









**ESTUDIOS GERENCIALES  
REVISTA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**COMITÉ EDITORIAL**

**Francisco Piedrahíta Plata**  
Rector

**Hipólito González Zamora**  
Vicerrector

**Héctor Ochoa Díaz**  
Decano Facultad de Administración  
y de Postgrado

**Henry Arango Dueñas**  
Decano de Ingenierías

**María Cristina Navia Klemperer**  
Directora Bienestar Universitario  
Secretaria General

**Mario Tamayo y Tamayo**  
Director de Investigaciones  
y Publicaciones

**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](mailto: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.

- Abstract 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

El modelo económico chileno	13
Una prioridad para empresarios colombianos: la construcción de un concepto de ética	23
La globalización de la economía y el sistema monetario internacional	29
La ruta de la sostenibilidad	37
Necesidades de información externa en las empresas de la ciudad de Cali	43
Automatización de Oficinas S.A. (Caso de estudio)	85
Reseñas bibliográficas	113



# EL MODELO ECONOMICO CHILENO\*

ANIBAL PALMA FOURCADE

*Abogado. Universidad de Chile. Profesor universitario. Consultor Externo. Investigador.  
Docente-Autor. Embajador de Chile en Colombia.*

Un análisis de la situación actual de la economía chilena, requiere efectuar un examen de su desarrollo y evolución para comprender mejor las políticas aplicadas y hacer una evaluación objetiva de sus logros, como también de sus limitaciones.

Las profundas transformaciones experimentadas en la economía chilena en las últimas dos décadas, le han permitido al país avanzar en un proceso de crecimiento y desarrollo sostenido. No ha sido sin embargo un proceso uniforme. Es necesario distinguir las diversas etapas por las que ha atravesado el modelo de economía social de mercado vigente hoy en Chile.

La primera se implementó a mediados de los años setenta y estaba basada en la apertura unilateral de la

economía, con un fuerte énfasis en las importaciones y un tipo de cambio fijo. La segunda, luego de que en 1982 se produjera una de las crisis más graves que ha experimentado la economía chilena en su historia, la que obligó a un «ajuste» del modelo, marcadamente ortodoxo, introduciendo una buena dosis de pragmatismo. En 1990, con el restablecimiento de la democracia, se introducen diversas modificaciones con el objeto de superar las consecuencias sociales negativas heredadas de las políticas económicas aplicadas por el gobierno militar, dando así paso a una tercera etapa. Podríamos añadir, una nueva situación que se genera a partir de los lineamientos trazados por el Presidente Frei en su mensaje al Congreso de mayo de 1996, y en el plan

---

\* Conferencia en la Universidad Icesi, Departamento de Economía y Negocios Internacionales.

2000 que resume las prioridades y objetivos del gobierno para el resto de su mandato.

A partir de 1974, con la instauración del régimen militar, Chile fue objeto de la aplicación de una serie de medidas que implicaron una transformación global del sistema económico. Entre otras, la liberación de precios y tarifas, baja de aranceles, un tipo de cambio fijo y privatización de empresas. De esta manera, se pasó de un Estado proteccionista a otro orientado a abrir sus fronteras para competir según las leyes del mercado internacional, lo cual traía aparejados profundos cambios en el ordenamiento empresarial del país, el sistema tributario y el régimen laboral. Esta fue la época del denominado «boom económico», con un dólar barato y un fuerte endeudamiento de las empresas y las personas, el período de la llamada «plata dulce», que se pensaba duraría indefinidamente.

Esta bonanza, sin embargo, no estaba apoyada en fundamentos sólidos. El panorama de un país con sobrea-bundancia de divisas y favorecedor de las importaciones, cambió a partir de los años ochenta con el comienzo de una recesión mundial, la crisis del petróleo y el cese del ingreso masivo de capitales a la economía chilena, capitales que en los años anteriores se habían orientado más a la especulación financiera y al consumo que a las actividades productivas. La entrada indiscriminada de mercaderías importadas y la escasa reactivación de las exportaciones pueden ser mencionadas como algunas de las causas internas, que sumadas a las externas ya indicadas, condujeron en junio de 1982 a la devaluación del

peso y a una crisis cuyas consecuencias perduran hasta el día de hoy.

El Estado debió intervenir la banca –privatizada en 1974– y el sistema financiero, para evitar su colapso, haciéndose cargo de la enorme deuda que éstos mantenían. Este es el origen de la llamada «deuda subordinada», cuyo pago, en elevada proporción, continúa pendiente. A lo anterior se suma la quiebra de numerosos empresas, una cesantía que llegó a superar el 25%, fuertes caídas del Producto Interno Bruto, caída que alcanzó a un 14.1% en 1982 y a un 0.7% en 1983, y un fuerte retroceso de los términos de intercambio.

Luego de un reordenamiento del esquema económico y del sistema bancario, se aplicaron una serie de medidas tendientes a restablecer el equilibrio macroeconómico, lo cual condujo a una fuerte contención del gasto público, teniendo como objetivo que éste tuviese un crecimiento menor que el del Producto Geográfico Bruto.

Estas reformas permitieron crear en el país las condiciones, tanto productivas como institucionales, compatibles con una economía abierta. Uno de sus principales objetivos era elevar la competitividad de los bienes transables en los mercados externos para aumentar las exportaciones. Este cambio de rumbo implicó además una reducción de aranceles al 11% parejo –luego de que en 1984 estos fueran elevados hasta el 35%, el tope máximo permitido por el GATT– y a la eliminación de barreras paraarancelarias. Con esto, se buscaba mejorar la eficiencia del sistema productivo interno y de la industria nacional.

Desde este esquema, el Estado constituía a la empresa privada como el motor de la economía, con un modelo de desarrollo orientado hacia una actividad exportadora.

Así mismo, se amplió considerablemente el campo de acción para el sector privado, reduciéndose cada vez más la producción y comercialización de bienes y servicios del área estatal. Esto se tradujo en un Estado que asume un rol cada vez más subsidiario, restringido a las regulaciones básicas necesarias para asegurar la estabilidad y un entorno macroeconómico equilibrado que permitan un mejor desarrollo de las actividades productivas.

Los resultados no fueron inmediatos, manteniéndose altas tasas de cesantía, pérdida del poder adquisitivo de sueldos y salarios y aumento generalizado de la pobreza. No obstante, a partir de 1986 comienza la recuperación.

En 1990, el restablecimiento de la democracia coincidió con un período de estabilidad y desarrollo económico, iniciándose una nueva etapa en la historia contemporánea de Chile,

Entre 1986 y 1990, el Producto Geográfico Bruto creció a una tasa de promedio anual de 5.8%. Entre 1990 y 1997, ese promedio anual de crecimiento fue superior al 7%.

Sin embargo, las cifras de 1998 y la proyección para 1999 muestran los efectos de las crisis económicas que han afectado la región asiática y Rusia, como también a Brasil. En este último caso, sus consecuencias han impactado fuertemente a otras naciones de América Latina. En efecto, la tasa de crecimiento en 1998 se redu-

jo a un 3.6% y la proyección para el presente año es de un 2.4%. Estas bajas se deben a la aplicación de políticas monetarias restrictivas destinadas a compensar los desequilibrios externos y sus efectos sobre la economía, especialmente el riesgo de inflación. Debe tenerse en cuenta también que un tercio de las exportaciones chilenas tienen como destino mercados de Asia. A esto cabe agregar la baja del precio del cobre, principal producto de exportación chileno, que registra la cotización más baja en los últimos 50 años, con el consiguiente menor ingreso de divisas.

A pesar de la significativa disminución de la tasa de crecimiento en 1998 y de su proyección para este año, la economía chilena continuará creciendo a una tasa superior al promedio estimado para América Latina y el que se considera a nivel mundial. En ambos casos inferior al 2% anual.

En otro plano, la solidez de la economía chilena, no obstante los efectos de las crisis señaladas se refleja, entre otros factores, en que Chile mantiene su clasificación de riesgo país continuando a la cabeza de los países latinoamericanos, de acuerdo con recientes estudios de empresas especializadas.

Por otra parte, cabe señalar que a pesar del fuerte aumento del gasto social a partir de 1990, Chile registró en 1995 un superávit fiscal equivalente al 1.6% del Producto Interno Bruto. En 1996 este superávit aumentó al 2.2% del mencionado Producto y se han mantenido saldos favorables en 1997 y 1998.

El desempleo, si bien subsiste el trabajo informal, tiene un nivel equi-

parable e incluso menor al de muchos países desarrollados. En 1996 la tasa de cesantía alcanzó a un 6.3%, en 1997 bajó a un 6.1%, registrándose en 1998 un leve aumento al 6.2%. Sin embargo, se considera para este año un aumento entre 1 y 2 puntos como consecuencia directa de las medidas que se han debido adoptar para enfrentar el impacto que en la economía chilena provocan las mencionadas crisis en Asia, Rusia y Brasil y sus repercusiones en otras áreas del mundo.

La inflación anual es moderada y presenta una continuada tendencia hacia la baja. En 1996 fue de un 6.6%. En 1997 de un 6.0% y en 1998 de un 4.7% proyectándose que este año no exceda de un 4.3%. Este nivel de inflación de un dígito se ha logrado sin introducir desequilibrios en otras áreas de la economía, ni poniendo en riesgo los demás objetivos de la política económica, teniendo como horizonte alcanzar cifras parecidas a las de los países desarrollados.

En la actualidad, los chilenos tienen una expectativa de vida de 74 años y un ingreso per cápita que en 1997 superó los US\$5.600, esperándose que para el 2000 se eleve por sobre los US\$6.000. De acuerdo con el Banco Mundial, Chile tiene el ingreso per cápita real más alto de América Latina. La alfabetización es de un 95% y el porcentaje de escolaridad de más de un 70%, en tanto que la tasa de inversión de capital fijo supera el 30% y la tasa de ahorro nacional se sitúa en torno al 22% del Producto Interno, niveles estos últimos comparables con los países «ricos en ahorro», como Alemania y Japón.

La balanza comercial arrojó resultados favorables para Chile en forma ininterrumpida desde 1986 hasta 1995. Este último año, el saldo positivo fue del orden de los US\$1.400 millones, lo que representó más del 2% del PIB. En los años siguientes esta tendencia se revierte: en 1996 este saldo fue negativo en US\$1.957 millones, en 1997, continuó siendo deficitario aunque disminuyó a US\$1.275 millones, mientras que en 1998 se elevó a US\$2.600 millones.

Estos saldos negativos en la balanza comercial de los últimos años, que se explican en gran medida por una caída del 11.5% en los términos de intercambio, afectan pero no colocan en situación crítica a la economía chilena que sigue registrando, como se ha señalado, un crecimiento positivo, mientras que la inversión extranjera sigue fluyendo aunque en menor volumen.

La balanza de pagos por su parte, registró en 1996 un superávit de US\$1.181 millones y de US\$3.209 en 1997. En 1998 en cambio arrojó un déficit de US\$1.420 millones, lo que se explica por la menor inversión extranjera, que bajó de US\$5.800 millones en 1997 a US\$1.300 en 1998 y al aumento del déficit en la balanza comercial.

La deuda externa es de un volumen perfectamente manejable. Alcanza actualmente a US\$30.855 millones, habiéndose anticipado su servicio en varias oportunidades. Si consideramos que las reservas internacionales de Chile son a septiembre de este año de US\$15.991 millones y que el total de las exportaciones superaron en 1998 los US\$15.000 millones, es fácil



entender que esta deuda no constituye un problema mayor.

La inversión extranjera se ha mantenido, incluso en 1990, en que el cambio de gobierno y de régimen político generó una natural inquietud entre los inversionistas y en 1998, a pesar de la difícil coyuntura económica internacional, a la que nos referimos anteriormente.

Para lograr lo anterior, que constituye uno de los factores que inciden en el crecimiento sostenido de un país, Chile, sobre la base de una regulación clara, simple y no discriminatoria, ha atraído flujos de inversión extranjera directa dentro de un marco de importantes reformas económicas, cuyo origen se encuentra en la Constitución Política de la República. Este marco permite, tanto a chilenos como a extranjeros, desarrollar libremente y en igualdad de condiciones cualquier actividad de acuerdo con las normas legales existentes.

Chile, asimismo, se ha convertido en un polo de expansión, con elevadas inversiones en otros países. Entre 1990 y 1998, las inversiones chilenas en el exterior alcanzan una cifra cercana a los 20.000 millones de dólares. Chile invierte en el extranjero más del 2.5% del PIB, porcentualmente más que Japón y Estados Unidos.

En Colombia, los capitales chilenos superan los US\$3.000 millones, radicados principalmente en el campo de la generación de energía eléctrica. Esto ubica a este país en tercer lugar como destino de las inversiones chilenas en el exterior.

Otra de las características de la economía chilena es su alto grado de in-

tegración a los mercados internacionales, con una proporción comparable a la de países de larga tradición exportadora, como Suecia y Dinamarca en Escandinavia, o Singapur, Taiwán, y Corea del Sur en Asia. En la actualidad, 5.839 empresas exportadoras chilenas venden 3.890 productos a 195 países, convirtiendo al sector exportador en el más dinámico de la economía. Más importante aún, las exportaciones chilenas no dependen fundamentalmente de un solo producto ni de un solo mercado. La minería, que en el pasado llegó a representar más del 80% de su total, hoy representa menos de un 50%.

La comercialización de los volúmenes exportados se distribuye proporcionalmente entre Asia, Europa y América. La variedad de productos y la diversificación equilibrada de sus destinos, protege a las exportaciones chilenas de las fluctuaciones de precios de un determinado producto o de las variaciones que se produzcan en un determinado mercado. Un ejemplo concreto y actual lo ofrece la crisis asiática y la baja del precio del cobre, que indudablemente afectan nuestra economía pero no provoca, como se ha dicho, una situación crítica o recesiva.

Un análisis de las exportaciones totales hasta noviembre de 1998, muestra un claro redireccionamiento de éstas, producto de la crisis asiática. El año pasado, el 42.2% de los embarques se destinaron a América, el 29.2% a Europa y el 26.6% a Asia: a diferencia de 1997 en que estas cifras fueron de 37.3%, 25.7% y 34.6% respectivamente.

El gobierno del presidente Eduardo Frei, ha sostenido con fuerza su deci-

sión de fortalecer la inserción del país en la economía internacional y particularmente en América Latina. Consecuente con esta posición, Chile ha suscrito acuerdos de complementación económica con Bolivia, Colombia, Ecuador, México, Venezuela y Perú. Tiene además avanzadas negociaciones con Panamá y Centroamérica. Se ha suscrito asimismo un acuerdo de asociación con Mercosur, que integran Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay, el cual constituye para Chile el socio comercial más relevante en el ámbito regional.

En el contexto americano, en noviembre de 1996, fue suscrito un Tratado de Libre Comercio con Canadá. De esta manera, si bien está pendiente la incorporación al Nafta, al que Chile fue formalmente invitado en la cumbre de Miami, existirían ya acuerdos con dos de sus integrantes, México y Canadá. La negociación con Estados Unidos está pendiente de la aprobación por el Congreso de ese país del *fast track* solicitado en dos oportunidades por el Presidente Clinton sin lograr, por razones de política interna, la mayoría necesaria para su aprobación.

La incorporación al Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), como miembro número décimo octavo y segundo país latinoamericano después de México, así como la reciente suscripción de un Acuerdo Marco con la Unión Europea, forman parte también de esta estrategia de inserción internacional.

Existe conciencia de que la posibilidad de mantener y aumentar las exportaciones requiere mejorar la productividad y elevar el porcentaje de productos manufacturados y semi-

manufacturados que se exporten. Esto exige prestar mayor atención a la capacitación y dar mayor impulso a una política de investigación científica y de innovación tecnológica. Ambos son factores que refuerzan la competitividad de las empresas y garantizan el crecimiento futuro. Así lo han entendido países como Corea del Sur y Taiwán, que al igual que Chile forman parte de APEC y que sobresalen por su inversión en el campo de la investigación científica y tecnológica. En 1993, estos países invirtieron en esta área 5.000 y 2.500 millones de dólares, respectivamente.

Chile destinó ese mismo año para estos efectos, poco más de 300 millones de dólares, cifra muy por debajo de las mencionadas anteriormente. Con el propósito de subsanar lo anterior, el gobierno del Presidente Frei ha anunciado un fuerte impulso en estas áreas a través de una política nacional de innovación tecnológica que destinará nuevos y mayores recursos hasta el año 2000 para mejorar la infraestructura y reforzar la inversión en recursos humanos.

No todo, sin embargo, ha sido éxitos. En la última década, la modernización y los avances económicos del país no fueron de la mano con un proceso equivalente en el plano de la equidad social.

De acuerdo con un informe de la Cepal, en 1987 el 38% de los hogares chilenos eran pobres, vale decir no podían satisfacer sus necesidades básicas. En 1990, este porcentaje había aumentado a un 44%, lo que significó iniciar la etapa democrática con una cifra de más de cinco millones de pobres afectados por la disminución del gasto social y los costos de la política económica aplicada.

Las tensiones que esta injusta situación generaba hacían peligrar el proceso de restauración democrática, por lo que se introdujeron diversas modificaciones. La nueva política económica se denominó de «crecimiento con equidad» y tenía como principal objetivo el combate a la pobreza. Se señalaba, y con mucha razón, que el modelo social de mercado se había implementado con mucho de mercado y poco de social.

Con el propósito de solucionar este grave problema, los gobiernos de los presidentes Patricio Aylwin y Eduardo Frei, se han empeñado en redoblar los esfuerzos para que los más pobres se beneficien también del crecimiento económico. Los resultados han sido auspiciosos. Entre 1990 y 1994 salieron de la pobreza más de 1.300.000 personas, mientras que la extrema pobreza se redujo a menos de 700.000.

A partir de 1995, el gasto social ha venido alcanzando su nivel histórico más alto, con un 70% del presupuesto nacional (equivalente al 14% del PIB), canalizado fundamentalmente como inversión en la gente a través del gasto en educación, salud, previsión e infraestructura social. De igual modo, hoy en día todas las regiones cuentan con Planes de Superación de la Pobreza, los cuales incorporan al sector privado a través de una acción coordinada con el sector público.

De esta manera, la pobreza se ha reducido sustancialmente. Actualmente el porcentaje de pobres es inferior al 22% y el número de personas que se ubican en este nivel es menor a los tres millones. Es decir, en ocho años la pobreza ha disminuido a más de la mitad de la que se registraba en 1990. Sin embargo, no podemos sentirnos

satisfechos, nuestras cifras macroeconómicas no se compadecen con estos porcentajes, y es por esto que superar la pobreza continúa siendo objetivo prioritario del gobierno.

No es este nuestro único problema. No obstante el crecimiento sostenido del país, aún subsisten grandes desigualdades sociales que se reflejan en la distribución del ingreso. Este fenómeno, si bien es común a la dinámica de crecimiento de los países en proceso de desarrollo, obliga a enfrentarlo y encontrar soluciones.

