorios durante los últimos dos años, sin embargo,

Colombia es el único país de la zona que no cumple con los índices internacionales de gestión establecidos por la organización”.

Rápidamente el doctor Pérez programó una reunión con los miembros del Grupo de Dirección General de Contacto S.A., doctor Wolfran Becerra, Gerente Financiero y Administrativo; doctora Juliana Betancourt, Gerente de Mercadeo, y el doctor Andrés Enríquez, Gerente Comercial, para programar la agenda durante la visita del doctor Aznar.

En esta reunión el doctor Pérez les informó sobre la visita y les solicitó la siguiente información para el 28 de mayo: al señor Becerra, los esta-

* Este caso fue preparado por José Eduardo Caicedo D., Oscar Fernando Enríquez, Gloria Cecilia Jiménez B. y Olga Patricia Mesías D. como trabajo en el programa de Postgrado de Especialización de Mercados de la Universidad ICESI. Asesor: Doctor Harold Lee Koch. Es propiedad de la Universidad ICESI. Abril de 1999. Cali - Colombia.

dos financieros a diciembre 31 de 1997 y proyecciones financieras al 31 de octubre de 1998; al señor Enríquez, elaborar la agenda con los clientes actuales en Colombia, y otra con los clientes potenciales para Latinoamérica. A la señorita Juliana Betancourt le solicitó un análisis de la composición del mercado y un análisis de las amenazas y oportunidades del mercado.

COMPañÍA CONTACTO S.A.

La compañía **Contacto S.A.** es una empresa especializada en la selección y contratación de personal en misión. Se fundó en 1976, con una inversión netamente nacional, y con siete oficinas de atención ubicadas en las principales ciudades del país.

En 1994 el 70% de las acciones fueron adquiridas por la compañía italiana **Tacto Internacional**. Esta negociación le permitió a la entidad convertirse en la primera empresa colombiana de servicios temporales, con capital extranjero y con presencia en veinticuatro países, con 2.100 oficinas alrededor del mundo.

En 1996 nuevamente la organización se fusiona mundialmente con otra compañía de origen español, creando la actual organización **Contacto S.A.**

El 28 de mayo cada directivo asistió puntualmente a la reunión con la información solicitada; el señor Becerra llegó muy preocupado porque los márgenes de la compañía se venían deteriorando durante los últimos seis meses, y con la proyección financiera evidenció que durante el mes de octubre de 1998 muy seguramente se presentaría un déficit en los flu-

jos de capital agravado por el lento índice de rotación de cartera (ver Tablas 1 y 2).

Igualmente, la señorita Betancourt, con el análisis que realizó a la competencia, se dio cuenta de que durante el último año se presentaron movimientos representativos en el mercado, en donde la compañía Laboral S.A. lanzó un nuevo producto para la selección de ejecutivos de alto nivel, generando ingresos adicionales por \$200 millones, y la compañía Afianzamos S.A., que hace tres meses presentó un novedoso paquete de servicios dirigidos a las compañías de consumo masivo, con énfasis en el área de merchandising.

ACTIVIDADES DE LABORAL S.A.

Programa: Selección de ejecutivos de alto nivel.

Dirigido a: Organizaciones nacionales y multinacionales con requerimientos de personal ejecutivo de primer nivel.

Procedimiento:

- Elaboración del perfil de acuerdo con las necesidades del usuario.
- Reclutamiento, selección, clasificación de hojas de vida.
- Pruebas técnicas y psicotécnicas.
- Entrevista estructurada.
- Visita domiciliaria y composición familiar.
- Verificación personalizada de referencias.

Alcance: Programa de aplicación con cubrimiento nacional.

**TABLA I
CONTACTO S.A.
BALANCE GENERAL
DICIEMBRE 31 DE 1997**

Activos Corrientes		Pasivos Pasivos Corrientes	
Disponible	20.000	Obligaciones financieras	1.146.000
Inversiones temporales	475.000	Cuentas por pagar	423.000
Deudores	2.710.000	Obligaciones laborales	453.000
Inventarios		Impuestos, gravámenes y tasas	2.800
Total Activos Corrientes	3.205.000	Total Pasivos Corrientes	2.024.800
No Corrientes		Pasivos No Corrientes	
Inversiones		Obligaciones financieras	1.000
Propiedad, planta y equipo, terrenos y edificios	169.000	Obligaciones laborales	0
Maquinaria y equipos	97.000	Total Pasivos No Corrientes	1.000
Intangibles		Patrimonio	
Otros	102.000	Capital social	400.000
Total Activos No Corrientes	368.000	Superávit capital	0
Valoración	44.000	Revalorización del patrimonio	242.000
		Reservas	463.000
		Dividendos	0
		Resultado del ejercicio	442.000
		Resultado del ejercicio anterior	0
		Superávit por valorizaciones	44.200
		Total de Patrimonio	1.591.200
Total Activos	3.617.000	Total de Pasivo y Patrimonio	3.617.000

ACTIVIDADES DE AFIANZAMOS S.A.

Programa: Servicio integral de merchandising.

Dirigido a: Empresas de comercialización de productos de consumo masivo con requerimientos del control del personal de impulso y mercaderistas, e implementación de actividades desarrolladas en los diferentes puntos de venta.

Procedimiento:

- Selección y contratación del personal con el perfil suministrado por el cliente.
- Supervisión y control del personal de merchandising.
- Análisis de rotación de productos.
- Diseño de planogramas.
- Suministro de dotación.