A comienzos de 1997, un diario de Costa Rica, país en el que en esta época me desempeñaba como Embajador, publicó un artículo titulado «Fracasó Plan Antipobreza en Chile» que recogía la información de una agencia noticiosa internacional que hacía referencia a este problema.

En este artículo se señalaba que «en Chile, el 20% más desposeído recibe el 5.2% del ingreso total del país, mientras que el 20% más rico concentra el 55%». Se agregaba que «el 10% más pobre de los chilenos disminuyó su participación en el ingreso total desde un 2.2% en 1993 a un 2% en 1995». Estas cifras son exactas, pero lo que no es exacto es decir que hayan fracasado los esfuerzos del gobierno en su combate contra la pobreza. No existen datos que indiquen un aumento de los pobres, que como hemos señalado anteriormente, ha disminuido en forma sustancial. El verdadero problema que no deja de ser grave y preocupante, es que la brecha entre los sectores de mayores y menores ingresos en lugar de disminuir o mantenerse ha aumentado. Un senador chileno, militante de un partido de gobierno, graficaba esta situa-

ción diciendo que Chile exhibe cifras de crecimiento a un nivel de los llamados «tigres asiáticos», (Singapur, Taiwán y Corea del Sur), —esto antes de la crisis financiera que actualmente los afecta— pero porcentajes de distribución a nivel de los países más atrasados de África y otras regiones.

Es cierto que hoy en Chile los pobres reciben más y hay menos pobres, pero también es cierto que el mayor beneficio lo han recibido los ricos y por ello la brecha que los separa se ha hecho más grande. Un estudio reciente señala que entre 1987 y 1994, los más ricos aumentaron en un 50% sus ingresos, mientras que los pobres lo hicieron en un 33%.

No es fácil entender que con una distribución del ingreso tan injusta, el número de pobres en lugar de aumentar disminuya. La tendencia es asimilar una distribución injusta con un aumento de la pobreza.

En Chile esto no ha ocurrido y la explicación es que, como ya se ha dicho, los pobres también han mejorado su nivel de ingreso aumentando significativamente el poder adquisitivo de sus sueldos y salarios. Lo que ha ocurrido es que los sectores más ricos registran un aumento mayor. Esta situación preocupa al gobierno, encontrándose en estudio un conjunto de medidas para resolverla. En todo caso, es más factible mejorar la distribución de lo que se tiene que no tener qué distribuir.

Pero la tarea no es fácil. Para superar este problema concurren una serie de factores no solamente económicos. Después del crecimiento, las políticas sociales constituyen el elemento más importante para mejorar

la distribución del ingreso, en especial las que dicen relación con el perfeccionamiento de la educación y la capacitación. En las economías en desarrollo acelerado, se da una demanda creciente de trabajo calificado en desmedro del no calificado, por lo que invertir en educación tiene un doble efecto: por un lado se contribuye a resolver el tema de la pobreza y por otra se mejora la productividad.

Asumiendo esta realidad, el Presidente Frei anunció en mayo de 1996 una reforma educacional de gran envergadura, que se puede calificar como una de las más trascendentes de las últimas décadas.

Se pretende alcanzar en un plazo de seis años «la universalización de la jornada completa en todas las escuelas y liceos subvencionados de Chile». Esta medida significa intensificar el esfuerzo que se ha venido realizando desde 1990, por mejorar la calidad y la equidad de la educación.

La ampliación de la jornada escolar no sólo significa un aumento de las horas de clase, sino también de recreos y actividades extraprogramáticas. Esto conlleva un cambio profundo, tanto para los alumnos como para los profesores y sus familias, con implicaciones educativas y sociales de la mayor trascendencia.

La universalización de la jornada completa, se acompaña con un programa especial para el mejoramiento y renovación de la formación docente y de reconocimiento a la tarea que cumplen los profesores en ejercicio. Por otra parte, se considera además la creación de los llamados «liceos de anticipación o de excelencia», de los cuales se espera que en un pla-

zo de cinco años puedan ofrecer una calidad educativa y oportunidades de desarrollo a las que se aspira también llegue el conjunto de los liceos subvencionados.

Esta reforma implica un fuerte aumento en el presupuesto para educación en los próximos cuatro años. Este aumento alcanza a US\$1.400 millones, que se espera financiar con un mayor ahorro fiscal, exoneraciones tributarias para aportes del sector privado a la educación y la mantención del impuesto al valor agregado en un 18%.

Lo anterior requiere de un esfuerzo de la sociedad en su conjunto, postergando satisfacciones inmediatas de consumo en beneficio de logros a mediano y corto plazo, como los que ofrece la educación. Logros estos últimos, que aunque no siempre visibles en lo inmediato, constituyen la base principal para ofrecer igualdad de oportunidades, alcanzar mayores ingresos, un mejoramiento estable de la calidad de vida y superar la pobreza.

Podríamos extendernos en otras consideraciones sobre la economía chilena, pero constituiría un abuso a la paciencia de ustedes y a la deferencia que se ha tenido al invitarme.

No se nos escapa que los tópicos que hemos abordado nos colocan en el centro de una polémica que se desarrolla en muchos países de América latina y de otras áreas del mundo, en torno a distintos modelos económicos, por lo que es del caso reiterar lo que expresara recientemente el Presidente Eduardo Frei, en orden a que «Chile no pretende ser ejemplo de nada ni dar lecciones a nadie». «Expone-mos, agregó, lo que ha sido nuestro proceso de desarrollo en la historia reciente, con sus aciertos y equivocaciones, para que otros, si lo estiman a bien, aprovechen de las experiencias positivas y eviten los costos de los errores cometidos». Se trata, me permito agregar por mi parte, de aportar a la tarea colectiva de avanzar a un futuro de crecimiento y bienestar con grados cada vez mayores de justicia social. ☀



# UNA PRIORIDAD PARA EMPRESARIOS COLOMBIANOS: LA CONSTRUCCION DE UN CONCEPTO DE ETICA

GUSTAVO BELL LEMUS

*Vicepresidente de la República*

*Derecho y Ciencias Políticas, Universidad Javeriana. Especialización en Derecho  
Público, Universidad de los Andes. Candidato al Ph.D. en Historia Moderna,  
Universidad de Oxford, en Inglaterra.*

«Esta nación nuestra vive entre el dolor y el sufrimiento, en medio de un paraíso natural. Llevamos ya varios años, lustros, tratando de darnos una explicación que nos ayude a comprender por qué somos así, para tratar de cambiar nuestros comportamientos de tal forma que todos podamos vivir dignamente como seres humanos. Y esos esfuerzos han sido de diversa índole, desde diversas disciplinas, pero aunque en los últimos tiempos disponemos de una mayor lucidez para entendernos como sociedad aún distamos mucho de que ese conocimiento se traduzca en unas fórmulas más eficaces que nos permitan vivir en paz.

Entre las diversas explicaciones que se han dado acerca de la época de dificultades que nos ha tocado vivir a los colombianos en los últimos decenios, les concedo una mayor pertinencia a aquellas que argumentan que

la nuestra es una crisis generada en buena parte, por un proceso de modernización acelerado, que ha transformado de manera radical las organizaciones sociales, los sistemas económicos, las instituciones políticas y ante todo los referentes culturales que orientan los comportamientos de los ciudadanos.

En las décadas recientes, con una rapidez y una intensidad que en veces nos han impedido percibir oportunamente la magnitud de los cambios, los colombianos, inmersos en la modernización, hemos experimentado un conjunto de transformaciones profundas que han modificado sustancialmente la fisonomía de la nación. Empero, ha sido una modernización desigual, incompleta e inacabada, lo cual ha generado desajustes, vacíos e inequidades, que están en la raíz de gran parte de los problemas que estamos afrontando.

Cambiamos las dinámicas que regían la distribución espacial de la población. De una nación cuyos habitantes vivían mayoritariamente en el campo, nos hemos convertido en un país urbano. Mas ello lo hicimos proletarianizando al campesino, marginando al inmigrante rural y excluyendo de las bondades del desarrollo amplios territorios en los cuales el Estado no ejerce aún el monopolio de la fuerza, la justicia y el tributo. La transición demográfica nos convirtió además en un país de jóvenes, al tiempo que se han venido modificando los patrones conforme a los cuales se habían organizado las familias, y la mujer ha asumido nuevos roles en los campos educativo, cultural y laboral. Sin embargo, los jóvenes son las mayores víctimas de la violencia y el desempleo y las mujeres aún soportan injustas discriminaciones por razón de género que resultan aberrantes.

De otro lado hemos incrementado los niveles de escolaridad de la población, pero tenemos aún carencias en la calidad de la educación que se imparte, de acceso para los sectores marginados y de disponibilidad de recursos pedagógicos modernos; que hacen que el sistema educativo siga siendo inequitativo y que cumpla sólo parcialmente su labor de preparar idóneamente a los educandos para vivir en esta civilización del conocimiento, la comunicación y la información.

En el terreno de la economía, a la par con las tendencias impuestas por la globalización, cambiamos el modelo de desarrollo, orientándolo hacia una economía abierta y desregularizada, pero todo indica que no está contri-

buyendo en forma significativa a combatir la marginalidad y el desempleo. Reformamos nuestras instituciones políticas pero existe consenso en que siguen teniendo imperfecciones que nos impiden profundizar la democracia, promover la participación ciudadana, moralizar el ejercicio de la política y canalizar institucionalmente los anhelos y aspiraciones de la población. Y, claro está, a la par con tan radicales y profundas mutaciones, hemos experimentado también cambios sustanciales en la comprensión y el ejercicio de los valores que utilizamos como referente en los comportamientos cotidianos. En este campo, tenemos la percepción generalizada que los principios que guiaban las conductas públicas y privadas se disolvieron, y que, ante la incapacidad colectiva de sustituirlos por otros, vivimos un vacío moral, una ausencia de patrones generales de conducta que está haciendo imposible la convivencia pacífica y ordenada.

Los profundos y notorios desajustes que esta modernización parcial e incompleta ha generado en lo social, lo político y lo económico, deben ser solucionados, para ir subsanando exclusiones, discriminaciones, inequidades e injusticias que son causas objetivas de la alta conflictualidad y violencia que padecemos y poder de esta manera avanzar en el camino de una paz duradera con justicia social. En la solución de estos problemas ha concentrado su acción el gobierno de Andrés Pastrana y para ello estamos trabajando sin pausa ni desmayo. Pero, con igual o mayor urgencia, tenemos que empeñarnos en remediar así mismo esta ausencia de principios éticos. Construir una nación democrática, lo dijo Luis Carlos Galán, no



es sólo un problema político, económico o jurídico, sino también «un problema de conciencia, una cuestión fundamentalmente cultural relacionada con los valores, los hábitos y el comportamiento cotidiano».

Se ha sostenido repetidamente que en el proceso inacabado de nuestra organización como Estado nacional, jugaron un papel de importancia la Iglesia y los partidos políticos. Estimo que estas instituciones tuvieron también influencia decisiva en la conformación de los referentes éticos conforme a los cuales se organizaron las estructuras políticas y sociales en nuestro país. La moral católica, de rancia estirpe escolástica, templada en la rigidez doctrinaria de la contra-reforma, ejerció un amplio dominio en la formación de la conciencia colectiva. También lo hicieron las adscripciones ideológicas a los partidos políticos tradicionales, en cuanto suministraron códigos de conducta uniformes a sus militantes. Pero en uno y otro caso, se trataba de postulados autoritarios y excluyentes, fundados en dogmas políticos o religiosos, reacios a tolerar la diferencia o la diversidad, propensos a la complicidad y al amiguismo acrítico y poco orientados a promover causas colectivas que excedieran el limitado horizonte de su vocación grupista. En este sentido no olvidemos que la causa inmediata de las décadas de violencia a mediados de este siglo fue la intolerancia y el fanatismo partidista de nuestras tradicionales colectividades políticas.

Empero, las dinámicas de la modernización han revelado insuficientes estos referentes éticos. Colombia es pluriétnica y multicultural; ha experimentado un acelerado proceso de

secularización que ha dejado atrás el confesionalismo; en su seno conviven personas que persiguen proyectos distintos de vida buena y que profesan, para decirlo en términos de John Rawls, diferentes «doctrinas comprensivas razonables»; las adscripciones hereditarias e inmutables a los partidos tradicionales se han resquebrajado y las ideologías se han debilitado o diluido. Ante este panorama, la moral católica o la partidista, resultan incapaces de construir una ética pública que contenga los principios morales que nos permitan organizarnos como una sociedad justa y ordenada.

Por ello los colombianos tenemos que asumir la indelegable tarea de construir una ética pública, una ética ciudadana, que a la altura del progreso moral del tiempo actual, nos permita a través del consenso, identificar, definir, comprender y asumir el conjunto de valores que deben orientar la vida en comunidad. Ahora bien, ¿cuáles deben ser las características relevantes de esta ética ciudadana?

Siguiendo la terminología acuñada por los filósofos españoles, debe ser antes que nada una ética de mínimos, no de máximos. Esto quiere decir que lo que debemos compartir los ciudadanos no son las concepciones religiosas o agnósticas de la sociedad que proponen modelos de vida feliz, que son éticas de máximos, sino aquellos valores esenciales que permitan la coexistencia en sociedades pluralistas, aquellos mínimos morales sin los cuales la vida en comunidad es impensable. Como lo dice Adela Cortina, la fórmula de la coexistencia en las sociedades pluralistas consiste en compartir unos mínimos morales de

justicia aunque discrepemos en los máximos de felicidad.

En este sentido, ¿cuáles pueden ser esos valores mínimos compartidos? Comienzo por decir que el contenido de cualquier ética a la altura del tiempo actual, tiene que partir por profesar un postulado esencial de la modernidad: el de la dignidad humana que enseña que todo hombre es un fin en sí mismo, que como tal debe ser valorado y respetado y no un medio que puede ser instrumentalizado. A la par con ello, debe inspirarse en los valores que el desarrollo de la conciencia moral ha establecido como fundamentales: la libertad, la igualdad y la solidaridad. En este orden de ideas, debe comprometerse a promover la observancia y el respeto de los derechos humanos de la primera, segunda y tercera generaciones que tales valores han consagrado, a saber: la libertad, con los derechos civiles y políticos; la igualdad, con los derechos sociales, económicos y culturales; y, la solidaridad, con los derechos a la paz y a un medio ambiente sano.

Esta ética cívica, debe contener igualmente el valor de la tolerancia activa y del respeto al otro, promoviendo una actitud de diálogo que sustituya las lógicas de la confrontación y de la eliminación del adversario. Para ello deberá apoyarse en las éticas comunicativas que pregonan que todo hombre es un interlocutor válido que tiene derecho a ser oído y su opinión respetada, que no necesariamente aceptada. Que, además, la razón humana no es monológica sino dialógica y que, por lo tanto, podemos lograr acuerdos a través de la argumentación racional, respetando al contra-

dictor y no instrumentalizándolo o reduciéndolo por la fuerza.


Debe esta ética para los ciudadanos, propender a la vigencia de los valores de la rectitud y la honestidad. Que los colombianos, con la misma energía con la que acostumbramos exigir nuestros derechos seamos capaces de cumplir nuestras obligaciones y deberes. Que lo valorado a nivel social no sea la riqueza fácil, conseguida a cualquier precio, o la avivatería o la capacidad para evadir la ley sin ser sancionado, sino el trabajo disciplinado y persistente y el respeto permanente de las reglas de juego que hemos acordado para regular nuestras relaciones sociales. Que no sigamos confundiendo el ingenio o la capacidad nacional para el «rebusque», lo que popularmente llamamos «la cultura del rebusque», con la habilidad para defraudar o engañar, porque lo que está en discusión, como bien se ha dicho, no es la creatividad de los colombianos sino la utilización ética de esa creatividad.

Ahora bien, ¿cómo construir esta ética ciudadana? Es, a no dudar, una retadora tarea colectiva que debe ser afrontada conjuntamente por el Estado y la sociedad civil. No podemos caer en la tentación de los reduccionismos que conducen a la instauración de morales dogmáticas, impuestas por la tradición, la fuerza o la autoridad. En esta labor tenemos que hacer respetar nuestra condición de ciudadanos, no de súbditos, con capacidad para construir consensos a través de la argumentación racional entre interlocutores válidos situados en condiciones de simetría. Debemos rechazar los intentos de los violentos, de todos sin excepción, de someter-

nos por la fuerza de las armas e imponernos reglas de juego no a través de la persuasión racional sino a través de la coacción física. No nos cansaremos de repetirlo: Sobre la violencia nada se construye. La vigencia efectiva de unas normas de conducta estables, interiorizadas, con convicción de obligatoriedad, dependerá en buena medida de los espacios de comunicación que podamos desarrollar, sin exclusiones ni imposiciones, para la elaboración de esa ética pública de mínimos donde puedan confluir las distintas verdades y los diferentes ideales de vida feliz que coexisten en las sociedades de la post-modernidad.

Si a la educación se le han asignado entre sus principales responsabilidades, las de socializar, transmitir la cultura y desarrollar la personalidad, resulta obvio que está llamada a jugar un papel de singular importancia en la construcción y difusión de la ética ciudadana. En la educación para los tiempos actuales, como lo ha dicho la Unesco, prima la necesidad de avanzar hacia una «sociedad educativa» y el concepto de educación para toda la vida que se resume bien en la exigencia de «aprender a aprender». Pero esto debe ir siempre acompañado de la necesidad de aprender a vivir juntos, «conociendo mejor a los demás, su historia, sus tradiciones y

su espiritualidad y, a partir de ahí crear un espíritu nuevo que impulse la realización de metas comunes o la solución inteligente y pacífica de los inevitables conflictos».

¿Qué tanto hemos avanzado los colombianos en el largo proceso de construcción de esa sociedad moderna, democrática y solidaria, y de ese Estado eficiente y equitativo? Sería insensato negar que en los últimos años –y tal vez más a fuerza de presiones y coacciones que por convicción– hemos dado pasos importantes hacia aquellos objetivos. En la medida en que se ha entendido que lo público no es el ámbito exclusivo de lo estatal, sino lo que es común a todos y que a la sociedad civil le corresponde una alta cuota de responsabilidad en la constitución de lo público, en la formación de la ciudadanía y en la profundización de la democracia, vientos de cambio y de esperanza han comenzado a soplar augurando mejores tiempos. En otras palabras, en cuanto los colombianos hemos comprendido que la ciudadanía es un catálogo de derechos pero también un conjunto de responsabilidades sociales, la construcción del país del futuro se viene convirtiendo en una obra colectiva cuyo resultado final dependerá de nosotros mismos y de nadie más.» 



# LA GLOBALIZACION DE LA ECONOMIA Y EL SISTEMA MONETARIO INTERNACIONAL

ALVARO GARCIA ESCOBAR

*Economista de la Universidad Nacional de Colombia, Máster en Economía, Georgetown University, Washington, D.C. Profesor de Economía: Univalle, Usaca, Usabu e Icesi.*

## I. INTRODUCCION

En las últimas tres décadas, el mundo ha experimentado muchos cambios en su actividad económica y en la naturaleza de su economía. Los países se están vinculando de manera más estrecha por medio del intercambio y las finanzas internacionales: un país que solía ser un acreedor grande, Estados Unidos, es ahora el país deudor más grande del mundo; muchos de los países en desarrollo tienen constantes problemas de desarrollo y cantidades relativamente grandes de deuda externa.

En respuesta a la naturaleza cambiante de los problemas económicos mundiales, hay evidencias de que han aumentado tanto los convenios comerciales bilaterales entre grandes socios comerciales como las tendencias hacia los convenios comerciales regionales. Con el surgimiento de una Europa más grande e integrada, por

una parte, de iniciativas de integración económica en el hemisferio occidental y de mayor peso de los países asiáticos, por otra, se evidencia la evolución hacia un sistema comercial mundial dominado por tres grandes bloques comerciales: el americano, el europeo y el asiático.

Esta tendencia podría impedir los recientes esfuerzos hacia el intercambio internacional más libre y podría disminuir el bienestar mundial más que en otras situaciones. En efecto, dicha tendencia tiene implicaciones problemáticas para la periferia (los países del Tercer Mundo), que, por lo general, no son miembros de estos bloques comerciales regionales.

Para que los países participen efectivamente en el intercambio de bienes, servicios y activos, se necesita un sistema monetario internacional que facilite las transacciones económicas.

Por ejemplo, si la escasez de reservas de divisas obstaculiza la capacidad de importar bienes, los países tenderán a imponer aranceles, cuotas y otros mecanismos que restrinjan el comercio con el propósito de conservar sus divisas. Además, el país con escasez de reservas podría imponer controles sobre la salida de capital privado o restricciones en la capacidad de sus ciudadanos de viajar al extranjero.

Con el fin de facilitar efectivamente el movimiento de bienes, servicios y activos, se necesita un sistema monetario internacional que sirva de eficiente mecanismo de ajuste de balanza de pagos de modo que los déficit y superávit no se prolonguen sino que se eliminen con cierta facilidad en un período relativamente corto. Además, a menos que el sistema se caracterice por tipos de cambio completamente flexibles, tiene que haber una cantidad adecuada de liquidez internacional, es decir, el sistema tiene por una parte que proporcionar suficientes reservas para que los países con un déficit en su balanza de pagos puedan hacer sus pagos a los países superavitarios y por otra, la oferta de liquidez internacional tiene que formarse con activos de reserva internacionalmente aceptables que se espera que mantengan su valor.

El presente artículo tiene como propósito: a) examinar el actual sistema monetario internacional, reconstruyendo sus orígenes y evaluando su efectividad y b) analizar las posibles alternativas al sistema actual propuestas por algunos de los entendidos en esta materia, examinando las ventajas y desventajas de cada alternativa.

## **2. EL SISTEMA MONETARIO INTERNACIONAL ACTUAL**

### **2.1 Orígenes del sistema**

Históricamente, los sistemas monetarios internacionales han tenido características muy variadas. Entre ellas principalmente están las diferencias en el grado de flexibilidad cambiaria. Hace unos cien años, el sistema monetario internacional predominante era el patrón oro internacional (1880-1914). En este sistema, el oro constituía el activo de reserva internacional y su valor se fijó con las paridades que los países especificaron. Esta decisión de apoyar las divisas con un activo de reservas internacionalmente aceptable (el oro) ayudó a fomentar tanto el intercambio relativamente libre como los pagos.

Con el comienzo de la Primera Guerra Mundial, el patrón oro internacional se vino abajo. En los años veinte, los países permitieron mucha flexibilidad cambiaria aunque las frecuentes fluctuaciones de los tipos de cambio siguieron muy de cerca las paridades de poder adquisitivo previstas. A mediados de la década, la Gran Bretaña (en ese entonces el centro financiero de la economía mundial) intentó restaurar el patrón oro, adoptando la paridad de la libra de antes de la guerra. Esta paridad sobrevaluó fuertemente la libra y provocó problemas de pago para Inglaterra. Además, con el enorme descenso de actividad económica en los años treinta, muchos países tuvieron dificultades de pagos. Las múltiples tentativas de restaurar cierta estabilidad en los tipos de cambio de los países pronto cedieron a una secuencia de devaluaciones competitivas.

Aunque la devaluación en un solo país puede estimular el empleo y la producción, cuando muchos países deprecian su divisa como represalia, los resultados benéficos esperados son de corta duración o no se materializan en absoluto. Los países también aplicaron políticas comerciales restrictivas que provocaron grandes reducciones en el volumen y valor del comercio internacional. Todas estas medidas ayudaron a agravar la Gran Depresión y el bajo nivel de actividad económica persistió durante casi toda la década de los años treinta.

Dicho nivel dio un salto con el inicio de la Segunda Guerra Mundial, pero el conflicto desvió la atención de los países e impidió una evaluación general y la adopción de un nuevo sistema de pagos internacionales.

## **2.2 El sistema de Bretton Woods**

Hacia el fin de la Segunda Guerra Mundial, se celebró una histórica conferencia internacional en Bretton Woods, New Hampshire, en 1944. De allí surgió la formación de dos instituciones internacionales de gran prestigio que siguen siendo muy importantes en la economía mundial actual: El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (más conocido como Banco Mundial) y el Fondo Monetario Internacional (FMI). La formación del Banco Mundial tuvo el propósito de otorgar préstamos a largo plazo para la reconstrucción de Europa, en particular, a causa de la destrucción de la Segunda Guerra Mundial, pero desde los años cincuenta, se ha ocupado de dar

préstamos a largo plazo para los proyectos y programas de los países menos desarrollados (PMD).

El FMI fue la institución clave para el funcionamiento del sistema monetario internacional conocido como Sistema de Bretton Woods. El FMI es una institución internacional con varios objetivos; entre ellos se pueden citar dos:

- a) Estabilizar los tipos de cambio; en efecto, el deseo de los principales países de tener tipos de cambio estables y relativamente fijos fue una reacción a las amplias fluctuaciones, las devaluaciones competitivas, la contracción del comercio y la inestabilidad de la economía mundial en los años veinte y treinta, en el período transcurrido entre las dos guerras.
- b) Reconciliar los ajustes de los desequilibrios de pagos de los países con su autonomía nacional en la política macroeconómica; el concepto del mecanismo de ajuste del patrón oro implicó, para los países deficitarios, una caída de los salarios y precios con la salida de oro de esos países: el mecanismo de ajuste de un aumento en las tasas de interés, para atraer capital a corto plazo, creó un problema: la contracción resultante de la actividad económica podía provocar un aumento del desempleo y una caída del ingreso real. Después de la Gran Depresión de los años treinta, los gobiernos no estaban dispuestos a usar sus instrumentos de política monetaria y fiscal solamente para alcanzar el equilibrio externo; surgieron

conflictos entre el objetivo externo y los objetivos internos de la política macroeconómica y el FMI buscó aliviar esos conflictos.<sup>1</sup>

La mayoría de los economistas consideran que el Sistema de Bretton Woods funcionó bien desde el fin de la Segunda Guerra Mundial hasta mediados de los años sesenta. En esos años, el comercio mundial creció con relativa rapidez y, hacia 1958, los principales países europeos habían levantado la mayor parte de sus restricciones cambiarias de la posguerra. Además, Europa y Japón se recuperaron de la devastación de la Segunda Guerra Mundial y la economía universal creció sin ningún revés o recesión de importancia.

### 2.3 Crítica al sistema de Bretton Woods

A pesar de su aparente éxito, surgieron algunos problemas importantes en el sistema de Bretton Woods:

a) El sistema monetario internacional tenía un problema de liquidez o un problema de suficiencia de reservas: cuando el comercio mundial crece rápidamente, es probable que el tamaño de los desequilibrios de los pagos crezca en términos absolutos, aumentando la necesidad de reservas para financiar el déficit de la balanza de pagos (BDP). Si las reservas no crecen al mismo ritmo que los déficit de BDP, existe el peligro de que

los países usen restricciones comerciales y de pagos para reducir sus déficit, y estas políticas disminuirán los beneficios del comercio y la tasa de crecimiento de la economía mundial.

b) Problema de confianza, que está relacionado con el problema de liquidez. Como la oferta de oro en poder de los bancos centrales crecía a una tasa relativamente baja, el crecimiento de las reservas internacionales se formaba básicamente de divisas nacionales internacionalmente aceptables y, por tanto, en poder de los bancos centrales. Las dos monedas nacionales de mayor volumen eran la libra esterlina y el dólar estadounidense. Si todos los bancos centrales extranjeros hubiesen intentado convertir sus dólares en oro, Estados Unidos no habría tenido suficientes reservas de este metal para satisfacer todas esas demandas.

c) Problema de ajuste. Se refiere al hecho de que, en el funcionamiento real del sistema de Bretton Woods, los países experimentaron prolongados déficit o superávit en sus BDP. Esto ocurrió en particular en Estados Unidos (déficit) y Alemania (superávit). Al parecer, no existía un mecanismo de ajuste efectivo porque las fuerzas automáticas no eliminaban los desequilibrios. Los países aplicaban

---

1. En octubre de 1998, apareció un artículo en El País, de Cali, escrito por Fernando Gaviria Cadavid, titulado: 'La defensa de la tasa de cambio', que decía entre otras cosas: «...¿en qué consiste el cambio radical de las políticas del FMI?... Otrora, para cualquier nación que estuviese presentando los índices negativos que hoy ostenta la economía colombiana, evidenciados por un alto y creciente déficit de la cuenta corriente, el FMI hubiese dictaminado devaluar hasta un punto que restableciera el equilibrio de las transacciones corrientes... Pero hoy en día, las cosas son diferentes. Como remedio... sugiere la fuerte elevación de las tasas de interés... acompañadas por un equilibrio fiscal, la fórmula sacramental y condición previa en cualquier modelo económico...».



políticas fiscales y monetarias para alcanzar objetivos internos, no objetivos externos y, por lo tanto, no ocurrió la contracción (expansión) de la oferta monetaria que se esperaba en un país deficitario (superavitario).

### **3. EVOLUCION DEL ACTUAL SISTEMA MONETARIO INTERNACIONAL**

#### **3.1 Caída del sistema de Bretton Woods**

En 1967, la libra esterlina sufrió una devaluación oficial del 14 por ciento como consecuencia de un descenso de las reservas de divisas extranjeras debido a los flujos especulativos de capital a corto plazo. La importancia de esta devaluación radicó en que la libra y el dólar eran divisas claves en los depósitos de reserva internacional en los bancos centrales. El hecho de que el valor de un activo de reserva internacional hubiera caído indicaba que los tipos de cambio de Bretton Woods no eran sostenibles.

En 1968, los principales bancos centrales decidieron dejar de realizar transacciones en oro con individuos y empresas particulares pero continuaron haciéndolo entre sí.

En 1970, apareció un nuevo activo internacional, los derechos especiales de giro (DEG), a veces llamados 'papel oro'.

Un acontecimiento de gran importancia ocurrió en agosto de 1971: la administración Nixon anunció que iba a dejar de comprar y vender oro a los bancos centrales extranjeros, lo que representó oficialmente un abandono del sistema de Bretton Woods.

Después de esta acción, el sistema monetario internacional experimentó considerable turbulencia. En diciembre de 1971, las autoridades monetarias de los principales países industriales se reunieron en Washington para desarrollar un nuevo sistema de convenios cambiarios. Esta reunión dio lugar al Acuerdo Smithsoniano en el cual se acordó un nuevo sistema de paridades más flexible que el del sistema de Bretton Woods.

Posteriormente, en 1976 vino el Acuerdo de Jamaica, el cual reconoció de manera formal el sistema de flotación controlada y dejó en libertad a los países para que escogieran el régimen cambiario más adecuado.

#### **3.2 El Sistema Monetario Europeo**

Un avance verdaderamente importante de los arreglos monetarios internacionales comenzó en marzo de 1979 con la instalación del Sistema Monetario Europeo (SME). Este sistema nació de la flotación conjunta de las seis monedas principales europeas frente a otras divisas. El primer paso clave del SME fue la creación de una nueva unidad monetaria, el ECU (European Currency Unit), que define los tipos de cambio centrales de las divisas de los países miembros de la Comunidad Europea.

El SME se formó para fomentar una mayor estabilidad cambiaria en Europa y generar un crecimiento económico más estable y equilibrado, con una base más firme. Aunque los tipos de cambio centrales han variado de vez en cuando, en general se considera que el sistema ha alcanzado sus objetivos en cierta medida. Como la mayor estabilidad cambiaria re-

quiere un grado de coordinación de las políticas macroeconómicas, el SME también ha fomentado una convergencia parcial de políticas y tasas de inflación.

#### **4. ALTERNATIVAS PARA REFORMAR EL SISTEMA MONETARIO INTERNACIONAL**

En vista de las diversas características del comportamiento del actual sistema monetario internacional, muchos observadores han propuesto cambios del sistema para mejorar su funcionamiento. La principal objeción al sistema actual se refiere a la volatilidad cambiaria de las divisas de los grandes países industriales, en especial Estados Unidos, Alemania y Japón, y sus potenciales efectos negativos. Como estos países tienen un papel importante en la economía mundial y como una buena parte del intercambio y los pagos del mundo está denominada en sus divisas, se considera que es necesario encontrar un mecanismo para disminuir la variabilidad cambiaria. A continuación se expondrán las principales propuestas de cambio al sistema, analizando sus respectivas ventajas y desventajas.

##### **4.1 La restauración del patrón oro**

El argumento a favor de la restauración del patrón oro dice que si se fija el valor de las divisas en oro y si las ofertas monetarias nacionales se vincularan al volumen de existencias de oro de los países, no existirían los déficit y superávit de la BDP de largos años debido al ajuste automático y el mundo padecería menos inflación porque las ofertas monetarias no podrían crecer más rápidamente que las

existencias de oro del mundo; también podrían disminuir los riesgos de usar divisas como reservas internacionales debido a los tipos de cambio fijos. Si los países respetan sus paridades de oro, es obvio que el sistema elimina la volatilidad cambiaria que ha recibido tanta atención últimamente.

La principal desventaja de esta propuesta es que da más importancia al objetivo del equilibrio externo (equilibrio de la BDP) que a los objetivos internos de pleno empleo y crecimiento económico. Como en una economía moderna los precios y los salarios tienden a tener una inflexibilidad hacia la baja, la contracción monetaria genera una disminución del producto y un aumento del desempleo. El aumento esperado en las tasas de interés del país deficitario también impide la inversión a largo plazo, la cual es necesaria para sostener el crecimiento económico.

##### **4.2 Un banco central mundial**

Algunos economistas han formulado esta propuesta en distintas épocas, desde Keynes en los cuarenta, consistente en proponer diferentes grados de control que ejercería una nueva institución monetaria central. Para establecer esta institución, los países participantes depositarían al menos una parte de sus reservas internacionales en la nueva Autoridad Monetaria. Esta autoridad tendría a su disposición miles de millones de dólares de activos con los cuales podría manejar la oferta de dinero mundial. Si se necesitara un crecimiento monetario más rápido (lento), la autoridad podría comprar (vender) bonos gubernamentales en los mercados financieros mundiales.

El principal argumento a favor de esta oferta monetaria mundial controlada es que actualmente las fluctuaciones cambiarias se deben principalmente a las políticas macroeconómicas diferentes y carentes de coordinación, en especial las monetarias de los mayores países industriales.

La principal crítica a esta propuesta es que no es realista, porque no es posible pensar que todos los países renunciarían completamente a la autonomía de sus políticas monetarias. La soberanía nacional en política económica es una tradición firmemente arraigada y protegida. Sin embargo, los países grandes no han perdido tanta autonomía como los pequeños y las autoridades de los países creen que tienen considerable control monetario y por eso se oponen a este plan.

#### **4.3 Controles a los flujos de capital**

Según este enfoque, el problema de la inestabilidad cambiaria de los grandes países radica en el hecho de que el capital a corto plazo se mueva con tanta libertad entre los países. Muchos de estos flujos de capital no tienen nada que ver con fundamentos económicos como las tasas de inflación, la productividad de los recursos y las condiciones económicas en general, sino más bien reflejan reacciones especulativas. Estos flujos volátiles de capital especulativo a corto plazo provocan una considerable inestabilidad cambiaria. Según la propuesta, un remedio consiste en aplicar restricciones a la entrada y salida de estos capitales.

En general, a los economistas les disgustan los controles a los capitales.

Los controles pueden impedir el flujo de capital que se mueve en respuesta a verdaderas diferencias de la productividad marginal del capital.

#### **4.4 Estabilidad y coordinación de las políticas macroeconómicas entre países**

Los defensores de esta propuesta dicen que la actual inestabilidad cambiaria entre los grandes países industriales se debe principalmente a dos factores: a) las políticas macroeconómicas de cualquier país tienden a ser inestables y b) las políticas macroeconómicas entre países a menudo operan en direcciones contrarias. En el primer caso, los defensores de la estabilidad y la coordinación dan prueba de que en la actualidad, a las políticas monetarias flexibles, las sigue pronto un cambio brusco hacia políticas más restrictivas. Así, el capital a corto plazo puede salir del país a causa de las bajas tasas de interés en el primer período y volver en el siguiente cuando las tasas de interés sean más altas. En el segundo caso, si un país aplica una política monetaria expansiva, mientras que otro país aplica una política contractiva, el capital fluirá hacia el país con la política contractiva.

La desventaja de esta propuesta radica en que implica cierto sacrificio de la autonomía nacional en lo que se refiere a la aplicación de políticas y los países tienden a oponerse a tal interferencia en su soberanía. No obstante, una característica de los años ochenta y noventa ha sido el aumento de las consultas entre los países industriales.

## 5. CONCLUSIONES

Para elegir un sistema monetario internacional, hay que considerar la suficiencia de activos de reserva internacional, la confianza que los países tienen en esos activos, la medida en que se logra el ajuste efectivo de la balanza de pagos, el grado de autonomía nacional que existe en política económica y la medida en que las fluctuaciones cambiarias provocan inestabilidad del comportamiento macroeconómico. El sistema de Bretton Woods usó tasas de cambio fijas pero ajustables, basadas en paridades que se definieron en dólares, los cuales a su vez se definieron en oro, pero se desintegró en 1971 por el surgimiento de mayor incertidumbre en torno al valor del dólar. En los años siguientes a esa desintegración, los países han adoptado una amplia variedad de regímenes cambiarios y el actual sistema monetario internacional se describe como un 'no sistema'.