**TABLA 2
CONTACTO S.A.
BALANCE GENERAL
OCTUBRE 31 DE 1998**

Activos Corrientes		Pasivos Pasivos Corrientes	
Disponible	20.000	Obligaciones financieras	1.686.000
Inversiones temporales	475.000	Cuentas por pagar	423.000
Deudores	3.250.000	Obligaciones laborales	453.000
Inventarios		Impuestos, gravámenes y tasas	2.800
Total Activos Corrientes	3.745.000	Total Pasivos Corrientes	2.564.800
No Corrientes		Pasivos No Corrientes	
Inversiones		Obligaciones financieras	1.000
Propiedad, planta y equipo terrenos y edificios	169.000	Obligaciones laborales	0
Maquinaria y equipos	97.000	Total Pasivos No Corrientes	1.000
Intangibles		Patrimonio	
Otros	102.000	Capital social	400.000
Total Activos No Corrientes	368.000	Superávit capital	0
Valoración	44.000	Revalorización del patrimonio	242.000
		Reservas	463.000
		Dividendos	0
		Resultado del ejercicio	442.000
		Resultado del ejercicio anterior	0
		Superávit por valorizaciones	44.200
		Total de Patrimonio	1.591.200
Total Activos	4.157.000	Total de Pasivo y Patrimonio	4.157.000

- Control de presupuesto.
- Información semanal, vía internet, de análisis de precios y actividades desarrolladas por la competencia.
- Control y distribución de material POP.
- Manejo y control de averías.
- Ejecución y control de las actividades desarrolladas en los puntos de venta.

- Manejo de las exhibiciones naturales y adicionales en los puntos de venta.

Alcance: Cubrimiento nacional, participando en las diferentes regionales, o en las ciudades seleccionadas por el cliente.

La Gerente de Mercadeo expuso que la evolución y el crecimiento rentables del mercado internacional de las Empresas de Servicios Temporales se

originan en el ofrecimiento y prestación de servicios integrales, aplicados a través de la herramienta del **outsourcing** para mantenerse competitivas en un mundo de economía globalizada, para lo cual hizo referencia al siguiente artículo:

Muchos sindicatos europeos se opusieron vehementemente a los trabajos temporales durante los años ochenta, exponiendo que la duración limitada de los contratos representaba una explotación de los trabajadores. Hoy en día, a medida que los países que experimenten con el trabajo temporal muestran grandes beneficios económicos, los líderes de los sindicatos reconocen a regañadientes el papel de estos contratos.

...actualmente los Países Bajos se han convertido en un brillante ejemplo de los beneficios del trabajo temporal debido al drástico crecimiento en el número de trabajadores temporales y de medio tiempo, agudizando una reducción en los niveles de desempleo, generando al mismo tiempo un crecimiento del mercado laboral. Las actividades de las empresas temporales europeas ubican aproximadamente un 30% de sus trabajadores en empleos de tiempo completo.¹

El señor Enríquez también llegó preocupado, en razón de que tres de sus diez clientes principales están a punto de prescindir de los contratos pactados a cinco años, ya que la competencia les ha ofrecido una mejor tarifa y la prestación de un novedoso servicio. Adicionalmente presentó la agenda de las visitas a desarrollar con los clientes actuales y potenciales en Latinoamérica, de acuerdo con las

propuestas enviadas por cada uno de sus Gerentes Regionales.

AGENDA DE TRABAJO

El señor Enríquez concretó reuniones con compañías con presencia en América Latina y simultáneamente establecidas en las ciudades de Santafé de Bogotá, Medellín y Santiago de Cali, entre las cuales se encuentran Panamco Indega, Johnson & Johnson S.A., Colgate Palmolive, Carvajal S.A., Gillette de Colombia, Reckitt S.A.

Adicionalmente estableció reuniones con empresas nacionales como Productos Familia, Proleche, Compañía Nacional de Chocolates, entre otras.

El señor Ricardo Pérez escuchó a su equipo de trabajo y analizó esta información concluyendo que el enfoque para la visita del señor Aznar debía estar centrado en el desarrollo de la agenda programada por el señor Enríquez.

Posteriormente el Gerente Financiero le presentaría los Estados Financieros a abril de 1998, incluyendo un análisis de la rotación de cartera; y dirigiéndose a la señorita Betancourt le solicitó mantener su información disponible a la espera de la presentación del señor Aznar de los planes de desarrollo efectuados por la organización en otros países de Latinoamérica.

Y llegó la mañana esperada por todos del 5 de junio.

El doctor Aznar entró por el umbral de la puerta de la recepción, y la recepcionista lo invitó a sentarse y a

1. Publicación de Legis S.A. Ambito Jurídico. Mayo de 1998

esperar su turno de atención; y él muy sutilmente le sugirió:

Antes de que vosotros invitéis a una persona a sentaros, saludadlo mirándolo firmemente a sus ojos y aseguraos de su necesidad primero, pues el servicio y la atención son la base de nuestra filosofía.

Rápidamente el doctor Pérez lo invitó a seguir a la Sala de Juntas, en donde lo esperaban los miembros del Grupo de Dirección; y luego de presentar a su equipo de trabajo, se reunieron en privado con el señor Enríquez para revisar la agenda de visitas solicitada en su comunicación previa.

El señor Aznar aprueba la agenda, solicitando información adicional sobre las actividades de algunos clientes que no conocía. Simultáneamente requiere que le presenten las últimas estadísticas del mercado laboral en Colombia. Para ello el señor Pérez utiliza el reciente estudio² de Acoset³ elaborado por el Centro Nacional de Consultoría:

En una muestra realizada a 184 compañías afiliadas a la agremiación, encontramos que los sectores de mayor utilización de este servicio son la industria manufacturera con un 45.12%, el comercio al por mayor y al detal el 16.4%. Entre tanto, el 10.55% de los trabajadores en misión es contratado por los sectores financieros, de seguros y de bienes raíces. Este renglón está considerado como el ter-

cero de la economía que más contrata trabajadores temporales.

En menor escala lo hacen las empresas de agricultura, ganadería, electricidad, construcción y de comunicaciones. Aunque el estudio no lo afirma, el auge que ha tenido la utilización del empleo temporal en la industria obedece en parte, a las bondades que este sistema de contratación laboral tiene para afrontar situaciones de crisis, puesto que posibilita atender adecuadamente las fluctuaciones en el proceso de producción (Ver Anexo 1: La participación del mercado).

En Colombia operan 420 empresas legales de este tipo que anualmente están cancelando 180.000 millones de pesos por concepto de impuestos y cargas parafiscales. Según Acoset, unos 250.000 colombianos devengan sus ingresos de algunas de estas 420 empresas. Lo cierto es que el empleo temporal está en auge.