La historia cambiaria reciente se ha caracterizado por una considerable volatilidad de las tasas de cambio reales y nominales<sup>2</sup> de los principales países industriales y por la constante transmisión de fluctuaciones económicas entre países, aunque el

volumen de intercambio y pagos ha crecido substancialmente.

Proponer un cambio al actual sistema monetario internacional, no es nada fácil. Los principales países industriales están a favor de una mayor coordinación de sus políticas macroeconómicas pero adoptando mayores restricciones a los flujos de capital a corto plazo. Los países menos desarrollados tienden a preferir un sistema monetario internacional basado en una mayor fijación cambiaria y en una mayor asignación de activos de reserva internacional a su valor. ¿Cómo ponerlos de acuerdo a los unos (países ricos) y a los otros (países pobres)? Los economistas todavía no tenemos una respuesta adecuada para ello.

## 6. BIBLIOGRAFIA

APPLEYARD, D. y FIELD, A. *Economía Internacional*. MacGraw Hill, 1997.

KRUGMAN, P. y OBSTFELD, M. *Economía Internacional*. McGraw Hill, 1995.

SALVATORE, Dominick. *Economía Internacional*. McGraw Hill, 1995.

TUGORES, Juan. *Economía Internacional e Integración Económica*. McGraw Hill, 1994. ☼

---

2. La tasa de cambio real es la nominal ajustada por la diferencia de precios, tanto nacionales como extranjeros. Cuando se trata de discutir ganancias o pérdidas de competitividad, lo relevante son las tasas de cambio reales. Un país puede ganar competitividad ya sea porque su moneda se devalúa en términos nominales, permaneciendo inalterados sus precios, o porque los precios extranjeros crecen más de prisa que los nacionales.

# LA RUTA DE LA SOSTENIBILIDAD

ANDRES LOPEZ ASTUDILLO

*Administrador de Empresas. Universidad Icesi. Postgrado Gerencia de Producción, Universidad Icesi. Postgrado Gerencia de Mercadeo, Universidad Icesi. Director del Programa de Administración Diurna. Director del Postgrado en Gestión Ambiental Urbana - Dagma. Profesor Icesi.*

El desarrollo sostenible ha establecido el principio de la protección intergeneracional de los recursos naturales, con el fin que las generaciones futuras puedan disfrutar de él, en las mismas condiciones y nivel que las generaciones precedentes.

Ante esta definición, nos encontramos como generación con una gran responsabilidad en nuestras manos, debemos recibir unos recursos naturales agotados, estropeados y en ocasiones inexistentes, y entregarlos en similares condiciones y en general, aplicando el principio de mejorarlos. Esto exige retos de diferentes disciplinas, como son académicos, de investigación, de tecnología, pero sobre todo de cultura; la forma como percibimos, usamos y entregamos los recursos naturales, después de haberlos aprovechado de ellos, de haberlos usado en los procesos productivos o simplemente en nuestro hogar.

La cultura hacia lo ambiental, incluye también la cultura empresarial. El desarrollo sostenible es el resultado de un equilibrio entre tres principios: la disponibilidad de los recursos naturales como son, cantidad y calidad del agua, lo mismo de la tierra, el aire y la biodiversidad; la calidad de vida de la gente en cuanto al desarrollo social y la calidad o nivel económico de la región o el sector.

Este concepto de desarrollo sostenible lo debemos aplicar a la empresa y al mismo tiempo adaptar los tres principios que están interrelacionados y analizar cómo se aplican en los sectores productivos; estos tres principios son:

- Los recursos naturales influyen sobre la empresa obligándola a protegerlos por encima del desarrollo económico de la misma; este principio se denomina producción

limpia, no importa cuánto cueste, la empresa debe invertir para proteger el ambiente (Ver Anexo 1).

Por ejemplo, la Agenda 21<sup>1</sup> obliga a los países firmantes a adelantar acciones que no colaboren con el calentamiento global, lo mismo ocurre con el agua; los países están obligados a desarrollar programas para racionalizar el uso en las zonas rurales e industriales; estos acuerdos son de carácter obligatorio y todos los sectores económicos deben acogerse a ellos.

- El segundo principio es el factor económico, a la empresa se traslada como ecoeficiencia, estas actividades tienen como prioridad lo económico, es decir que la empresa no adelanta ninguna acción ambiental en inversiones, equipos, proyectos, etc., hasta no demostrar que le va a generar alguna retribución económica. En este tipo de trabajos las empresas invierten en programas para reducción de desperdicios, buenas prácticas de manufactura, calidad total, orden y aseo, mantenimiento productivo total, etc. Todas estas actividades tienen como principio no desperdiciar, siendo esta una directriz para no impactar el medio ambiente; en Colombia se tienen ejemplos aplicados a través de Cecodes<sup>2</sup> sobre este particular.
- El último principio que está interrelacionado es la calidad de vida de la gente, este principio trasladado a la empresa generadora de bienes o servicios, se denomina mercadeo sostenible; en

este principio la empresa ofrece a los consumidores productos o servicios que le van a traer calidad de vida pero al mismo tiempo están elaborados con el mínimo de materiales que impactan al medio ambiente y con un diseño adecuado (Ver anexo 1).

Cuando estas tres fuerzas están equilibradas, las empresas están generando y aportando efectivamente el principio del desarrollo sostenible. El equilibrio de estas fuerzas no es fácil; en Colombia la mayoría de empresas, por factores legales, económicos, de coyuntura o por la competencia con las demás empresas, encuentran en la ecoeficiencia el camino más ágil y justificado, pero éste no es el único; igualmente depende del sector económico en que se encuentre la empresa, por ejemplo si está en el sector agroindustrial será de inmediata aplicación la producción limpia ya que usa y dispone de manera inmediata los recursos naturales.

El camino más difícil se encuentra en el desarrollo del mercadeo sostenible. Normalmente las empresas están utilizando el concepto ambiental para desarrollar el mercadeo verde, el cual consiste en explotar algún recurso natural sin llegar a retribuirlo con algún beneficio, vemos ejemplos en nuestra publicidad nacional todos los días, en los medios de comunicación.

Para iniciar el recorrido de la implementación de la sostenibilidad en la empresa se debe comprender que existen unas etapas:

---

1. Agenda 21: Declaración final firmada por los países en la reunión de Río de Janeiro, en 1992  
2. Cecodes: Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible..

- El desarrollo empresarial va desde el día a día ambiental, (empresas que no disponen de ningún proceso de control, de conocimientos, de programas de seguridad industrial o de calidad total que les permita la protección de los recursos naturales) hasta empresas con tecnología ambiental (disponen de equipos de control, maquinaria avanzada, sistemas de recuperación, programas de calidad total, tpm, jit, etc.).
- La interrelación con la comunidad se logra desde vivir la presión de los grupos externos (una comunidad que protesta ante una empresa por la contaminación que genera) y los grupos internos (planta de producción que solicita programas para la protección auditiva) hasta las empresas que generan una co-operación ambiental, es decir que con la comunidad local, regional y nacional, está implementando programas de mejoramiento ambiental y está desarrollando productos que permitirán el desarrollo sostenible.

Al interrelacionar los dos caminos propuestos Día-Día Ambiental-Tecnología Ambiental y el camino Grupos de Presión-Cooperación Ambiental (Ver Anexo 2), se crea La Ruta de la Sostenibilidad en las empresas.

La primera etapa que vive toda empresa es la de comando control, caracterizada por la legislación ambiental de la ciudad o región donde se encuentre. Permisos, licencias ambientales, tasas retributivas, acuerdos, decretos y leyes, son las guías de acción; la empresa se preocupa por el cumplimiento legal pero no hace más allá de lo exigido, igualmente cuida

sus procesos y actividades, más interesada por el seguimiento de un plan exigido por una entidad ambiental, que por un convencimiento.

Normalmente no dispone de un profesional sobre el tema y la búsqueda del cumplimiento legal queda en manos de terceros externos, como un tramitador, un abogado o un consultor.

El avance es lento y en ocasiones se torna complicado; normalmente las empresas inculpan a las entidades ambientales de negligencia, de no tener claridad en la normatividad ambiental, de no encontrar quién «lo saque de este lío»; igualmente se torna costoso, ya que se deben pagar honorarios por cada estudio o trámite.

En otras circunstancias, la presión la ejerce la comunidad vecina a la empresa, las juntas de acción comunal, una tutela, una denuncia ante las entidades ambientales; las empresas que se encuentran en esta situación se defienden en ocasiones con argumentos como «los que tienen la culpa son las compañías constructoras de vivienda, que hicieron casas sabiendo que nosotros estábamos hace tiempo en el barrio y a los compradores nunca les contaron que nosotros contaminábamos», también amenazan «bueno... sigan molestando y simplemente cerramos, y ustedes verán qué hacen con veinte familias que viven del trabajo que nosotros damos».

Estos comentarios demuestran la distancia que existe en la empresa frente a la calidad de vida de las personas, la búsqueda del mejoramiento económico y la protección hacia los recursos naturales.

En una segunda etapa (Ver Anexo 2), la empresa ha avanzado en el día a

día ambiental, con seguridad ya está cumpliendo con la normatividad exigida, y posiblemente ya tiene a una persona encargada del tema en la empresa, que puede ser un ingeniero ambiental. Igualmente ha instalado equipos de control y algunos de reducción de contaminación al final del tubo, aunque no deja de contaminar, se encuentra dentro de los límites permisibles.

A quien desempeña este cargo ambiental se le mira como una persona «difícil», normalmente debe fiscalizar el desarrollo de los procesos, pidiendo que cumplan con los procedimientos para «no volarse la norma o la ley», no tiene autoridad sobre el personal de planta y seguramente no han destinado un presupuesto para el desarrollo de esta función.

La comunidad no conoce la empresa, y cada vez que levanta una queja la respuesta es una copia del último informe de la autoridad ambiental que demuestra que «está cumpliendo la ley».

Al pasar a la tercera etapa (Ver Anexo 2), la empresa participa en un mercado importante, puede tener nombre por algunos de los productos que vende o servicios que presta, dispone de equipos, algunos de alta tecnología, ha desarrollado un departamento ambiental, con un jefe o gerente ambiental; normalmente el programa de Salud Ocupacional depende de este departamento, ya dispone de un presupuesto y la autoridad ejercida es funcional.

La comunidad conoce la empresa, ésta publica un informe ambiental, tiene carteleras comunales o boletín de prensa interno, participa en los

comités ambientales del gremio al que pertenece y atiende las solicitudes de la comunidad.

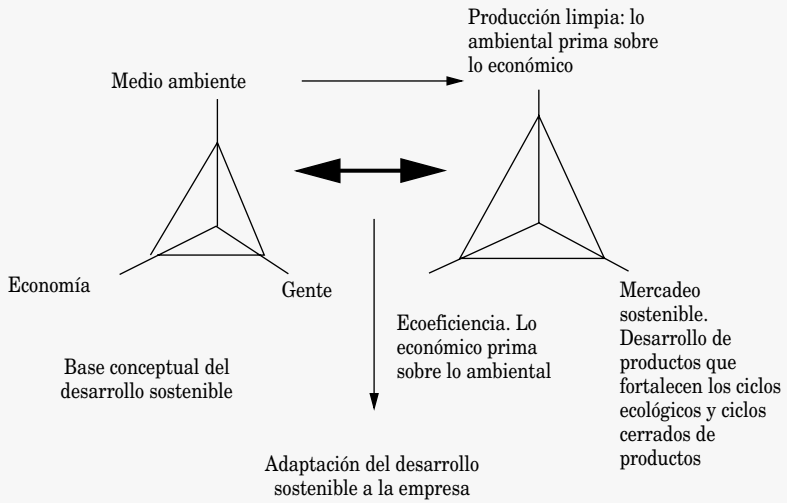
Realiza actividades como «open house» donde la comunidad puede ingresar a la empresa y conocer los procesos, desarrolla planes conjuntos con las entidades ambientales gubernamentales y participa en actividades de difusión de conocimiento demostrando a los demás los beneficios de implementar un sistema de gestión ambiental.

En la etapa 4 (Ver Anexo 2), la empresa dispone de procesos con ciclos cerrados, no impacta al medio ambiente, la tecnología se denomina limpia, existe en ocasiones hasta un Vicepresidente Ambiental, los productos son fabricados con análisis de ciclo de vida y diseño para el medio ambiente, posee una certificación ISO 14001, de sellos verdes en sus productos; la comunidad tiene un equipo asesor que realiza auditorías ambientales a la empresa y la misma empresa es quien financia estas actividades, sugiere normatividades y procesos con las mejores prácticas ambientales y participa en la financiación de campañas ecológicas y educativas.

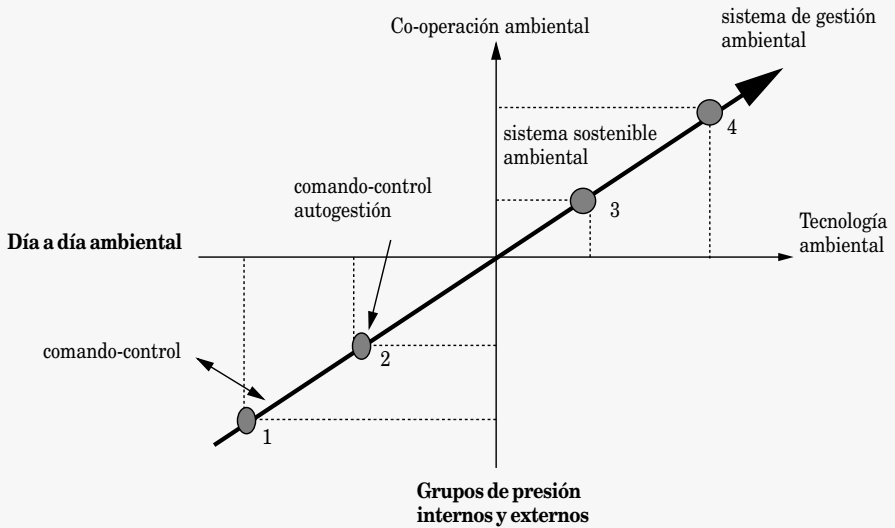
Al igual que el desarrollo sostenible y su aplicabilidad en la empresa no es fácil, La Ruta de la Sostenibilidad es ardua, con una dificultad mayor: el efecto de la globalización de los negocios ha generado que el factor ambiental se encuentre con más fuerza dentro de las variables que se tienen presentes para incursionar en un país, ya sea con los productos al exportarlos o en la búsqueda de nuevos socios y alianzas.



## ANEXO I



## ANEXO 2



Tal como ocurrió con la aplicación de la ISO 9000,<sup>3</sup> su desarrollo vertiginoso hasta el punto que hoy no se pueden realizar intercambios internacionales de productos sin poseer un certificado de calidad de este tipo; podrá suceder con la ISO 14000,<sup>4</sup> normatividad ambiental que permitirá definir los términos de cumplimiento del desarrollo sostenible en la empresa. Esta normatividad actuará como un lenguaje común en el mercado globalizado en el que nos encontramos.

La dificultad de La Ruta de la Sostenibilidad se encuentra en que la globalización no dará tiempo a las empresas para evaluar, pensar, revisar o explorar si incursionan en lo ambiental.

La presión global hacia la protección de los recursos naturales proseguirá con pasos firmes; poco a poco los países firmarán más acuerdos y más fronteras solicitarán el cumplimiento de aquel o tal protocolo internacional o normatividad.

Las empresas, en su competencia por los mercados encontrarán un nuevo consumidor, el consumidor sostenible,

quien se interesa por la compra de productos con sellos verdes, reciclado, agrobiológico, amigable con la capa de ozono, quienes generarán unos nuevos productos diseñados para el ambiente.

La calidad de vida dependerá cada vez más del disfrutar de agua, aire y tierra limpios, de una biodiversidad mayor, que de un recurso monetario o tecnológico.

No debemos ser incautos o faltos de visión; el desarrollo de las ciudades, comunidades y países debe continuar; cumplir con los principios de la sostenibilidad permitirá la aplicación de herramientas administrativas novedosas, tecnologías limpias y desarrollo de nuevos mercados, no podemos permitir que dentro de diez años nuestras empresas estén buscando afanosamente «un experto en ISO 14000 para poder certificarse con el fin de exportar un producto». Creo que si esto ocurre, habremos perdido oportunidades de mercado y de beneficio ambiental local y regional que hoy necesitamos aplicar. ☀

---

3. ISO 9000. Normas Internacionales para certificar la calidad de los productos.

4. ISO 14000. Normas Internacionales para certificar la gestión ambiental empresarial.

# NECESIDADES DE INFORMACION EXTERNA EN LAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE CALI

NAPOLEON DEVIA MANJARRES

Ingeniero Químico, Universidad del Valle, Cali, 1974. Maestría en Ingeniería Química, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, 1976. Doctorado en Ingeniería Química, Lehigh University, Bethlehem Pa., 1978. Actualmente está vinculado al Iacocca Institute, en Bethlehem, Pa.

MARTA CECILIA LORA GARCÉS

*Magíster en Administración de Empresas, Eafit/Universidad Icesi, Cali, agosto de 1986. Especialización en Gerencia de Sistemas de Información, Universidad Icesi, Cali, agosto de 1986. Licenciada en Bibliotecología, Universidad de Antioquia, Medellín, mayo de 1976. Actualmente es Directora de la Biblioteca de la Universidad Icesi.*

## RESEÑA

Toda empresa para su funcionamiento está adquiriendo una gran cantidad de información externa (aquella que no ha sido generada dentro de la misma) por diferentes vías, con un grado variable de satisfacción de sus necesidades, tanto percibidas como latentes.

Este estudio pretende determinar aquellas que no están siendo cubiertas actualmente por ningún servicio y también, aunque de manera indirecta, busca establecer cómo mejorar los servicios ya existentes en las empresas de la ciudad de Cali con los mayores activos.

Generalmente, toda empresa usa la información para la solución de problemas empresariales, o sea, de los problemas y retos que existen en la producción de riqueza social mediante el proceso de agregar valor a un

producto o servicio. Es apenas obvio que la misma información no siempre sirve ni para todas las empresas de un sector ni para todas sus dependencias, ni en todas las ocasiones. Para ello, este estudio pretende conocer las características y atributos de la información requerida, por medio de una muestra representativa de las principales empresas de Cali.

## I. INTRODUCCION

¡Competitividad!, ¿cómo ser competitivo en nuestros mercados objetivos?

Esta parece ser la pregunta clave que enfrentan nuestras empresas en la actualidad, ante el caudal de productos y servicios que se han iniciado en nuestro país con la apertura económica.

Es indudable que el uso apropiado de la *información* se ha constituido en

una *ventaja competitiva*, ya que su adecuado procesamiento y posterior utilización, como base de las decisiones en una empresa, se convierte en un factor de diferenciación difícil de ser percibido, copiado o igualado. En las organizaciones modernas se considera la información como un *recurso* y, como tal, se la trata, considerándola como un componente más de las materias primas y los productos.

Los resultados de esta investigación deben servir para diseñar servicios de información que pongan en pie de igualdad a las empresas caleñas con sus competidores, respecto a la disponibilidad de los recursos de información que les son valiosos para su desempeño y desarrollo, además deben ser la base para definir un panorama general de la estrategia a seguir en la oferta de los servicios de información que satisfagan las necesidades de cada sector económico, después de haber detectado todas sus características y atributos más importantes.

Toda empresa para su funcionamiento está adquiriendo una gran cantidad de información externa por diferentes vías, con un grado variable de satisfacción de sus necesidades, tanto percibidas como latentes. Este estudio pretende determinar aquellas que no están siendo cubiertas actualmente por ningún servicio y también, aunque de manera indirecta, busca establecer cómo mejorar los servicios ya existentes en las empresas más grandes de la ciudad. Se aclara que la investigación se limita únicamente a la *información externa*, es decir, a aquella que no ha sido generada dentro de la misma empresa que requiere el servicio.

Generalmente toda empresa usa la información para la solución de problemas empresariales, o sea, de los problemas y retos que existen en la producción de riqueza social mediante el proceso de agregar valor a un producto o servicio.

Es apenas obvio que la misma información no siempre sirve ni para todas las empresas de un sector ni para todas sus dependencias, ni en todas las ocasiones. La razón de esto, es que, aunque el tema y algunos componentes de la oportunidad y el propósito de la información pueden presentar similitudes en cada sector empresarial y en cada sección o función de una empresa, en realidad son diferentes para todos ellos cuando se necesitan como base para una decisión.

Son estas similitudes y diferencias en la oportunidad y propósito de la información de cada sección de las empresas, el origen del «Perfil empresarial de información requerida». Y es todo el conjunto de los perfiles de usuarios agrupados, según sus características y atributos, el que ayuda a establecer servicios de información *efectivos*, es decir, eficaces en el logro del propósito y racionales en el costo. Esto les permitirá ser competitivos en el mercado y mantener los márgenes de utilidad y demás indicadores empresariales dentro de los objetivos fijados.

Para ello, esta investigación pretende conocer las características y atributos de la información requerida por medio de una muestra representativa de las principales empresas de Cali.

## II. METODOLOGIA

Se realizó un estudio descriptivo con las 309 empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cali que figuraban con activos superiores a 1.200 millones de pesos, distribuidas por sector económico según el Código Internacional Industrial Uniforme –CIIU–

CIIU	Grupo	Empresas registradas
1.	Agricultura, caza, silvicultura y pesca .....	31
2.	Explotación de minas y canteras .....	1
3.	Industrias manufactureras .....	102
4.	Electricidad, gas y vapor .....	2
5.	Construcción .....	21
6.	Comercio, restaurantes y hoteles .....	67
7.	Transporte, almacenamiento y comunicaciones .....	3
8.	Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles, servicios a compañías .....	77
9.	Servicios comunales, sociales y personales .....	5
<b>Total</b> .....		<b>309</b>

Con este universo de las 309 empresas se propuso elaborar 99 encuestas, distribuidas de la siguiente manera:

CIIU	Empresas registradas	Empresas escogidas	Número de empresas que respondieron
1	31	10	1
2	1	1	0
3	102	43	9
4	2	1	0
5	21	6	1
6	67	20	5
7	3	1	0
8	77	15	2
9	5	2	0
<b>Totales</b>	<b>309</b>	<b>99</b>	<b>18</b>

De las 99 empresas seleccionadas, 20 son compañías multinacionales (20%) y de las 18 empresas que respondieron la encuesta seis son multinacionales (33%) (ver Anexo No. 1).

Se diseñó y validó una encuesta (ver Anexo No. 2) para que las empresas diligenciaran en tres formularios que corresponden a los tres temas globales en que se agruparon las necesidades de *información externa* de cualquier compañía, a saber:

Tema 1. Información del medio socio-económico y político-legal

Tema 2. Información del medio tecnológico

Tema 3. Información de mercado

Las encuestas se enviaron por correo y se les hizo seguimiento telefónico hasta lograr las 18 que respondieron.

A cada empresa se envió, junto con la encuesta (en tres formularios), el delineamiento de los temas objeto del estudio (ver Anexo No. 3), el instructivo para diligenciarla y la copia del artículo «La información en la punta de los dedos», de Mary Ellen Bates (ver Anexo No. 4).

Los resultados de las encuestas se procesaron electrónicamente, generando bases de datos por cada uno de los tres temas y global para los temas agregados sobre la *información externa* necesitada por las empresas en la ciudad de Cali (ver Anexo No. 5).

La correspondencia entre las preguntas de la encuesta y las *características* que debe tener un servicio de información para satisfacer las necesidades de las empresas, es la siguiente.

- Tema ..... Pregunta No. 1
- Fecha de publicación ..... Pregunta No. 8
- Lugar de publicación ..... Pregunta No. 4
- Idioma de publicación ..... Pregunta No. 5
- Idioma del resumen ..... Pregunta No. 6
- Medio de publicación ..... Pregunta No. 7
- Tipo de publicación ..... Pregunta No. 9

La correspondencia entre las preguntas de la encuesta y los *atributos* de la información requerida por las empresas es la siguiente:

- Anticipación ..... Preguntas Nos. 12 y 13
- Rapidez ..... Pregunta No. 15
- Periodicidad ..... Pregunta No. 14
- Exhaustividad ..... Pregunta No. 3
- Pertinencia ..... Pregunta No. 1
- Exactitud ..... Pregunta No. 10
- Procesamiento ..... Pregunta No. 9
- Fuente de adquisición ..... Pregunta No. 2
- Costo ..... Preguntas Nos. 11 y 16

Para mayor claridad conceptual sobre cada una de las *características y atributos* de la información ver el Anexo No. 3 y para la tabulación completa de los datos, consultar los cuadros y gráficos del Anexo No. 5.

### III RESULTADOS

#### Características de la información

Las características que las empresas de Cali esperan tener de la información solicitada por ellas y que son denominadas como las propiedades intrínsecas a los documentos que contienen dicha información son:

##### 1. Tema

De los tres temas preguntados sobre la intencionalidad de la información para la toma de decisiones en las

empresas, éstas consideran de importancia alta:

- La información de mercado: 94.4%
- La información del medio socio-económico y político-legal: 89.9%
- La información del medio tecnológico: 70.6%

De importancia media:

- La información del medio tecnológico: 23.5%
- La información del medio socio-económico y político-legal: 11.1%

De manera global, la intencionalidad de la información para tomar decisiones en las empresas que respondieron dan el siguiente grado de importancia: alta el 84.9% y media el 11.3%.

Lo anterior nos ofrece un panorama de importancia de la información de mercado un poco mayor (94.4%) que la del medio socio-económico y político-legal (89.9%) y que la del medio tecnológico (70.6%).

No obstante, se puede concluir que de manera global los tres temas estudiados contienen información *altamente importante* para la toma de decisiones dentro de las empresas (84.9%).

**2. Fecha de publicación** (actualidad o cubrimiento temporal de la información).

La actualidad de la información requerida por las empresas que ha sido publicada en los últimos cinco años es:

- Para la información del medio socio-económico y político-legal: 84.2%

- Para la información del medio de mercado: 73.7%
- Para la información del medio tecnológico: 66.7%

Y de manera global, para los tres temas escogidos es del 75%.

Lo anterior nos dice que la información requerida por las empresas debe ser lo más actualizada posible en los medios socio-económico y político-legal y de mercado; pero no en esa misma proporción para el medio tecnológico, lo cual se puede explicar porque el 33% de las empresas que respondieron son *multinacionales*, las cuales reciben la información tecnológica de sus casas matrices.

### 3. Lugar de publicación (cobrimiento geográfico)

La información que requerirán las empresas caleñas, para los tres temas globales escogidos en el presente estudio, en los próximos cinco años, corresponde a la que se publicará en Colombia (10.7%) y en los Estados Unidos (4.5%).

Aquí volvemos a mencionar la importancia que tiene Estados Unidos en las empresas que contestaron la encuesta que se les envió, las cuales en un 33% son multinacionales.

De manera desagregada, por temas, dichas preferencias geográficas presentan las siguientes variaciones:

- Para el medio socio-económico y político-legal:
  - Colombia (12.1%)
  - Grupo Andino (3.4%)
  - Estados Unidos (2.6%)
  - Centro América (2.6%)

- Para el medio tecnológico:
  - Estados Unidos (9.4%)
  - Colombia (6.0%)
  - Comunidad Económica Europea (3.4%)
  - Japón (2.6%)
- Para la información de mercado:
  - Colombia (14%)
  - Grupo Andino (3.3%)
  - Estados Unidos (1.7%)
  - Centro América (1.7%)

De aquí concluimos que las preferencias de información en cuanto al cubrimiento geográfico que da origen a la información que requerirán las empresas en los próximos cinco años, para el medio socioeconómico y político-legal son las mismas que para el tema de la información de mercado.

### 4. Idioma de la publicación

La preferencia mayor de los idiomas de las publicaciones que contienen la información requerida por las empresas, de acuerdo con el tema, es:

- Para el medio socio-económico y político-legal:
  - Español (23%)
  - Inglés (13.1%)
- Para el medio tecnológico:
  - Inglés (25.4%)
  - Español (10.2%)
- Para la información de mercado:
  - Español (22.4%)
  - Inglés (14.3%)

Vemos la predilección del idioma español para la información de los me-

dios socio-económico y político-legal y de la información de mercado, característica ésta que va unida a la anterior sobre el lugar de publicación como también el idioma de las publicaciones del medio tecnológico en donde prima el idioma inglés y que concuerda con la escogencia del lugar de publicación de los Estados Unidos en este medio de información.

### 5. Idioma de preferencia

El idioma que prefieren las empresas encuestadas que les entreguen la información que les interesa, tanto por los temas escogidos en este estudio como globalmente, es el español como primera y más grande opción (29.8%) y en segundo lugar estaría el *idioma original* en que aparece el documento en que fue editada la publicación (13.2%).

### 6. Medio de publicación

El medio físico en el cual prefieren las empresas encuestadas recibir la información que requieren sigue siendo, indiscutiblemente, el medio escrito (21%), lo cual nos indica que las tecnologías digitales no han llegado todavía, con gran fuerza, a nuestro entorno empresarial en cuanto a la obtención de la información externa se refiere (disquete, 3.8%; vía modem, 2.4%; multimedia 0.5%).

### 7. Tipo de publicación

Las empresas encuestadas prefieren recibir la información, en primer lugar, como *reseña particular* sobre el tema buscado (comentarios analíticos y críticos hechos por otras personas diferentes a los autores) (8.9%) y en segundo lugar como el *artículo original* (5.5%), lo cual nos lleva a relacionar esta característica con el atribu-

to del grado de procesamiento de la información que requieren los servicios de información que solicitan las empresas caleñas y que vamos a tratar posteriormente.

### Atributos de la información

Los atributos de la información requerida por las empresas caleñas que contestaron la encuesta y que son denominados en este estudio como las propiedades de los servicios de información son:

#### 1. Anticipación (detección de la necesidad de información y fecha límite de recepción deseada)

Las necesidades de información que las empresas de información tienen se pueden percibir con antelación, de acuerdo con el tema, como sigue:

- Para el medio socio-económico y político-legal:
  - < 1 semana (47.4%)
  - < 1 mes (36.8%)
  - semestral y anual (10.5%)
- Para el medio tecnológico:
  - < 1 semana (35%)
  - < 1 mes (35%)
  - < 1 trimestre (20%)
- Para la información de mercado:
  - < 1 semana (35%)
  - < 1 mes (35%)
  - < 1 trimestre (10%)
  - semestral y anual (10%)

De los datos anteriores podemos deducir que la información externa requerida por las empresas caleñas, de



manera global, debe ser suministrada por los servicios de información con una anticipación menor a una semana (39%) o menor a un mes (35.6%), para que sea tomada como parte de las decisiones de la empresa, o ser considerada de importancia para ella.

Además, encontramos que en un 73.6% las empresas caleñas sí pueden definir un perfil estable de sus necesidades de información externa.

De acuerdo con el tema, este perfil estable de necesidades puede ser definido por las empresas caleñas de la siguiente manera:

- Para el medio socio-económico y político-legal: 77.8%
- Para el medio tecnológico: 58.8%
- Para la información de mercado: 83.3%

Volvemos a recalcar que en este estudio los medio socio-económico y político-legal y de mercado son definidos como mayores demandantes de información externa que el medio tecnológico, supuestamente por las implicaciones del 33% de las empresas multinacionales que contestaron la encuesta y que reciben la información de sus casas matrices.

## **2. Rapidez** (tiempo de respuesta)

El tiempo de respuesta que usualmente esperan las empresas caleñas para recibir la información se encuentra entre menor a una semana (33.6%) y menor a un mes (36.8%), lo cual demuestra que los servicios de información solicitados, para que sean eficaces, tienen que ser ágiles en la respuesta que les den a sus usuarios.

## **3. Periodicidad de las necesidades de información**

La información externa que requieren las empresas caleñas para su toma de decisiones la necesitan recibir con la siguiente periodicidad:

- Para el medio socio-económico y político-legal:
  - Semanalmente (22.7%)
  - Mensualmente (22.7%)
  - Trimestralmente (13.6%)
- Para el medio tecnológico:
  - Mensualmente (41.2%)
- Para la información de mercado:
  - Mensualmente (38.1%)
  - Trimestralmente (19%)

De manera global, para los tres temas la periodicidad mayor requerida por las empresas para recibir información es:

- Mensual (33.3%)
- Semanal (13.3%)
- Trimestral (11.7%)

De todos los datos anteriores concluimos que las empresas caleñas sí tienen establecido cuál es la periodicidad que requieren para la información en cada uno de los temas que agrupan la información externa necesitada y que la información del medio socio-económico y político-legal es la única que se precisa recibir cada semana, las otras dos son más espaciadas mensual y trimestralmente.

## **4. Exhaustividad** (disponibilidad de documentos)

Las empresas que contestaron la encuesta consideran las siguientes re-

laciones para sus necesidades actuales, provistas satisfactoriamente.

- Para el medio socio-económico y político-legal:
  - < 80% de satisfacción el 50%
  - < 60% de satisfacción el 33.3%
- Para el medio tecnológico:
  - < 80% de satisfacción el 35.3%
  - < 60% de satisfacción el 35.3%
- Para la información de Mercado:
  - < 60% de satisfacción el 50%
  - < 30% de satisfacción el 33.3%

Concluimos de manera global que la información externa que necesitan las empresas caleñas no está satisfecha totalmente, ya que:

< 60% de las necesidades son satisfechas por sólo el 39.6% y < 80% de las necesidades son satisfechas también por otro 39.6% solamente.

Por temas, el sector que mayor satisfacción tiene en sus demandas de información externa es el medio socio-económico y político legal y el de menor satisfacción es el medio tecnológico.

**5. Pertinencia** (importancia de la información sobre el tema buscado)

La información externa, de manera global, las empresas caleñas la consideran altamente importante (84.9%) para la toma de decisiones en sus empresas.

Por temas:

- Un 88.9% es altamente importante para el medio socio-económico y político-legal.

- Un 70.6% es altamente importante para el medio tecnológico.
- Un 94.4% es altamente importante para la información de mercado.

Siendo este último medio, el de mercado, el que más demanda este tipo de información.

**6. Exactitud** (correspondencia entre la información solicitada y la recibida).

Para las empresas caleñas, de manera global, la correspondencia entre la información solicitada y la utilidad que se le da a la información externa, exacta, recibida es la siguiente:

- Entre un 69-60% de exactitud, su utilidad es de un 40% para el 15.6% de las empresas.
- Entre un 79-70% de exactitud, su utilidad es de un 60% para el 13.8% de las empresas.
- Entre un 89-80% de exactitud, su utilidad es de un 90% para el 10.2% de las empresas.

Para los temas estudiados en la presente investigación, las relaciones que se le dan a la información solicitada y la utilidad de la información exacta recibida son:

Para el medio socio-económico y político-legal

- Entre un 69-60% de exactitud, su utilidad es del 40% para el 17% de las empresas.
- Entre un 79-70% de exactitud, su utilidad es del 60% para el 13.7% de las empresas.
- Entre un 89-80% de exactitud, su utilidad es del 80% para el 13.7% de las empresas.

Para el medio tecnológico

- Entre un 79-70% de exactitud, su utilidad es del 60% para el 14.5% de las empresas.
- Entre un 69-60% de exactitud, su utilidad es del 40% para el 12.7% de las empresas.
- Entre un 89-80% de exactitud, su utilidad es del 90% para el 10.9% de las empresas.

Para la información de mercado

- Entre un 69-60% de exactitud, su utilidad es del 40% para el 16.4% de las empresas.
- Entre un 79-70% de exactitud, su utilidad es del 60% para el 13.1% de las empresas.
- Entre un 89.80% de exactitud, su utilidad es del 90% para el 11.5% de las empresas.

Los datos anteriores nos demuestran que la utilidad mayor –40%– de la información del medio socio-económico y político-legal debe estar entre un 69-60% de exactitud.

La utilidad mayor –60%– del medio tecnológico debe estar entre un 79-70% de exactitud.

Y la utilidad mayor –40%– de la información de mercado debe estar entre un 69-60% de exactitud.

Concluimos que el medio que mayor exactitud requiere para ser útil en cuanto a la información externa se refiere es el que corresponde a la información de mercado.

**7. Procesamiento** (número de operaciones adicionales sobre la información preexistente).

Las empresas caleñas que contestaron la encuesta prefieren el siguiente grado de procesamiento para la información externa que reciben.

- Reseña particular sobre el tema (comentarios analíticos y críticos) (8.9%).
- Listado de resúmenes (abstracts) (5.5%).
- Copia de documentos originales (5.5%).

Para los temas estudiados, las preferencias en el grado de procesamiento de la información escogido por las empresas que contestaron la encuesta es el siguiente:

Para el medio socio-económico y político-legal

- Reseña particular sobre el tema (comentarios analíticos y críticos) (9.2%).
- Listado de resúmenes (abstracts) (6.9%).
- Copia del documento original (4.6%).

Para el medio tecnológico

- Reseña particular sobre el tema (comentarios analíticos y críticos) (8.6%).
- Copia del documento original (7.1%).
- Traducciones de artículos reseñados (5.7%).

Para la información de mercado

- Reseña particular sobre el tema (comentarios analíticos y críticos) (8.9%).
- Listado de resúmenes (abstracts) (5.1%).

- Copia del documento original (5.1%).
- Traducciones de artículos reseñados (5.1%).
- Respuesta a pregunta concreta (5.1%).