De hecho, las últimas Encuestas de Hogares del DANE mostraron que de 5.5 millones de trabajadores activos en el país 1.085.404 eran temporales, es decir, casi el 20% del total. Adicionalmente la permanencia de un trabajador temporal en una empresa usuaria oscila entre 156 y 228 días, según sus niveles de producción.⁴

El día anterior a la finalización de la visita del doctor Aznar, el Comité Directivo se encontraba relajado ya que los resultados no habían podido ser

2. **Fuente:** *El Espectador*, 10. de junio de 1998.

3. **Acoset:** Asociación Colombiana de Empresas de Servicio Temporal.

4. **Fuente:** *El Tiempo*, Sección Empleos, mayo de 1998.

mejores; habían cumplido al 100% la Agenda, concretando con éxito negocios nacionales y logrando contactos importantes con filiales latinoamericanas.

Al final se hizo una evaluación del mercado actual del país, y comparándola con los demás países Latinoamericanos, concluimos que Contacto S.A. Colombia tiene un porcentaje de participación del mercado del 15%, siendo líder en facturación y cubrimiento con sus 18 sucursales; esto, acompañado del respaldo internacional, la liquidez y el fiel cumplimiento de las normas y leyes estatales, nos aseguraba haber alcanzado un éxito rotundo durante la visita. Pero la realidad fue otra...

Al final de la visita del señor Aznar estas fueron sus conclusiones:

“Vosotros habéis trabajado muy duro y reconozco todos vuestros logros, os

felicitaís por vuestro profesionalismo; pero considero que los resultados no son el reflejo de vuestras labores. Contando con nuestra imagen internacional, con vuestros clientes, con el potencial del mercado y la capacidad para desarrollarlos, Contacto Colombia no logró alcanzar la rentabilidad promedio mundial establecida. Espero que en mi próxima visita, que será antes de finalizar este año, tengáis desarrollada una estrategia que mejore este panorama”.

Ante estas conclusiones, el señor Pérez sabía que por las características globales del negocio (ver Anexo 2) debía reunirse inmediatamente con su Comité de Dirección para realizar una planeación estratégica en donde se le dé un nuevo curso a la organización que le permita permanecer exitosamente en el mercado, y de esta manera alcanzar los objetivos esperados por el señor Aznar.

ANEXO I
MARKET SHARE
EMPRESAS DE CONTRATACION Y SERVICIOS TEMPORALES

Empresas/Año	1996	1997	1998
Eficiencia S.A.	14.5	14.0	13.0
Contacto S.A.	12.1	13.2	15.0
Trabajamos S.A.	16.0	15.3	12.0
Asesoramos S.A.	9.00	9.50	7.30
Apoyo S.A.	11.9	9.10	6.90
Otras (*)	36.5	38.9	45.8

(*) En 1996 lo conforman 530 empresas constituidas legalmente
En 1997 lo conforman 490 empresas constituidas legalmente.
En 1998 lo conforman 425 empresas constituidas legalmente.

ANEXO 2

CARACTERÍSTICAS GLOBALES DEL NEGOCIO

El negocio de **contratación o servicios temporales** funciona con los siguientes esquemas:

1. Contratación de personal en misión con tiempos inferiores a un mes.
2. Contratación de personal por licencias, incapacidades o vacaciones.
3. Contratación de personal por incremento en la producción, la cosecha, el transporte; o para atender labores ocasionales, accidentales, transitorias; ó por contratación temporal por seis meses, prorrogables por seis meses más.

Según la legislación laboral, reglamentada por la Ley 50 de 1990, una empresa de servicios temporales no puede salirse de estos esquemas de operación. Adicionalmente, el salario para contratar a un empleado temporal debe ser igual al salario devengado por el empleado directo de la empresa usuaria (A trabajo igual, salario igual, según la antigüedad).

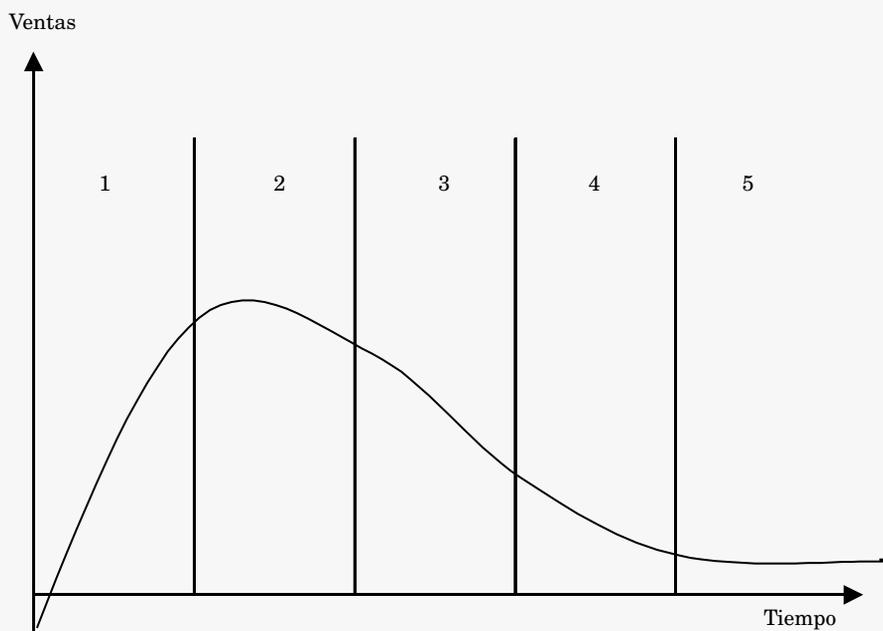
Adicionalmente, las agremiaciones laborales (partidos políticos, sindicatos, cooperativas, etc.) presionan a las compañías para que no utilicen estos esquemas, exigiéndoles una contratación directa de los empleados. Estas agremiaciones exigen beneficios adicionales costosos que deterioran la productividad de las mismas.

Cada vez las empresas solicitan servicios especializados con mayor continuidad y mayor flexibilidad; sin embargo, las empresas de servicios temporales deben crear nuevas alternativas que les permitan acceder a la prestación de estos servicios.

Las características del servicio especializado (*outsourcing*) son las siguientes:

1. Contratación sin límite de tiempo: Las empresas usuarias contratan el servicio y no a las personas.
2. Las empresas usuarias pueden contratar estos servicios con implementos de dotación o sin ellos, con o sin máquinas de trabajo.
3. Las empresas prestadoras pueden ofrecer servicios especializados o no especializados, es decir, actuar como asesoras.

ANEXO 3 CICLO DE VIDA DE CONTACTO S.A.



CICLO DE VIDA EN FUNCIÓN DEL TIEMPO

1. Introducción
2. Crecimiento
3. Estancamiento
4. Madurez
5. Decadencia

ANEXO 4
COBERTURA DE ATENCION NACIONAL POR NUMERO DE
OFICINAS TEMPORALES Y PARALELAS, DE SERVICIOS
ESPECIALIZADOS

Cubrimiento	Temporal	Servicios
8 Oficinas	Eficiencia S.A.	Laboral S.A.
6 Oficinas	Trabajamos S.A.	Afianzamos S.A.
8 Oficinas	Apoyo S.A.	Apoyo Servicios S.A.
18 Oficinas	Contacto S.A.	N.D.*
6 Oficinas	Asesoramos S.A.	Contratación y servicio

* N.D. No dispone de empresa de servicio.

ANEXO 5
TASA DE SUBEMPLEO EN SIETE CIUDADES
A JUNIO DE 1998

Año	Tasa
1991	13.1
1992	14.5
1993	11.7
1994	12.2
1995	12.8
1996	14.5
1997	15.1
1998	20.2

Subempleo: Representan la contratación a través de empleos temporales.
Fuente: Dane, 1998

ANEXO 6
PRINCIPALES SERVICIOS ESPECIALIZADOS
DEMANDADOS POR LAS COMPAÑÍAS USUARIAS

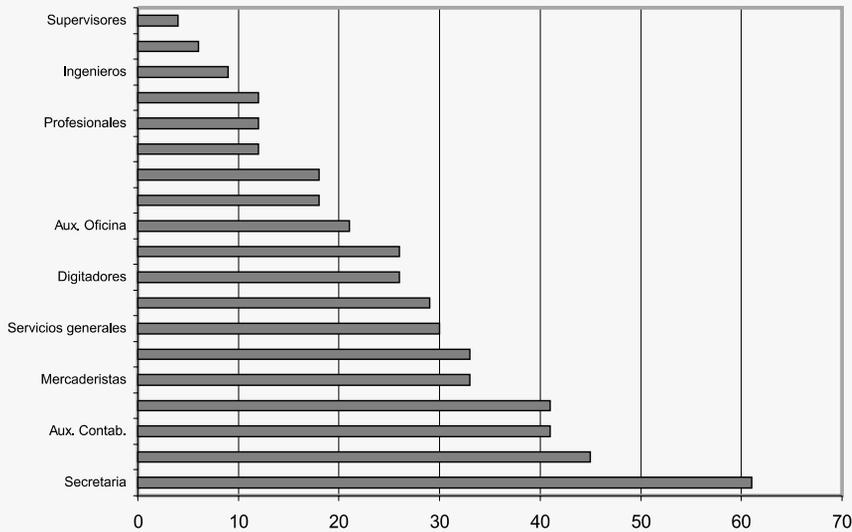
Servicios demandados(*)	Porcentaje participación
Aseo y Cafetería	12
Jardinería	8
Mantenimiento Propiedad Edificios	5
Merchandising Integral	25
Logística Distribución (Transporte– Almacenamiento – Distribución)	5
Labores de Agricultura	6
Producción	4
Mensajería	10
Transcripción Datos – Archivos	4
Selección de Personal Especializado	2
Otros	19

(*) Este nicho de mercado ha reportado ingresos aproximados de \$130.000 millones durante 1997.

VALORACIÓN DEL MERCADO EN PESOS
PRINCIPALES SERVICIOS ESPECIALIZADOS
POR LAS COMPAÑÍAS USUARIAS

Servicios demandados	Participación (%)	Valorización de oportunidades
Aseo y Cafetería	12	\$ 15.600.000.000
Jardinería	8	\$ 10.400.000.000
Mantenimiento Propiedad-Edificios	5	\$ 6.500.000.000
Merchandising Integral	25	\$ 32.500.000.000
Logística Distribución	5	\$ 6.500.000.000
Labores de Agricultura	6	\$ 7.800.000.000
Producción	4	\$ 5.200.000.000
Mensajería	10	\$ 13.000.000.000
Transcripción Datos	4	\$ 5.200.000.000
Selección Personal Especializado	2	\$ 2.600.000.000
Otros	19	\$ 24.700.000.000
Total		\$ 130.000.000.000

OFICIOS MAS SOLICITADOS DE LA CONTRATACIÓN TEMPORAL, A MAYO DE 1998, SEGUN EVALUACION DE ACOSSET



SOLUCION SUGERIDA CASO CONTACTO S.A.

I. Hechos relevantes internos

1. La Compañía Contacto presenta según sus estados financieros un margen de rentabilidad decreciente, con una proyección financiera que presentará déficit en los flujos de capital de manera progresiva.
 - El volumen de cartera está creciendo reflejándose en la falta de disponibilidad de flujo de efectivo.
 - Contacto S.A. no puede ampliar su marco de operación debido a las limitantes de la legislación laboral, según lo expuesto en el Anexo 2 de la formulación del caso.
 - Contacto S.A. cuenta dentro de sus clientes con las organizaciones más importantes del país, las cua-

les se desempeñan en los diferentes sectores de la economía.

- Contacto S.A. posee respaldo económico e imagen reconocida internacionalmente.
- Contacto S.A. tiene el mayor cubrimiento geográfico, con dieciocho sucursales establecidas en las principales ciudades del país (ver Anexo 4).
- Contacto S.A. es líder en el mercado de las empresas de servicios de contratación temporales (ver Anexo 1 de la formulación del caso).
- Contacto S.A. Colombia es la única filial de la zona que no cumple con los índices internacionales de gestión, establecidos por la organización en el nivel mundial.