Dentro de las preferencias escogidas para recibir la información deseada por las empresas caleñas, es de anotar que las bibliografías, que son las listas de referencias sobre un tema específico, tienen el grado más bajo de solicitud (11% para la información global de los tres temas estudiados), lo cual nos lleva a analizar este atributo de la información con la característica del tipo de publicación deseado para recibir la información, en donde no se presenta como opción principal ésta de las bibliografías.

## 8. Fuentes de adquisición

Las fuentes de información de mayor consulta para obtener la información externa que requieren las empresas que contestaron la encuesta son:

### A nivel nacional

- Suscripciones a publicaciones periódicas especializadas (8.5%).
- Seminarios, congresos, reuniones, conferencias (7.3%).
- Asociaciones o instituciones industriales (7.3%).
- Sistema de información interno de la empresa (6.9%).

### A nivel internacional

- Suscripciones a publicaciones periódicas especializadas (14%).
- Asociaciones o instituciones industriales (11%).

- Seminarios, congresos, reuniones, conferencias (10.5%).
- Ferias (8.5%).

Para los temas estudiados, las escogencias de las fuentes de información para satisfacer las empresas sus necesidades de información proceden de lo siguiente.

Para el medio socio-económico y político legal

### A nivel nacional

- Seminario, congresos, reuniones, conferencias (10.1%).
- Suscripciones a publicaciones periódicas especializadas (9.5%).
- Asociaciones o instituciones industriales (8.9%).
- Oficinas gubernamentales (7.6%).

### A nivel internacional

- Suscripciones a publicaciones periódicas especializadas (5.1%).
- Asociaciones o instituciones industriales (3.8%).

Para el medio tecnológico

### A nivel nacional

- Contratación de consultores privados (7.3%).
- Sistema de información interno de la empresa (7.3%).
- Suscripción a publicaciones periódicas especializadas (7.3%).
- Proveedores, distribuidores (6.7%).

### A nivel internacional

- Ferias (7.3%).
- Suscripciones a publicaciones periódicas especializadas (5.6%).
- Seminarios, congresos, reuniones, conferencias (5.1%).

Para la información de mercado

A nivel nacional

- Suscripciones a publicaciones periódicas especializadas (8.9%).
- Clientes (7.6%).
- Asociaciones o instituciones industriales (7%).
- Documentación de empresas (comunicados de prensa, informes, discursos de ejecutivos) (7%).

A nivel internacional

- Suscripciones a publicaciones periódicas especializadas (5.7%).
- Ferias (3.2%)
- Oficinas gubernamentales (3.2%).
- Asociaciones o instituciones industriales (3.2%).

De los datos analizados anteriormente podemos concluir que las suscripciones a publicaciones periódicas especializadas figuran como la fuente de información más solicitada para obtener la información externa que desean las empresas encuestadas, y la fuente de información menos consultada para obtener dicha información es la contratación de servicios de información.

### 9. Costo

El costo racional, en pesos colombianos, que las empresas caleñas encuestadas podrían asignar para satisfacer la necesidad anual de información externa requerida por ellas es:

Por costo de la información preexistente < \$500.000

Por el servicio de búsqueda y localización < \$5.000.000

Por el servicio de procesamiento local < \$5.000.000

Por el costo total de la información adquirida > \$5.000.000

Para todos los servicios anteriores, el rango de las empresas caleñas para disponer presupuestalmente de un rubro para obtener la información externa necesitada anualmente, se encuentra entre \$1.000.000 y \$5.000.000, lo cual no es mucho dinero considerando la gran cantidad de fuentes que existen para este tipo de información y el alto costo para acceder a muchas de ellas.

Para los temas estudiados en esta investigación, los costos racionales que las empresas caleñas podrían disponer para satisfacer sus necesidades de información externa son:

Para el medio socio-económico y político-legal

- Por el costo de la información preexistente < \$100.000
- Por el servicio de búsqueda y localización < \$5.000.000
- Por el servicio de procesamiento local < \$5.000.000
- Por el costo total de la información adquirida < \$5.000.000

El rango de todos los costos anteriores para este medio de información que las empresas podrían asumir se encuentra entre \$100.000 y \$5.000.000.

Para el medio tecnológico

- Por el costo de la

- información preexistente < \$100.000
- Por el servicio de búsqueda y localización < \$5.000.000
- Por el servicio de procesamiento local < \$5.000.000
- Por el costo total de la información adquirida > \$5.000.000

El rango de todos los costos anteriores para este medio tecnológico, que las empresas podrían asumir se encuentra entre \$1.000.000 y más de \$5.000.000.

Para la información de mercado

- Por el costo de la información preexistente < \$500.000
- Por el servicio de búsqueda y localización < \$1.000.000
- Por el servicio de procesamiento local < \$5.000.000
- Por el costo total de la información adquirida > \$5.000.000

El rango de todos los costos anteriores para la información de mercado que las empresas podrían asumir se encuentra entre \$500.000 y \$5.000.000.

Además, las empresas caleñas que contestaron la encuesta están en capacidad de pagar un sobre costo por los servicios de información no estable y por los servicios de información de urgencia para obtener satisfacción a sus necesidades de información externa, con las siguientes relaciones:

- Si se entrega antes de una hora pagarían <40% sobre el costo original.
- Si se entrega antes de un día pagarían <40% sobre el costo original.
- Si se entrega antes de una semana <40% sobre el costo original.
- Si se entrega antes de un mes <20% sobre el costo original.

Los datos anteriores nos indican que de manera global las empresas caleñas encuestadas estarían en capacidad de pagar hasta un 40% más sobre el costo original de la información adquirida, si ésta se les suministra inmediatamente o hasta en una semana.

No obstante este sobre costo dispuesto a pagar, las empresas caleñas que contestaron la encuesta siguen sin considerar sustancialmente los costos reales de la información, bien porque no tienen una concepción clara, en lo presupuestal, de estos costos, o bien porque la información externa que manejan en su mayoría es enviada por las casas matrices, por el hecho de que el 33% de las empresas encuestadas son multinacionales.

#### IV RECOMENDACIONES

Con la información recogida en el presente estudio se pueden definir estrategias para posibles establecimientos exitosos de servicios de información para las empresas caleñas, o para mejorar los existentes.

También podemos encontrar indicadores del tamaño de la oportunidad para crear estos servicios, pudiendo cualificar la competencia a que se enfrentan cuando sean establecidos.

Después de definir las características y atributos de la información externa que requieren las empresas de Cali encuestadas, el diseño de los prototipos de servicios sería el segundo paso que se tendría que dar con la información recopilada.

Somos conscientes que el análisis de los datos recogidos en esta investigación es poco, pero nuestro propósito inicial –el definir las características y atributos de la información externa necesitada por las empresas caleñas– se logró, esperando que en futuros estudios se pueda continuar dicho análisis.

## BIBLIOGRAFÍA

ANALYZING *your competition: simple, low-cost techniques for intelligence gathering*. 2ed. New York, FIND/SVP, 1992. p.v.

ANSOFF, H. Igor. *The new corporate strategy*. New York: John Wiley & Sons, 1988, 1988. 258 p.

LA EMPRESA: *Dirección y administración*. Barcelona: Plaza & Janés, 1990. Vol. 1.

FULD, Leonard. *Competitor intelligence: how to get it, how to use it*. New York, John Wiley & Sons, 1985, 479 p.

FULD, Leonard. *Inteligencia comercial: técnicas para analizar la competencia*. Bogotá, Legis, 1990. 210 p.

GORDON, Ian. *Cómo anticiparse a su competencia*. Bogotá, Legis, 1991. 260 p.

HODGE, B.J., ANTHONY, William. *Organization theory*. 3 ed. Boston, Allyn and Bacon, 1988. 782 p.

LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jai W. *La empresa y su entorno*. Barcelona, Plaza & Janés. 1987. 284 p.

MARTÍNEZ Cáceres, Elsa. *Comportamiento de los investigadores en relación con la información (avance de investigación)*. Medellín, ICFES, 1982. 62 p.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. 2. ed. Toronto: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1993. 1.207 p.

NEWMAN, William H. WARREN, E. Kirky, MCGILL, ANDREW R. *The process of management: strategy, action, results*. 6 ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1987. 624 p.

PORTER, Michael E. *Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Cecsa, 1985. 407 p.

PORTER, Michael E. *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Cecsa, 1996. 550 p.

PUBLICAR/CONFECÁMARAS. *Guía para la investigación de mercados, 1990-1991*. Cali, 1990. 2v.

ROBBINS, Stephen P. *Administración: teoría y práctica*. 4de. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1994. 697 p.

SCHULTHEIS Robert, SUMMER, Mary. *Management information systems: the manager's view*. Boston: Irwin, 1978, 805 p.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. *Administración*. 5ed. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1992. 781 p.

WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold. *Administración: una perspectiva global*. 10 ed. México, 1994. 745 p. ☼

**ANEXO I**  
**EMPRESAS SELECCIONADAS**

CIU	Respondieron la encuesta	Empresa multinacional
<b>1. Agricultura, caza, silvicultura y pesca</b>		
1. Flores del Cauca S.A.		
2. Mayagüez S.A.	*	
3. Inversiones San Carlos S.A.		
4. Salento Ltda.		
5. Proaves S.A.		
6. Carval de Colombia		
7. Garcés Eder & Cía.		
8. Ingenio La Cabaña		
9. Sociedad Forestal Cafetera del Valle S.A.		
10. Aqua Cultura del Mar S.A.		
<b>2. Explotación de minas y canteras</b>		
11. Industrias Puracé S.A.		
<b>3. Industrias manufactureras</b>		
12. Rica Rondo S.A.		
13. Warner Lambert Ltda.	*	*
14. Colombina General Foods S.A.		*
15. Lloreda Grasas S.A.	*	
16. Molino Dagua S.A.		
17. Productos Quaker S.A.		*
18. Pastas La Muñeca S.A.		
19. Productos Yupi S.A.		
20. Soexco S.A.		
21. Confecciones Mónaco Ltda.		
22. Tejidos de Punto Sport S.A.		
23. Liscano S.A.		
24. Titán S.A.		
25. Propal S.A.	*	*
26. Smurfit Cartón de Colombia S.A.	*	*
27. Carvajal S.A.		
28. Cía. Química Borden S.A.	*	*
29. Laboratorios Baxter S.A.	*	*
30. Eli Lilly Interamericana INC.		*
31. Laboratorio Franco Colombiano S.A.		
32. Home Products INC.		*



CIU	Respondieron la encuesta	Empresa multinacional
33. Tecnoquímicas S.A.	*	
34. Squibb & Sons Interamerican Corporation		*
35. Bayer de Colombia S.A.		*
36. Laverlam & Cía.		*
37. Varela S.A.		
38. Industrias Atlantis de Colombia S.A.		*
39. Colgate Palmolive Cía.		*
40. Johnson y Johnson de Colombia S.A.		*
41. Laboratorios Recamier Ltda.		
42. Sinclair S.A.		*
43. Goodyear de Colombia S.A.	*	*
44. Cementos del Valle S.A.	*	
45. Siderúrgica del Pacífico S.A.		
46. Cía. Colombiana de Esmaltes		
47. Alúmina S.A.		
48. Gillette de Colombia S.A.		*
49. Industrias Lehner Ltda.		
50. Schneyder de Colombia S.A.		*
51. Ceat General de Colombia S.A.		*
52. Fanalca S.A.		
53. Industrias Fana Ltda.		
54. VIR Andina Ltda.		
<b>4. Electricidad, gas y vapor</b>		
55. Central Hidroeléctrica del Río Anchicayá Ltda.		
<b>5. Construcción</b>		
56. Constructora Meléndez S.A.		
57. Invercon Ltda.		
58. Constructora Limonar Ltda		
59. Planvivienda S.A.		
60. Promotora Holguines S.A.	*	
61. Constructora El Bohío Ltda.		
<b>6. Comercio, restaurantes y hoteles</b>		
62. Ciamsa S.A.		
63. John Restrepo & Cía. de Cali, Ltda.		
64. Globoventas		
65. Suministradora de Papel S.A.	*	
66. C I Carvajal S.A.		
67. Recubrimientos Químicos S.A.	*	

CIU	Respondieron la encuesta	Empresa multinacional
68. Calzatodo		
69. Jorge Arabia e Hijo Ltda.		
70. Homo Internacional de Moda S.A.		
71. Empresa Andina de Herramientas S.A.		
72. Colpozos S.A.		
73. Equiprac S.A.		
74. Almacén El Competidor, Gaviria Alvarez y Cía.		
75. Maderas Santa Lucía Ltda.		
76. Mazko S.A.	*	
77. Diego López T. & Cía. Ltda.		
78. MAC S.A.	*	
79. Terpel del Occidente S.A.		
80. Cacharrería La 14 Ltda.		
81. Hoteles Estelar de Colombia	*	
<b>7. Transporte, almacenamiento y comunicaciones</b>		
82. Al Occidente S.A.		
<b>8. Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles, servicios a compañía</b>		
83. Banco de Occidente S.A.		
84. Banco Popular S.A.		
85. Corporación Financiera del Valle S.A.	*	
86. Finansa S.A.		
87. Inversiones Delima S.A.		
88. Inversiones Harivalle S.A.		
89. Servicios y Moneda S.A.		
90. Invermaco S.A.		
91. Leasing Aliadas S.A.		
92. Compañía de Leasing FES S.A.		
93. Astro Cambios Ltda.		
94. Inversiones Klahr Ltda.		
95. Indelco S.A.		
96. Construcciones Civiles S.A.	*	
97. Saa & Angulo Ingenieros Constructores Ltda.		
<b>9. Servicios comunales, sociales y personales</b>		
98. Clínica de Occidente S.A.		
99. El País S.A.		

## ANEXO 2 ENCUESTA E INSTRUCTIVO

Tema

1. **¿Esta información es ( ) o no es ( ) intencionalmente adquirida para la toma de decisiones en la empresa? Considera su importancia**

alta ( )      media ( )      baja ( )

2. **Estime qué porcentaje de la información obtenida actualmente sobre este tema, proviene de:**

	Nacional	Internacional
a. Ferias	( )	( )
b. Seminarios, congresos, reuniones, conferencias	( )	( )
c. Contratación de consultores privados	( )	( )
d. Sistema de información interno de la empresa	( )	
e. Proveedores, distribuidores	( )	
f. Clientes	( )	
g. Oficinas gubernamentales	( )	( )
h. Asociaciones o instituciones industriales	( )	( )
i. Suscripción a publicaciones periódicas especializadas (revistas, anuarios, informes anuales, periódicos)	( )	( )
j. Contratación de servicios de información (bases de datos, servicios especializados)	( )	( )
k. Publicidad, propaganda (literatura de productos o servicios, avisos)	( )	( )
l. Documentación de empresas (comunicados de prensa, informes anuales, discursos de los ejecutivos)	( )	
m. Otros ¿Cuál?	( )	( )

3. **¿Qué porcentaje de sus necesidades actuales en esta área está provisto satisfactoriamente?**

a. <20% ( )      b. <40% ( )      c. <60% ( )      d. <80% ( )      e. <100% ( )

4. **La información que se requerirá (sobre este tema) en los próximos cinco años, en orden de mayor(1) a menor volumen(5) o frecuencia es sobre**

a. Colombia	( )	g. Estados Unidos	( )
b. G3 (Col. Méx. Ven.)	( )	h. Comunidad Económica Europea	( )
c. Grupo Andino	( )	i. Japón	( )
d. Centroamérica	( )	j. Mundial	( )
e. Suramérica	( )	k. Otro	( )
f. Latinoamérica	( )		

**5. Clasifique la información que se requerirá (sobre este tema) en los próximos cinco años según el volumen, en el idioma que está normalmente publicada (1 = Mayor volumen) .**

- a. Inglés ( )
- b. Español ( )
- c. Alemán ( )
- d. Japonés ( )
- e. Francés ( )
- f. Italiano ( )
- g. Portugués ( )
- h. Otro ( )

**6. La información de su interés (sobre este tema) prefiere que se la entreguen en el idioma (1 = Mayor preferencia; 4 = Menor preferencia)**

- a. Original del documento ( )
- b. Español ( )
- c. Inglés ( )
- d. Otro ( )

**7. Clasifique de mayor(1) a menor(7) el medio físico en el cual preferiría recibir la información requerida**

- a. Escrito ( )
- b. Audiocasete ( )
- c. Disquete digital ( )
- d. Videocasete ( )
- e. Electrónico vía módem ( )
- f. Multimedia digital ( )
- g. Otro ( )

**8. La información de su interés, que usted obtiene acerca de este tema, es generalmente la que ha sido publicada en los últimos**

- a. 5 años ( )
- b. 10 años ( )
- c. 15 años ( )
- d. 30 años ( )
- e. Otra ( )

**9. Describa en orden de prioridad el grado de procesamiento deseado, que su empresa preferiría para la información sobre este tema: (1 = Más deseado).**

- a. Listado de referencia (citas bibliográficas) ( )
- b. Listado de resúmenes (abstracts) ( )
- c. Copia de documentos originales ( )
- d. Reseña particular sobre el tema (comentarios analíticos y críticos) ( )

- e. Traducciones de artículos reseñados
- f. Respuesta a pregunta concreta
- g. Combinación de los anteriores

¿Cuál? \_\_\_\_\_

**10. Si la búsqueda no permite localizar exactamente la información que necesita, estime qué porcentaje tendría la información adquirida; si su porcentaje de exactitud está en los rangos dados a continuación**

Porcentaje de exactitud	Porcentaje de utilidad
a. 89-80%	<input type="checkbox"/>
b. 79-70%	<input type="checkbox"/>
c. 69-60%	<input type="checkbox"/>
d. <60%	<input type="checkbox"/>

Por favor, use la siguiente escala para valorar el porcentaje de utilidad:

- A. 0%      B. 20%      C. 40%      D. 60%      E. 80%      G. 90%

**11. Estime cuál es el nivel de costo racional, en pesos colombianos, que usted considera que su empresa podría asignar , para satisfacer la necesidad anual de información requerida, sobre este tema**

- a. Por costo de la información preexistente
- b. Por el servicio de búsqueda y localización
- c. Por servicio de procesamiento local
- d. Por costo total de la información adquirida

Use la escala siguiente, en la cual K significa miles y M millones de pesos.