2. Hechos relevantes externos

- Las oportunidades de mercado en Colombia para las empresas temporales se han limitado a través de la Legislación Laboral, la cual presenta un marco legal de operación rígido y definido (ver Anexo 2 de la formulación del caso).
- La alta tasa de desempleo creciente en el país asciende al 15.9%, según el Dane.
- Las altas tasas de interés y el deterioro de la economía en general han afectado la productividad de la organización, reflejándose en los altos costos financieros y generando al mismo tiempo inestabilidad laboral y desestabilización social.
- Las empresas acuden cada vez más a las organizaciones de servicios temporales o de servicios especializados, porque les generan empleos flexibles en un mercado de incertidumbre, variaciones ó fluctuaciones (ver Anexo 5 del caso).
- La globalización del mercado ha permitido que ingresen a Colombia una variedad de productos de excelente calidad a bajo precio, lo que ha generado una disminución en la producción nacional, obligando a las empresas establecidas en nuestro país a reducir sus cargas laborales para buscar competitividad.
- Los pactos colectivos internos y las convenciones de cada compañía, apoyadas por las agremiaciones sindicales, hacen que las cargas laborales sean más costosas y menos productivas.
- Alta inseguridad social, lo que genera reducción en las inversiones extranjeras.

3. Tendencia del mercado

- Cada vez las compañías solicitan servicios especializados mediante la tercerización del servicio (OUTSOURCING) debido a sus altos costos si la contratación se realizara en forma directa.
- La competencia realizó movimientos representativos en el mercado a través de la introducción de nuevos paquetes de servicios a mayor costo, lo que le permitió mejorar sus ingresos y su margen de rentabilidad.
- Las principales empresas temporales del país han creado empresas de servicios, explotando un nuevo nicho de mercado (ver Anexo 4 del caso).
- El negocio de la contratación del servicio se encuentra en una etapa de madurez dentro del ciclo de vida porque hay mucha demanda y muchos oferentes que presionan el aumento de los costos, es decir, los porcentajes del costo de administración disminuyen con el fin de lograr una mayor participación del mercado (ver Anexo 3).
- El mercado exige que las empresas oferentes sean cada vez más especializadas en la prestación del servicio, lo que les permite utilizar márgenes de rentabilidad superiores, elevando sus niveles de utilidades.

4. Herramientas utilizadas en el desarrollo del caso

Este caso está dirigido para estudiantes de la Especialización de Mercadeo, y específicamente para aplicar dentro del módulo Mercadeo Operacional de Productos y Servicios, tópico: Gerencia de Marca; tema: Diseño y Desarrollo de

Nuevos Productos y Servicios.

Textos guía: *El Jefe de Producto, Handscombe Richard, Capítulo 3. Fundamentos de Mercadotecnia, Kotler Philip. Capítulo 9.*

4.1. Oportunidades del mercado

- Las empresas usuarias están buscando reducir sus costos y ser más eficientes a través de la tercerización del servicio, para poder dedicarse al objeto principal de su actividad.
- La legislación laboral y los gremios laborales exigen a las empresas temporales la aplicación de la norma: “Que a trabajo igual salario igual”. En las organizaciones de outsourcing no opera esta medida, permitiendo que las empresas usuarias contraten con salarios más favorables sin tener en cuenta los pactos o convenciones laborales.
- La legislación laboral es muy proteccionista con el trabajador, lo que obliga al empresario a buscar alternativas de contratación diferentes de la contratación directa, en donde puede acarrear con altos costos adicionales por caídas en la oferta y demanda de su mercado.
- El ejercer las actividades especializadas que no tienen relación directa con el objeto productivo de las organizaciones es altamente costoso cuando se ejecuta directamente; para lo cual las empresas están contratando outsourcing como una alternativa eficaz y de bajo costo que les permite enfocar sus esfuerzos hacia el objetivo principal.

4.2. Definición del servicio a lanzar

Observando la valoración del mercado encontramos que el servicio de

mayor demanda en el nuevo nicho de mercado es el de Servicios Integrales de Merchandising, el cual en su contexto general puede aplicarse a diferentes organizaciones con diversos productos, cuyo común denominador sea la necesidad del servicio de merchandising.

4.3. Preparar especificaciones

Dentro de los tópicos del servicio de merchandising planeamos ofrecer los siguientes:

- Manejo de inventarios en puntos de venta.
- Agotados y averías en puntos de venta.
- Exhibiciones naturales y adicionales.
- Diseño, manejo y control de plangramas.
- Impulso de los productos.
- Novedades de la competencia.
- Chequeos de precios.
- Estadísticas de ventas.
- Análisis de rotación de productos.
- Cubrimiento y supervisión nacional o en regionales.
- Control y distribución de material POP.
- Información semanal, vía internet de la operación.
- Implementación del software y hardware para el desarrollo integral del servicio.

Ver diagrama de desarrollo.

4.4. Planeación para el lanzamiento del producto

Objetivo general

Contactar a nuestros clientes de productos de consumo masivo para pre-

sentarles el nuevo servicio especializado denominado Servicios integrales de merchandising.

Objetivo específico

Obtener un ingreso adicional, equivalente al 25% del que actualmente posee el balance de la organización, o alcanzar una participación del 15% del mercado del servicio de merchandising.

Participantes e invitados

Se establecerá una agenda de visita a cada una de las empresas productoras de artículos de consumo masivo y que participen en canales de distribución detallista y mayorista, preparando una presentación adecuada a las características y condiciones propias de su actividad. ☀

**COMENTARIOS SOBRE EL
CASO:
COMPAÑÍA CONTACTO, S.A.**

Este caso, de una empresa que ofrece el servicio de contratación de personal en misión tipifica el entorno colombiano en los finales de 1999. Los retos del Departamento de Mercadeo de la Compañía Contacto S.A. son los mismos de nuestras empresas que producen productos industriales o de alto consumo: un entorno en el cual es muy difícil operar sin innovación, mucha competencia que proviene de fuera del país, resistencia de las instituciones tradicionales al cambio (sindicatos y la legislación laboral en este caso) y baja rentabilidad durante la recesión, que requerirá “purificación” de la competencia del sector.

Tenemos aquí un sector colombiano de unas 425 empresas, que por el alto desempleo ha entrado al negocio moderno de *outsourcing* (tercerización de servicios), una innovación bastante controvertida. Hay los que ven *outsourcing* del trabajo temporal y de medio tiempo como una técnica ética de aliviar los niveles de desempleo, por reducir los costos de empresas en varias áreas como merchandising, aseo, mensajería, almacenamiento, hasta la selección de ejecutivos de alto nivel para darle al país grandes beneficios económicos. Al otro lado hay

los que se oponen vehementemente a los trabajos temporales por aparecer ser explotación de los trabajadores.

El caso es bien interesante en el aspecto de que le muestra al lector la lucha eterna de la función de mercadeo: siempre hay que buscar nuevos nichos por segmentación, innovar con nuevos servicios y productos bien diferenciados, entregarle al cliente un amplio surtido de servicios y la dificultad de controlar su entorno externo. Es más, nos recuerda que algunas de las herramientas básicas y tradicionales de mercadeo como el modelo del ciclo de vida del producto, todavía nos sirven en la resolución de problemas nuevos. Si bien tenemos un servicio en la etapa de madurez, ¿cuáles deberán ser los planes acerca del diseño y oferta del servicio, la promoción, el precio y la logística para entregarle al cliente un servicio competitivo y rentable?

Este es la tarea del lector-analista de Compañía Contacto S.A., la redacción de una estrategia con tácticas para implementarla. El mejor caso es el que nos muestra un proceso para la toma de decisiones, para que no nos perdamos en caos y que veamos el valor de nuestras herramientas en el área de Mercadeo.

DOCTOR HAROLD L. KOCH
Director del Programa MBA Icesi-Tulane University. ☼

RESEÑAS BIBLIOGRAFICAS

RESEÑA DE TRES LIBROS DE V ALLECAUCANOS

JAVIER ARISTIZÁBAL VILLA
PROFESOR ASISTENTE DEL DEPARTAMENTO JURÍDICO
DE LA UNIVERSIDAD ICESI



paradigma de comprensión y acción anterior a la Carta que nos rige y al que estábamos enseñados, resulta insatisfactorio e insuficiente para su correcta intelección. El presente comentario se propone destacar la aparición de tres recientes y formidables obras, de cierta manera imprescindibles en la tarea de entender el significado y alcance de la Administración moderna y particularmente del rediseño en nuestro ordenamiento, de ciertas sugestivas herramientas jurídicas, como las denominadas por el legislador *acciones populares y de grupo*.

Advertencia

Muy consciente, primero, de que el tema abordado en el ensayo en torno a la Ley 472 de 1998 sobre acciones populares y de grupo no es patrimonio exclusivo de los juristas sino que constituye motivo de estudio para las personas dedicadas a las más diversas disciplinas; segundo, que a pesar de haber abierto la Constitución de 1991 un espacio político jurídico de reflexión y actuación muy amplios, el

Propósito

Hoy, cuando cada vez se ofrecen y amplían más los espacios de la Administración Pública a los particulares y crece la franja de actividades y servicios, otrora reservados al ámbito exclusivo de la burocracia oficial, se discute no sólo la vigencia del Derecho Administrativo en Colombia, sino las formas empleadas para articularlo a la Constitución que nos rige desde 1991.

Especialmente con el avance que en los últimos años ha tenido el proceso de modernización del Estado, la apertura, la internacionalización y liberalización de la economía, significando la introducción en la Administración Pública y en el Derecho Administrativo de carácter positivo, de un amplio número de instituciones que tienden a hacer aplicable a la Administración Pública las reglas y principios de la administración y del derecho privado. También, el desplazamiento de los conflictos de la Administración Pública a la jurisdicción ordinaria.

Pero especialmente hoy, cuando el desánimo y el pesimismo peligrosamente se generalizan en todos los sectores de la vida nacional y cuando una sociedad en bancarrota busca menesterosa la creatividad y el conocimiento –mal que no exime a nuestra región–, admirablemente surgen como de las cenizas tres jóvenes ius publicistas vallecaucanos, pedagogos auténticos, investigadores natos; tres profesionales ejemplares, volcados al futuro y con un bien ganado prestigio en el foro y en la academia, nacional e internacionalmente.

Nos entregan ellos el fruto de su arduo y ejemplar trabajo de investigación, en sendos libros, imprescindibles no sólo en las bibliotecas de las universidades; sobre todo, infaltables como obras de consulta para el estudiante de administración, economía, ciencias humanas en general y particularmente para el empresario moderno.

Primer título
**Desafíos del interés público -
identidades y diferencias entre lo**

público y lo privado. Editorial Universidad del Valle, Santiago de Cali, 1998. Recoge el autor, profesor Edgar Varela Barrios, distintas investigaciones, varias de ellas utilizadas como material de apoyo docente en el posgrado de la facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle y en la Maestría de Estudios Políticos de la Universidad Javeriana de Cali.

El libro del profesor Varela analiza, dentro de un marco conceptual interdisciplinario, filosófico, sociológico e histórico, las relaciones entre la esfera de lo público y la de lo privado. En la primera parte hace una amplia presentación de la génesis de esta dicotomía dentro del pensamiento filosófico moderno, desde Rousseau hasta nuestros días. En la segunda parte, el autor se centra en el análisis de la burocracia pública, en la configuración de lo público en la modernidad y en la asimilación de lo privado por lo público. En una palabra, abarca el conjunto de categorías con las cuales se interpreta actualmente el proceso de reforma gestiona-ria, trascendiendo con lucidez el ámbito nacional para ubicarse en el amplio contexto latinoamericano.

Segundo título
**Tratado de Derecho Administrativo -
Introducción a los conceptos de
Administración Pública y
Derecho Administrativo.** Dos tomos. Universidad Externado de Colombia, Santafé de Bogotá, 1999. Cuyo autor es el profesor de Derecho Público Jaime Orlando Santofimio Gamboa, quien no se queda en el solo intento y logra por primera vez, en la

incipiente teoría jurídica colombiana, la elaboración de un auténtico tratado de Derecho Administrativo, a la par de los mejores y entre los mejores administrativistas foráneos y contemporáneos.