- A. <\$100K    B. <\$500K    C. <\$1M    D. <\$5M    E. >\$5M

**12. La necesidad de información de su empresa sobre este tema se puede percibir con una antelación de**

- a. <1 hora
- b. <1 día
- c. <1 semana
- d. <1 mes
- e. <trimestre
- f. Otro

¿Cuál? \_\_\_\_\_

**13. ¿Puede la empresa definir un perfil estable de necesidades de información, en este tema?**

- a. Sí       b. No

**14. La información sobre este tema se requiere recibirla periódicamente, cada**

- a. Día
- b. Semana
- c. Mes
- d. Trimestre

- e. Cuatrimestre ( )
- f. Semestre ( )
- g. Año ( )
- h. Otro ( )

¿Cuál? \_\_\_\_\_

**15. Usualmente, el tiempo disponible en su empresa para adquirir esta información exacta (tiempo de entrega requerido del servicio de suministro) es:**

- a. <1 hora ( )
- b. <1 día ( )
- c. <1 semana ( )
- d. <1 mes ( )
- e. <trimestre ( )
- f. <Otro ( )

¿Cuál? \_\_\_\_\_

**16. Por un servicio de información No Estable y por los servicios de información de Urgencia, estime el porcentaje de sobrecosto sobre el costo de un servicio de perfil estable que su empresa podría pagar por información adquirida sobre este tema, si ella se entrega antes de**

- a. 1 hora ( )
- b. 1 día ( )
- c. 1 semana ( )
- d. 1 mes ( )
- e. Otro ( )

¿Cuál? \_\_\_\_\_

Use la siguiente escala para valuar el sobrecosto:

- A. <20%
- B. <40%
- C. <60%
- D. <80%
- E. <100%
- F. >100%

### **Instructivo para diligenciar la encuesta**

Cada empresa debe diligenciar tres encuestas, que corresponden a los tres temas globales en que hemos agrupado las necesidades de información externa para cualquier compañía, a saber:

- Información del medio socio-económico y político-legal
- Información del medio tecnológico
- Información de mercado y del sector

Para tener una mayor claridad y contestar las preguntas de la encuesta de manera pertinente, además de la descripción detallada de los subtemas descritos en el numeral 8 del documento que les estamos entregando, les damos, a continuación, algunos ejemplos de búsquedas de información que les ilustre cada uno de esos temas.

#### **Información del medio económico-social-político y legal**

(Estadísticas macroeconómicas/ disponibilidad, calidad y costos de los recursos/ valores, creencias, costumbres, actitudes y deseos de los consumidores/ leyes y políticas estatales).

- ¿Cuál es la tasa proyectada de inflación para el Ecuador, en la próxima década?
- ¿Cuál fue el volumen de producción y ventas de concentrados de fruta congelada en el país, durante 1992 y 1993?
- ¿Cuánto café en grano importó Nestlé en los EE.UU. durante 1993?
- ¿Cuáles son las actitudes del consumidor nacional frente al sabor de los alimentos lácteos procesados?
- ¿Cuáles compañías sostienen acuerdos comerciales con Nabisco en Latinoamérica?
- ¿Cómo afectará la unificación de Europa en el mercado de la industria de los alimentos?

#### **Información del medio tecnológico**

(Normas de manufactura/ descripción de procesos tecnológicos/ patentes, licencias/ tendencias tecnológicas)

- ¿Cuáles procesos para fabricación de pastas han sido patentados en los EE.UU.?
- ¿Cómo sé si el nombre de marca para «mi producto» en Colombia ya está registrado en otro país?
- Necesito información acerca de la incidencia del envenenamiento e intoxicación por plomo de las aves acuáticas.
- Necesito conocer sobre los colorantes naturales para los alimentos concentrados.

- ¿Qué compañía utiliza el nombre de marca «Alete» en Europa y para qué productos?
- ¿Cuáles son las últimas tecnologías mundiales para la industrialización del jabón «Cristalino»?

### **Información de mercado y del sector**

(Empresas líderes entre los proveedores y competidores: información general, conformación, configuración administrativa y aspectos operativos/ estructura, tamaño y datos financieros de la industria o sector donde se encuentra su empresa/ relación con otros sectores o industrias).

- Necesito los balances, P y G, razones financieras, flujos de caja y precios de acciones del primer trimestre de 1993, para la compañía X Y.
- Cuáles son los principales distribuidores de dulces en Japón y Corea, que importan dulces duros y que han estado en el negocio por lo menos por cinco años.
- ¿Cuáles son las principales «Brokers» del mercado del azúcar en Nueva York?
- Identificar los compradores de atún en el G-3.
- Necesito información sobre las peluquerías existentes en el Ecuador y Venezuela, para comercializar un producto de belleza.
- \* Costo de la información preexistente: costo de la obtención de los documentos originales como libros, revistas, etc.
- \* Costo del servicio de búsqueda y localización: es el costo asociado con el uso de las bases de datos y los servicios de información especializados que nos remiten hacia la consecución de los documentos originales.
- \* Costo del servicio de procesamiento local: incluye los costos de traducción, transcripción, compilación y análisis de la información que la empresa requiere para tomar decisiones y que tiene que pagar externamente para obtenerla.
- Perfil estable: es la información que la empresa requiere periódicamente y que su demanda puede preverla anticipadamente.
- Información no estable: es la información esporádica que la empresa no requiere periódicamente y cuya demanda no puede prever anticipadamente.
- \* Información de urgencia: es la información que la empresa requiere rápidamente para tomar decisiones.



## ANEXO NO. 3

### DELINEAMIENTO DE LOS TEMAS OBJETO DE ESTUDIO

#### **I. Descripción del estudio**

Toda empresa para su funcionamiento está adquiriendo una gran cantidad de información externa por diferentes vías, con un grado variable de satisfacción de sus necesidades, tanto percibidas como latentes. Este estudio pretende determinar aquellas que no están siendo cubiertas actualmente por ningún servicio y también, aunque de manera indirecta, busca establecer cómo mejorar los servicios ya existentes en las empresas de la ciudad de Cali, cuyos activos son superiores a los 1.200 millones de pesos. Aclaremos que el presente estudio se limita únicamente a la información externa, es decir, a aquella que no ha sido generada dentro de la misma empresa que requiere el servicio.

Generalmente, toda empresa usa la información para la solución de problemas empresariales, o sea, de los problemas y retos que existen en la producción de riqueza social mediante el proceso de agregar valor a un producto o servicio.

Es apenas obvio que la misma información no siempre sirve ni para todas las empresas de un sector ni para todas sus dependencias, ni en todas las ocasiones. La razón de esto es que, aunque el tema y algunos componentes de la oportunidad y el propósito de la información pueden presentar similitudes en cada sector empresarial y en cada sección o función de una empresa, en realidad, son diferentes para todos ellos cuando se necesitan como base para una decisión.

Son estas similitudes y diferencias en la oportunidad y propósito de la información de cada sección de las empresas, el origen del «Perfil Empresarial de Información Requerida».

Y es todo el conjunto de los perfiles de usuarios agrupados, según sus características y atributos, el que ayuda a establecer servicios de información efectivos, es decir, eficaces en el logro del propósito y racionales en el costo. Esto les permitirá ser competitivos en el mercado y mantener los márgenes de utilidad y demás indicadores empresariales dentro de los objetivos fijados.

Para ello, este estudio pretende conocer las características y atributos de la información requerida por medio de una muestra representativa de las principales empresas de Cali, distribuidas por sector económico, según el Código Internacional Industrial Uniforme, CIIU, y tomando las 309 empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cali, cuyos activos son superiores a 1.200 millones de pesos.

## 2. Conceptos sobre la información

Existen siete o más definiciones de la palabra información.

En general, podría afirmarse que el término información se usa cotidianamente con varios significados: hechos, datos, conocimientos, noticias, etc.; y por ello, quizá ha perdido en la práctica la especificidad para señalar un único concepto.

Deseamos hacer una diferenciación entre estos conceptos, para aclarar la forma en que los emplearemos aquí.

Los datos son características de un hecho (objeto o suceso).

La información es uno o más datos existentes en forma comunicable, dotados de oportunidad y de un propósito específico.

El conocimiento es información estructurada.

Las noticias son información nueva.

Los datos son la forma cruda de la información; son, quizá, su materia prima, pero, en sí mismos, no tienen un valor agregado muy alto.

La información es una serie de datos procesados que deben ser útiles a un propósito específico, dentro de un marco de tiempo preestablecido, explícita o implícitamente, por quien los procesa.

A los datos se les agrega valor cuando se procesan hacia una forma comunicable, y se les dota de oportunidad y propósito, transformándolos así, en información. Sin embargo, en la información ya existente, la oportunidad y el propósito con que se dotaron los datos, no necesariamente coinciden con la oportunidad y propósitos que deseamos o requerimos. Así su valor está determinado por su pertinencia y relevancia, es decir, por la congruencia de la oportunidad y del propósito originales con la oportunidad y propósitos que nosotros requerimos.

Por ello, los datos no son en sí mismos, productivos. Incluso, demasiados datos o demasiada «información» sin la organización o tratamiento, adecuadamente dirigidos para nuestro propósito, pueden ser contraproducentes cuando se desperdician otros recursos, tales como el tiempo del recurso humano, el espacio, y las inversiones adicionales requeridas para su adquisición, tratamiento y mantenimiento.

Podemos establecer entonces que existen tres categorías relacionadas con el término información:

- Los datos
- La información preexistente
- La información requerida

Cuando se precisan datos, la primera decisión a tomar consiste en estimar si tales datos existen, o si debemos emprender su generación a partir de la observación de los hechos.

Si comprobamos que existen datos que nos podrían ser útiles, la segunda opción consistiría en emprender una búsqueda de ellos en la información preexistente y decidir sobre su adquisición o por el contrario, estudiar si es más económico generarlos.

La información preexistente, en su gran mayoría, ha sido organizada de tal manera para que su acceso sea fácil. Actualmente existen servicios sistematizados y computarizados que permiten la consulta de dicha información, pagando precios cuya cuantía depende de las características del servicio deseado.

Si la información que necesitamos preexiste con el propósito y oportunidad que requerimos, entonces, un adecuado proceso de ubicación y adquisición dará como resultado la información lista para ser utilizada como base de decisión.

Si ello no es así, se requerirá como mínimo procesar datos e información preexistentes para juzgar si con un adecuado procesamiento adicional, puede dársele la oportunidad y propósito convenientes para ser utilizados como base de decisión. Ello es, usualmente, más económico que emprender la elaboración de la información a partir de la generación de datos.

Finalmente, basados en la información preexistente, se pueden allegar más datos y procesar todo el conjunto para darles la oportunidad y propósitos deseados y transformarlos así en la información requerida para la base de decisiones.

### **3. Consultas y temas**

Los ejemplos siguientes son tomados de los casos ilustrados en el artículo anexo, con el subtítulo: Cómo emplear la información electrónica.

Los consideramos pertinentes porque son modelos de consultas y utilización de servicios de información que satisfacen eficazmente las necesidades de información de los usuarios.

\* Una compañía necesita reducir sus desechos sólidos en 10% y conocer los mecanismos que otras están desarrollando para sus programas de reciclaje de desechos industriales. El director de asuntos reguladores tiene un servicio electrónico para consulta de artículos que le permite revisar las revistas de negocios y los informes que analizan el impacto de las leyes sobre protección del medio ambiente. Una vez al mes se envía automáticamente una compilación de todos los artículos recientes relacionados con el tema, al fax de la oficina del director.

\* Una compañía está desarrollando una estrategia de mercado para un nuevo producto. El gerente de producto necesita saber qué productos han lanzado al mercado sus competidores y lo que dicen los analistas de la industria en cuanto a las tendencias del mercado. Una búsqueda de artículos de prensa le da a conocer los informes de la industria, de los analistas del sector y los reportes anuales recientes que contienen el historial del producto de la competencia, sus problemas de diseño y las proyecciones sobre el crecimiento de las ventas para los próximos cinco años. Además, este gerente revisa las últimas patentes otorgadas a su rival para anticiparse a la directriz que éste tomará el próximo año.

\* Un gerente de ventas necesita una lista muy precisa de las proyecciones de ventas para la nueva bicicleta estática que producirá su compañía. Emplea un directorio electrónico para localizar los almacenes de artículos deportivos ubicados en su territorio y clasificarlos por el total de ganancias y el código de la zona postal, facilitando de ese modo su estrategia de ventas.

\* Una compañía farmacéutica está ampliando en Europa el mercado para una sustancia anticoagulante. La oficina del Consejo General necesita conocer las disposiciones gubernamentales para los productos médicos existentes en la Comunidad Europea. Se consulta una base de datos con las leyes de la Comisión de las Comunidades Europeas y se obtienen las leyes más relevantes.

\* Ante el Congreso se presenta un proyecto de ley que impondrá rigurosos controles a los procedimientos de fabricación de una compañía. El director para asuntos gubernamentales consulta una base de datos que lo mantiene al día sobre los avances del proyecto y le suministra una lista de los congresistas que respaldan el mismo, con el perfil de cada uno y los contacta para expresarles sus opiniones sobre el proyecto.

#### **4. Estructura de la información preexistente**

El profesional que trabaja en la industria, debe mantenerse informado y estar en capacidad de encontrar rápidamente la información que necesita.

Una búsqueda adecuada de información, ya sea que la haga personalmente o la contrate, sólo se logra eficientemente conociendo la estructura de la información, los servicios que están disponibles y cómo se utilizan.

El propósito de esta sección es proveer una visión general y simplificada de la estructura de la información, y suministrar el nivel de conocimientos mínimos requeridos para entender cómo se realiza una búsqueda de información.

La información preexistente está estructurada en «Piezas de Información» que se han catalogado y archivado para permitir su recuperación y utilización posterior.

Empleamos el término pieza de información y no el más ortodoxo como lo es «documento» o «publicación», para enfatizar que una pieza de información puede ser un solo dato o imagen pues la palabra documento o publicación se asocia comúnmente con piezas de información más largas y usualmente escritas.

Aquí, una «pieza de información» es el producto del procesamiento de uno o más datos.

La información industrial se edifica progresivamente sobre la base de conocimientos, a medida que éstos se generan y publican. Continuamente el resultado de las actividades de investigaciones generan nuevos datos y conocimientos.

Mucho de este nuevo conocimiento, tanto básico como aplicado, es publicado con el fin de que se pueda disponer de él.

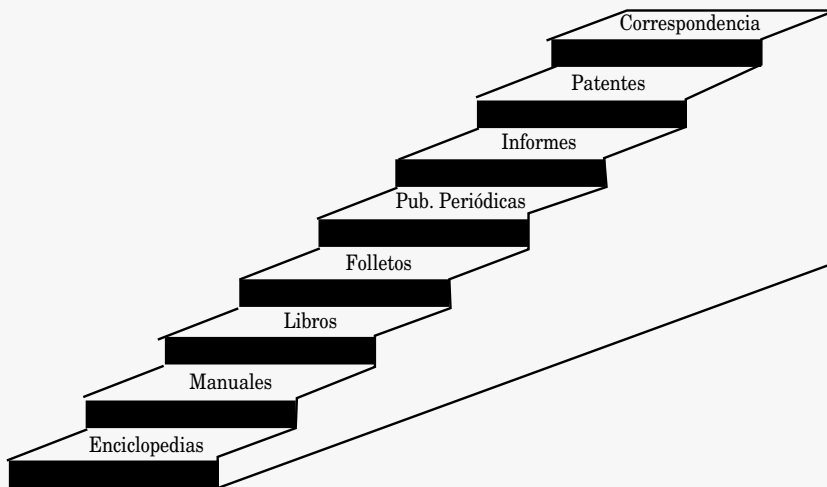
Toda publicación tiene un propósito. Por ejemplo, algunas se proponen divulgar únicamente nuevos conocimientos; otras recopilan ordenadamente información publicada anteriormente en forma dispersa; otras describen un nuevo producto o servicio, etc.

Además del propósito, es conveniente observar dos características importantes en toda publicación; cubrimiento del tema y novedad de la información contenida.

La primera hace referencia a si el tratamiento dado a la información es general o específico, es decir, si incluye muchos temas, materiales o propiedades sin entrar en mucho detalle en cada uno de ellos; o si, por el contrario, el tema es un análisis, en detalle, de una propiedad del comportamiento de un material o las características de un producto o mercado.

La novedad se refiere a si la información suministrada es reciente y está relacionada usualmente con la fecha y el carácter periódico de la publicación.

En la figura siguiente, se presentan los diferentes grupos de publicaciones de una manera poco ortodoxa, pero que ofrece cierta coherencia en la práctica de la búsqueda de información.



Cada uno de los peldaños de la escalera representa un grupo de publicaciones con características distintivas; a medida que ascendemos la información que encontramos tiende a ser más detallada y específica, más reciente y original, pero también presenta mayor tendencia a ser más particular y privada y a estar protegida por derechos sobre explotación comercial.

A continuación, identificamos muy brevemente las características de cada uno de estos grupos.

Llamaremos fuentes primarias de información a aquellas publicaciones donde por primera vez, los datos se transforman en información, es decir, donde son colocados por primera vez en un medio escrito, audio, vídeo, o electrónico dotado de un propósito.

Los tres peldaños superiores son fuentes primarias de información.

La correspondencia engloba todo tipo de comunicaciones personales y, por lo tanto, aquí se clasifica la información generada por consultores, así como también las comunicaciones internas de las compañías.

Las patentes son documentos públicos en los cuales, por primera vez, un invento se hace conocer públicamente, con el objeto de hacer disponible el nuevo conocimiento, pero controlando simultáneamente el derecho de su explotación comercial.

Por informes, entendemos los reportes originales de las personas que generaron los datos y que por primera vez se someten a un medio de difusión para ser publicado.

Existen muchos tipos de estos informes, desde los reportes de desarrollo de un nuevo producto, como estudios de mercado, hasta los artículos que son enviados a congresos profesionales y que usualmente son agrupados en lo que se denomina «Memorias» o remitidos a las compañías que editan publicaciones periódicas.

A partir de las publicaciones originales, existe un gran conjunto de publicaciones derivadas o fuentes secundarias de información. En ellas, la información primaria es procesada para dotarla de una oportunidad y propósitos diferentes.

En este esquema, el siguiente tipo de publicación lo constituyen los folletos, boletines, catálogos, comunicados y similares que las organizaciones publican a partir de información interna y externa para describir y promocionar el conocimiento y utilización de sus productos y servicios. Hemos agrupado todas estas publicaciones con el nombre genérico de folletos.

Muchas personas consideran privada la anterior información, pues la forma inicial de adquisición es controlada por la empresa que la generó y el volumen de ejemplares impresos es usualmente pequeño, comparado con otras fuentes secundarias de información.

Si se desea adquirir información detallada sobre un tema específico o información publicada recientemente, se deben consultar las publicaciones periódicas del sector industrial que se ocupa del tema.

Las publicaciones periódicas de mayor importancia en la industria son las revistas; distinguiéndose dos tipos principales: revistas regulares y revistas de compilaciones.

Las revistas regulares son colecciones de artículos originales, en los cuales se reportan resultados de trabajos finalizados, aproximadamente, de seis o doce meses antes de la fecha de publicación de la revista. Dichas revistas pueden ser de orden científico, técnico o comercial. Las primeras se caracterizan por el carácter conceptual del material publicado, no contienen propaganda comercial y son editadas por institutos o sociedades de profesionales. Como ejemplo podemos citar el «Journal of food science». Las segundas se caracterizan por el carácter aplicado en el material publicado; contienen información comercial y, generalmente, son editadas por compañías privadas. Estas revistas guardan gran parte del conjunto de conocimientos, a medida que éste aparece y, por lo tanto, algunas personas las consideran también como fuentes primarias o básicas de información.