No sólo aborda el análisis, la vigencia y el momento histórico de las diferentes corrientes doctrinales, sino principalmente el momento de la formación tanto de la administración pública como del derecho administrativo, destacando igualmente los fenómenos más influyentes en la formación del Estado y las determinantes de éste sobre el concepto de administración y su derecho.

Complemento novedoso (también por primera vez en nuestro medio jurídico) resulta la aproximación que el autor hace a los elementos históricos que rodearon la génesis y formación del derecho administrativo colombiano. El autor prueba con creces las raíces y la influencia que obtuvo del derecho español e indiano, revaluando de paso, y en mucho, la falsa idea sobre la preponderancia del derecho administrativo francés en el derecho administrativo colombiano; hecho que sólo cobra precaria realidad a partir de la segunda década del presente siglo.

De verdad reconforta el ánimo la magnitud, seriedad y solidez de la obra de este novel ius-pensador, sobre todo al inferir de sus propias palabras, que es dable saludar, desde ya, la aparición del tercer tomo de su obra referido al acto administrativo, a los principales instrumentos de la administración y al contrato estatal. Perenne gratitud y admiración al joven Maestro.

Tercer título

El daño - Análisis comparativo de la responsabilidad extracontractual del Estado. Universidad Externado de Colombia, Santafé de Bogotá, 1998. Corresponde este libro a la tesis doctoral en la Universidad de París del jurista Juan Carlos Henao, que aparte de cotejar el Derecho colombiano y el francés en materia de responsabilidad de la administración pública por los daños que llegue a ocasionar a los particulares, contiene un formidable acopio jurisprudencial y doctrinario; a más del ilustrativo y ameno prólogo del doctor Fernando Hinestrosa Forero, Decano del Externado y maestro de maestros.

Variadas son las inquietudes que abuelve o deja planteadas el libro de *monsieur* Henao, en textual expresión del benemérito prologuista; quien a su vez añade: "... y numerosas y ardientes habrán de ser las discusiones que promueva, en buena hora. El conocimiento, el comentario de la jurisprudencia y el debate sobre ella, igual que la controversia doctrinaria, tienen que darse; nuestro derecho ha de despertar, es indispensable una agitación intelectual seria y comprometida. El reconocimiento de los intereses económicos en juego en materia de reparación de daños, el análisis económico del Derecho, de las repercusiones económicas de la normatividad y su aplicación, el impacto de una y otra en el sentimiento de la ciudadanía frente al Estado, al Derecho y a la Justicia. La posición del Derecho, no solamente frente al cambio social, sino también frente a las propias posibilidades de coexistencia pacífica. La lectura reflexiva de definiciones, conceptos, tendencias, decisiones ju-

diciales referidas en esta obra, da mucho que pensar, en distintos planos y sentidos...”.

En su estudio, el autor sigue un orden rigurosamente simple: Una vez sentadas las premisas básicas y hacer algunas consideraciones introductorias sobre tópicos que inciden en su tratamiento, el tema se divide en tres

grandes partes, igualmente útiles: a) Los elementos necesarios para que se pueda predicar que el daño existe, esto es, que sea cierto y personal; b) La tipología del daño, o sea la forma como se presentan las distintas expresiones del mismo; c) La liquidación del daño a partir de ejemplos concretos y de común ocurrencia. ☼

INTERNACIONALISMO POP

HECTOR OCHOA DIAZ, P h.D.
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD ICESI.



Autor: PAUL R. KRUGMAN
ISBN: 958-04-5232-6
Editor: Grupo Editorial Norma
Número de páginas: 243
Bogotá, Colombia
Marzo, 1999

análisis de la competitividad en el comercio internacional en un lenguaje llano, comprensible por los ejecutivos de las empresas; dice Krugman: «Tendría que escribir ensayos para no economistas que fueran claros, efectivos y aun entretenidos, de lo contrario, nadie los leería».

El libro está organizado en una introducción y cuatro secciones; cada una de éstas contiene un grupo de ensayos relacionados con el tema, que fueron preparados entre 1993 y 1997. En la introducción, Krugman explica la razón de ser del libro, cómo se le ocurrió la idea de comenzar a preparar escritos para que los ejecutivos entendieran los problemas de la competitividad ante los errores que algunos importantes economistas y ejecutivos de empresas multinacionales, entre los cuales cita a John Sculley, ex presidente de Apple Computer, y líder empresarial favorito del presidente Clinton, presentaron en la cumbre económica que convocó el mandatario norteamericano sobre la economía global.

En este libro, escrito especialmente para los ejecutivos de las empresas, el brillante economista y profesor de la Universidad de Stanford, Krugman, presenta de una manera impecable en su método y terminología, pero con hondo sentido crítico, los argumentos para comprender el fenómeno de la globalización de las economías correctamente, ausente de los sensacionalismos y malabarismos que los seudoeruditos en economía acostumbra presentar en las conversaciones intrascendentes de los cocteles.

Uno de los propósitos del libro, el cual se logra a plenitud, es presentar los

En la primera sección: «Un mundo de suma cero», el autor centra la discusión en las causas que generan competitividad o las que actúan en sentido contrario, para puntualizar que en general existe un gran desconocimiento en los gobiernos y los empresarios respecto al tema. Muchos tratan de explicar la competitividad más como una causa que como una consecuencia. La competitividad no es una guerra entre países; «si a Europa le va bien no tiene que ser a costa de Estados Unidos, por el contrario, una economía europea exitosa probablemente le ayudaría a la economía de Estados Unidos», dice, y agrega: «La competitividad es una palabra sin sentido cuando se aplica a economías nacionales y la obsesión con la competitividad es tanto equivocada como peligrosa».

La segunda sección: «Teoría económica buena y mala», se concentra en los elementos de la teoría económica de los que se nutre el libre comercio para concluir que el internacionalismo pop ha tratado de pregonar que las economías abiertas lo han cambiado todo, no obstante que no ha habido cambios en las ideas básicas: «el comercio es una más de las actividades económicas sujetas a los mismos principios que cualquier otra». El comercio internacional no es un asunto de competencia sino de intercambio con beneficios mutuos y la ventaja comparativa, enfatiza Krugman, continúa siendo el común denominador de la internacionalización, como Ricardo lo planteó en 1817.

En la tercera sección: «El mundo emergente», Krugman contradice la creencia generalizada respecto a que como consecuencia del crecimiento económico anterior a su crisis en los países asiáticos, se estaría dando una difusión de la tecnología mundial, el centro de gravedad económico se estaría moviendo de los países de Occidente hacia los del Pacífico y todo indicaría que una superioridad de las economías estaría condicionada con menos libertades civiles y más planeación. Su explicación para el fenómeno asiático la basa no en los anteriores factores sino en un crecimiento de insumos con lo cual dice: «El crecimiento asiático deja de ser un misterio».

En su última sección: «Tecnología y sociedad», el libro desbarata la generalizada idea de que el comercio internacional ha sido el origen de la destrucción reciente de empleos en los países importadores, en lo cual coincide con el economista Jorge Elmeskov en sus estudios sobre el desempleo persistente. Krugman afirma que los altos niveles de desempleo de la última década en el mundo se han originado en los efectos del uso de las nuevas tecnologías, las cuales destruyen puestos de trabajo y generan mayores ingresos para las personas con capacitación para utilizarlos, pero esta situación, de acuerdo con la historia, tiende a ser temporal por los reajustes que se dan en el mercado laboral. ☀

EL PODER DE LO SIMPLE: UNA GUÍA EMPRESARIAL PARA ELIMINAR LO ABSURDO Y SER MÁS RACIONAL

HAROLD L. KOCH
DIRECTOR, PROGRAMA DE MASTER OF BUSINESS
ADMINISTRATION (MBA) ICESI-TULANE UNIVERSITY



Autor: JACK TROUT
ISBN: 0-07-065362-3
Editorial: Serie McGraw-Hill de
Management, España, 1999
No. de páginas: 202

puerto o durante el vuelo. *El poder de lo simple* deberá ser de interés a cualquier ejecutivo, sea del Departamento de Mercadeo, Finanzas, Producción o Recursos Humanos y hay capítulos cortos que tratan de todas las áreas funcionales de nuestras empresas. Se ha escrito en un estilo muy divertido (crítica fuertemente a Michael Porter y su libro *La Ventaja Competitiva*), es fácil de leer y comprender, es instructivo y práctico y nos recuerda que a veces tenemos que pensar en lo esencial antes de siempre buscar soluciones en lo nuevo y complejo: hay que regresar a las “leyes de gravedad”. Los consejos son aplicables y se presentan muchos ejemplos actualizados con los cuales nos podemos identificar: Chupa-Chups, General Electric, Palm Pilot, el Banco Bilbao Vizcaya, KPMB Peat Marwick, Repsol, Xerox, la cervecera argentina Quilmes, Ericsson y muchos más.

Jack Trout, el autor (en colaboración con sus colegas Raúl Peralba y Raúl G. Del Río), es un conocido autor de cinco *best sellers* y ha escrito mucho acerca de los estrategas de Marke-

“El poder de lo simple”: ¿teoría simplista o una óptica sabia?

Este libro ejecutivo empieza con la dedicación que resume su *raison de etre*: “Dedicado a los que están agobiados y perplejos, y que sienten que debe haber un modo más simple de hacer las cosas”. Nos presenta la idea de que la complejidad nos entorpece el hacer lo correcto y que nos ciega a lo esencial de nuestro negocio.

A pesar de sus debilidades vale la pena poner este volumen pequeño en su portapapeles para aprovechar de los momentos muertos en el aero-

ting. Philip Kotler nos dice que Trout “es el responsable de algunas de las ideas más frescas que se han incorporado al marketing en la última década”. Es asesor de muchos clientes bien conocidos como Apple, Holiday Inn, IBM, Merck y Southwest Airlines, entre otros. Merece nuestra atención sobre este tema.

¿Qué va aprender el ejecutivo de hoy al leer *El poder de lo simple*? Escogiendo algunos capítulos de los 23 del texto, cada uno de más o menos ocho páginas, podemos saborear su mensaje.

- ***Hay que simplificar la segmentación del mercado.*** Por ejemplo, hablando de Procter & Gamble y la segmentación y el lanzamiento de nuevos productos para captar nuevos segmentos nos pregunta: “¿El mundo necesita 31 variedades de champú Head & Shoulders? ¿O 52 versiones de dentífrico Crest?”. Nos relata cómo P&G ha estandarizado las fórmulas, reduciendo las ofertas y las promociones complicadas con el resultado que al reducir el número de productos para el cabello a la mitad aumentó su participación en el mercado en cinco puntos. Su mensaje de simplificación es: *La complejidad no debe admirarse Debe evitarse.*
- ***Hay que separar la teoría sobre la estrategia con mucho***

cuidado. En el Capítulo 7 analiza Trout las tres estrategias competitivas genéricas de Michael Porter. No dice Trout que los conceptos en su libro estratégico no tienen valor sino que Porter complica tanto las cosas que nosotros no logramos entenderlo. Trout cree que debajo de todas estas teorías tan elaboradas y complicadas hay una verdad muy simple: el posicionamiento. El cliente tiene una razón para que nos compre a nosotros en lugar de a nuestros competidores. Si no existe esa razón, entonces siempre hay que pelear con el precio, una lección que muchas empresas todavía no han aprendido. Y esa razón debe ser la base de todos los esfuerzos de la empresa para diferenciarse. Su mensaje de simplificación es: *Si usted no es diferente, más vale que tenga un precio muy, pero muy bajo.*

El poder de lo simple es un libro que trata de estimular al ejecutivo a pensar dos veces antes de complicar las operaciones tradicionales a un nivel no operable. Como ha dicho el filósofo Ralph Emerson: “Nada puede ser más simple que la grandeza; de hecho, ser simple es ser grande”. Este es el mensaje principal de Trout y el lector puede decidir si es sabio o simplista. ☼