Las revistas de compilaciones son las revistas de reseñas. Una reseña, llamada en inglés *Review*, es un artículo cuyo propósito es presentar un análisis ordenado y crítico de todos los artículos publicados recientemente.

te sobre un tema y al hacerlo, presentan una visión actualizada de ese tema. Las revistas regulares, ocasionalmente, publican también esta clase de artículos.

El próximo nivel de especialización lo constituyen los libros. Estos pueden ser de dos clases: los libros «texto», diseñados para la enseñanza, hacen mucho énfasis en conceptos fundamentales y los libros tipo «monografía» que tratan un tema particular con mayores profundidad y detalle.

La lista de libros publicados en cualquier área establecida es extensa y aumenta continuamente.

La información industrial publicada en el idioma español es más reducida y, generalmente, son traducciones de originales en otros idiomas.

Es útil conocer que existen publicaciones hechas por expertos en las cuales se evalúa la calidad de los libros publicados, como también, publicaciones que nos dicen dónde aparece el análisis de un libro en particular.

Los manuales son otra de las formas donde se encuentra conocimiento sobre un campo específico. Los llamados «Handbooks», son, usualmente, compendios especializados de un tema, aunque no necesariamente, incluyen desarrollos recientes o explicaciones exhaustivas sobre conceptos fundamentales. A diferencia de los libros comunes, tratan un tema más vasto y con mayor profundidad y, a menudo, con un propósito práctico u operativo. Algunos conservan el carácter descriptivo, y otros son tabulaciones de datos y definiciones.

En los manuales, existe escasa probabilidad de hallar información publicada de los últimos cinco años. En ocasiones, se tiene la suerte de encontrar un manual sobre el tema de nuestro interés, el cual ha sido publicado recientemente. Aun en este caso dicha obra no incluye la información aparecida en los dos años anteriores a la fecha de su publicación.

Las enciclopedias son las fuentes más generales de información. Son muy conocidas las enciclopedias escolares, aunque existen unas muy extensas con temas de interés para las empresas de casi todos los sectores industriales. Dada la gigantesca tarea que representa la recopilación, organización y publicación de tan extensa cantidad de información, las enciclopedias sólo incluyen información disponible para dos o tres años, antes de las fechas de edición, las cuales pueden estar distanciadas típicamente por espacios de diez o más años, durante las cuales aparece mucha información adicional. Teniendo presente esta característica, se las considera una excelente fuente de las referencias más relevantes en cada área, y muy útiles para que el usuario común se informe de las generalidades de un tema nuevo; aunque no lo sea para el campo del especialista.



La adquisición de la información publicada en las categorías mencionadas hasta aquí, sería excesivamente larga, tediosa, ineficiente, y excesivamente costosa, si no existiesen otras fuentes, que podrían llamarse terciarias, cuyo propósito es catalogar y ayudar a ubicar y a describir las características de las publicaciones secundarias.

Existen publicaciones guía que listan ordenadamente los documentos editados en varias fuentes, durante cierto tiempo. Buena parte de dichos documentos la constituyen los artículos publicados en revistas regulares, pero también aparecen, en algunos casos, libros, patentes y publicaciones especiales, tales como audios, vídeos, etc.

Es importante darse cuenta del cubrimiento de la publicación guía, es decir, cuántas y cuáles fuentes utiliza para obtener su listado de documentos. Estas publicaciones son las herramientas de los documentalistas, es decir, de las personas cuya profesión es ubicar y adquirir información como un servicio para otras personas.

Dentro de las publicaciones guía, quizá las más conocidas son las revistas de resúmenes («Abstracts») que publican el título del artículo, el nombre de su autor o autores, los datos bibliográficos para la ubicación del artículo, y un breve resumen de éste. Ejemplos de estas publicaciones son el Chemical Abstracts, el Biocommerce Abstracts o el Pollution Abstracts, entre otros.

Existen además, las publicaciones más comúnmente conocidas como «índices» que no contienen un resumen del documento, pero su gran cualidad está en la clasificación de un mismo artículo bajo un gran número de temas relacionados para facilitar su localización.

Finalmente, debemos decir que toda esta estructura ha venido, en los últimos años, aprovechando la unión de los computadores con las comunicaciones, y se encuentra ya, en su gran mayoría, completamente sistematizada. De esta forma se han configurado bases de datos que contienen, desde revistas guías, hasta documentos originales completos, que pueden ser consultados, grabados e impresos inmediatamente en las oficinas de cualquier empresa de la ciudad de Cali, que disponga de la infraestructura para ello.

El problema de la información ha pasado a ser, de un problema de disponibilidad, a un problema de eficiencia en la ubicación, ya que los costos asociados con el uso de las bases de datos son relativamente más altos que los asociados con la adquisición de documentos por las vías convencionales.

Es necesario tener en cuenta que en los costos de la información adquirida por una empresa, existen tres componentes principales:

\* **El costo de la información original o preexistente**

Este costo tiene que ver con el valor de la adquisición de una copia del estudio, libro, vídeo, etc. el cual constituye el documento original. Generalmente, en él están incluidos los derechos de autor y de publicación.

\* **El costo de la búsqueda y la ubicación**

Este costo está asociado con el derecho a usar las bases de datos que nos guían hacia el contenido de los documentos originales y su ubicación; el costo de las comunicaciones entre quien busca y el Centro que tiene el documento o las bases de datos para su ubicación. Está, además, incorporado el costo laboral y el margen de contribución del personal de la organización que realiza la búsqueda.

\* **El costo de procesamiento**

En éste se incluyen los costos de traducción, transcripción, compilación, análisis y honorarios profesionales invertidos en el proceso de adquirir la información requerida a partir de la ya preexistente.

**5. Características y atributos de una pieza de información y de la información requerida**

Las características de una pieza de información deben ser propiedad intrínseca de ella, las cuales la definen y la delimitan como producto del procesamiento de datos. Las principales características que en este estudio se considerarán, son:

- \* Tema (usualmente, delimitado por descriptores)
- \* Fecha de publicación (actualidad o cubrimiento temporal de la publicación)
- \* Lugar de publicación (cubrimiento geográfico)
- \* Idioma de la publicación
- \* Idiomas del resumen (Abstract)
- \* Medio de publicación (electrónico, impreso, audio, etc.)
- \* Tipo de publicación (bibliografías, resúmenes, artículos originales, reseñas, imágenes, sonido, vídeos, etc.)
- \* Tipo de pieza de información (dato, documento, colección de documentos).

Un atributo de la información requerida, es una propiedad del servicio que se desea recibir. Aclaramos que la información requerida puede estar constituida por una o varias piezas de información, y que, en el caso de ser una sola pieza, algunos de los atributos, que a continuación se enumeran, no aplican.

Los principales atributos que se considerarán en este estudio son:

- \* Anticipación (Número de días entre la detección de la necesidad de información y la fecha límite de recepción deseada).
- \* Rapidez (Tiempo de respuesta entre el número de horas del inicio de la búsqueda o adquisición de la información y su entrega).
- \* Periodicidad de la necesidad o servicio.
- \* Exhaustividad (Porcentaje de documentos deseados que están disponibles para su consulta, sobre la totalidad de los existentes).
- \* Pertenencia (Porcentaje de correspondencia entre sus características y las establecidas. La información recibida es la más importante en el tema buscado).
- \* Exactitud (Porcentaje de correspondencia entre la información solicitada y la recibida).
- \* Procesamiento (Número de operaciones adicionales (traducción, síntesis, comparación, análisis, etc.) de la información preexistentes).
- \* Fuente de adquisición (Ferias, seminarios, consultores privados, proveedores y/o clientes, servicio interno, industrias o gremios, suscriptores a revistas especializadas, afiliaciones a servicios de información, por contratación de servicios, otros).
- \* Costo

#### **6. Fuentes de información existentes**

Toda empresa adquiere información externa durante la interacción con su entorno exterior, y lo hace de dos maneras: deliberada y organizada o de forma no sistemática.

Sabemos que los siguientes medios son empleados comúnmente para adquirir información que después será utilizada en las decisiones de la empresa.

- \* Asistencia a ferias nacionales o internacionales.
- \* Asistencia a seminarios, congresos, reuniones, conferencias nacionales o internacionales.
- \* Contratación de consultores privados nacionales o internacionales.
- \* Consultas al sistema de información interno de la empresa (biblioteca, centro de documentación).
- \* Entrevistas a clientes.
- \* Consultas a instituciones o gremios industriales.

- \* Suscripción a publicaciones periódicas especializadas (revistas, periódicos, anuarios, informes anuales) nacionales o internacionales.
- \* Contratación de servicios de información (bases de datos, sistemas especializados).
- \* Revisión de la publicidad o propaganda de las empresas (literatura de productos o servicios, avisos).
- \* Consulta de la documentación elaborada por las empresas (comunicados de prensa, informes anuales, discursos de los ejecutivos, documentos presentados ante agencias internacionales).

En algunas ocasiones no es fácil para una sola persona, dentro de una organización empresarial, percibir el beneficio de todas las fuentes o medios utilizados para que la empresa adquiera información.

### **7. Perfil de la información externa requerida**

El perfil de la información externa requerida es el perfil temático que necesita una empresa, el cual debe ser cualificado y cuantificado, tanto en sus características como en los atributos del servicio que solicita.

Para comprender exactamente esta definición, creemos conveniente exponer a continuación, algunos de los conceptos asociados a ella.

Información externa es la generada fuera de la empresa y que ésta adquiere, para su procesamiento y uso interno en cualquier época del año.

La información externa requerida puede subdividirse, según su contenido, en varios temas, la cual también se denomina en algunas ocasiones, como el perfil temático.

Como una forma de estructurar el contenido temático de la información que, probablemente, requiere una empresa, se ha tomado como marco de referencia la información que usualmente se describe como necesaria en los textos de planeación estratégica.

De esta forma, se han identificado como temas principales de información los siguientes:

### **I. Medio socio-económico, político-legal**

#### **1.1 Estadísticas macroeconómicas**

- Del ingreso personal
- De tasa de inflación
- De tasa de desempleo
- De tasas de interés
- De tasas de cambio

- Del PIB
- De niveles de precios
- 1.2 Disponibilidad, calidad y costos de los recursos
  - Humanos
  - Técnicos
  - Financieros
  - De materias primas
  - De bienes de capital
- 1.3 Otros indicadores económicos
- 1.4 Cultura de negocios
  - Valores sociales
  - Creencias
  - Costumbres
  - Expectativas
  - Actitudes
  - Deseos
- 1.5 Composición demográfica
  - Por edad
  - Por sexo
  - Por estrato
  - Por actividad
- 1.6 Tendencias demográficas
- 1.7 Tendencias sociales
- 1.8 Descripción del consumidor y/o usuario
- 1.9 Textos de leyes y/o regulaciones gubernamentales
- 1.10 Políticas estatales
  - Políticas fiscales (Comercio Exterior)
  - Políticas del régimen laboral
  - Políticas del régimen tributario (tasas impositivas, exenciones, incentivos, restricciones)

- Políticas de regulación de precios
- Políticas de inversión externa
- Políticas de regulación ambiental y salud pública

1.11 Descripción de agencias estatales

1.12 Listados de expertos gubernamentales

## **2. Medio tecnológico**

2.1 Normas de manufactura

- Descripción de materiales
- Descripción de procesos
- Normas de ensayo
- Especificaciones de empaque
- Otras normas y especificaciones

2.2 Descripción de procesos tecnológicos

- Descripción de equipos, mecanismos, partes y componentes
- Estándares de desempeño de operaciones y/o procesos
- Precios de equipos, partes, maquinarias y componentes
- Patentes y/o licencias
- Tendencias tecnológicas. Amenazas de productos y/o procesos contratipos y/o sustitutos

2.3 Descripción de procesos administrativos

- «Know-How» de administración tecnológica (Cómo se diseñan, producen, distribuyen y/o venden)
- «Trouble shooting guides» (Guías antiproblemas)

## **3. Información de mercado**

(Información de empresas líderes entre los proveedores y competidores e información del sector)

3.1 Información general

- Descripción, valores, posicionamiento en el mercado, tamaño relativo
- Estados financieros (Balances, P&G)
- Dividendos por acción

#### 3.1.4 Constitución

- Accionistas
- Tipo de empresa
- Procedencia de capital
- Afiliaciones familiares
- Objetivos financieros

#### 3.2 Conformación administrativa

- Perfiles del personal administrativo
- Estructura organizacional. Organigramas
- Políticas de personal
  - Número de empleados
  - Salarios, prestaciones sociales
  - Planes de incentivos
- Número de clientes (compradores)
- Número de proveedores

#### 3.3 Configuración administrativa

- Localización de las plantas de manufactura
- Reseñas de las operaciones de planta
- Reseñas de sus cadenas de distribución
- Operaciones internacionales

#### 3.4 Historia jurídica

- Antecedentes, nombres anteriores
- Adquisiciones, fusiones
- Participación en demandas jurídicas

#### 3.5 Aspectos operativos

- Estándares de desempeño operativo
- Estrategia de mercadeo
- Publicidad
- Participación en el mercado
- Competidores inmediatos

- Proveedores
- Planes de nuevos productos
- Estrategias de nuevos productos
- Políticas de compra
- Estadísticas de ventas
- Por línea de producto que maneja
- Por cliente
- Estadísticas de producción por línea de producto
- Especificaciones de productos
- Utilidades por línea de producto
- Consumo y precios de materias primas y servicios

### 3.6 Estructura de la industria o sector

### 3.7 Información general sobre el sector o industria

- Constitución del sector o industria
- Clasificación de las empresas participantes

### 3.8 Tamaño de la industria o sector

- Estadísticas de despachos
- Por número
- Por cantidad
- Por valor

- Características de productos

- Número de compradores

### 3.9 Relación con otros sectores o industrias

- Efecto de otros sectores sobre sus productos
- Efecto de otros sectores sobre sus materias primas
- Efecto de tendencias socioeconómicas, políticas, legales y tecnológicas sobre su operación.

### 3.10 Datos financieros en la industria o sector.

- Liquidez (activos/pasivos)
- Apalancamiento (deudas totales/activos totales)



- Actividad (ventas/inventario, ventas/activos)
- Rentabilidad (ingreso neto/venta; ingreso neto/capital)
- Crecimiento (ventas; ingreso neto)
- Valuación (precio de mercado/utilidades)

Pero además, cada tema o materia tiene un conjunto particular de características y atributos. Si se establecen las características de la información requerida para cada tipo de información, clasificada de la manera anterior, y se cuantifican los atributos del servicio que se requiere, se obtiene entonces lo que en este estudio denominamos **El perfil empresarial de la información requerida**.

Hacemos referencia a características como cubrimiento geográfico, actualidad, idioma y otras relacionadas con la información que habíamos mencionado anteriormente. De manera similar, nos referimos a los atributos del servicio requerido, como la rapidez y demás atributos ya presentados.

Una elaboración previsible, posterior a la obtención del perfil empresarial de la información requerida, sería la de agrupar todos aquellos temas que se requieren periódicamente y de los cuales podemos fijar sus demás características anticipadamente. A este componente lo denominaremos el componente estable o periódico del perfil. Ello permitiría dividir la información que requiere una empresa en dos grupos: uno estable, periódico y/o previsible y otro esporádico, cuyo tratamiento desde el punto de vista de la operatividad y costo de los servicios de adquisición, es radicalmente diferente.

Un conjunto de información, con un contenido temático, específico, una periodicidad y una anticipación que puedan establecerse con anterioridad, permitirá configurar un servicio periódico de suministro de dicha información. Por ejemplo, las cifras de inflación, tasa de cambio, cantidad de productos importados y otras, pueden predefinirse como una necesidad mensual, semanal o diaria y determinarse todas las demás características de prestación deseadas en un servicio de información.

Por otra parte, existen necesidades de información que no tienen ese carácter periódico, es decir que son esporádicas, y por lo tanto, requieren de un servicio planeado de una segunda manera diferente. Dentro de esta categoría existen dos subgrupos: los normales y aquéllos que tienen urgencia. Estos últimos son los que se requieren con un tiempo de respuesta muy rápido, el menor posible, y que por lo tanto precisarían de un servicio planeado como «Urgencia».

Todo lo anterior podrá hacerse a partir del perfil de la información solicitada, una vez establecido éste.

En algunas ocasiones, no es fácil para una sola persona, dentro de una organización empresarial, percibir los beneficios de todas las fuentes o medios que se utilizan para que la empresa adquiera información.

Es importante notar que, por lo general, en una organización empresarial, cada parte de la información tiene una persona distinta de entrada (por ejemplo, alguien en la oficina de planeación o la oficina jurídica, etc.) y, a menudo, dicha persona la procesa y la divulga internamente hacia usuarios internos. Por ello, cuando se entrevista a un usuario interno, éste frecuentemente tiene la percepción de que dicha información es interna y no externa. En estos casos, es necesario ubicar y entrevistar al personal de entrada de cada tipo de información, para lograr así, obtener el más preciso perfil del usuario empresarial. Es, de esta dificultad, de donde surge la necesidad práctica de que, para obtener el perfil empresarial de la información requerida, sea necesaria la colaboración de un equipo de personal directivo de la compañía.

## **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



# **AUTOMATIZACIÓN DE OFICINAS S.A. CASO DE ESTUDIO\***

LUIS CARLOS DIAZ OSORIO

CLAUDIA JUDITH LOPEZ GARCIA

CHRISTIAN ALBERTO LOPEZ GARCIA

*Estudiantes del Programa de Postgrado de Especialización en Mercados Avanzados.*

## **RESUMEN**

El caso muestra la situación de Automatización de Oficinas S.A., una empresa de gran trayectoria nacional, orientada a la comercialización de muebles y equipos para oficina. A principios de la década pasada, comenzó a comercializar microcomputadoras y elementos de conectividad de redes, manejando grandes márgenes por ser monopolio, aprovechando los beneficios de importación que le otorgaba el ser exportador de muebles. En el momento en que se abren las importaciones, más de doscientas empresas entran a competir en el mercado de los microcomputadores, llegando incluso a manejar márgenes de hasta el 10%. Las ventas de la empresa han bajado a niveles alar-

mantes, incluso se cree que únicamente compran empresas allegadas a los directivos o personas que no conocen nada del tema de los computadores. La situación puntual es la toma de decisión de las estrategias para ser competitivos o decidir salir del mercado de los PC. La orientación que hemos decidido darle al caso es “fijación de precios”.

## **INTRODUCCION**

Son las 6:00 p.m., Jairo Chávez, gerente del área de soluciones de cómputo de Automatización de Oficinas S.A., acaba de salir de la junta mensual del comité de la Gerencia, integrado además de él, por Jorge Duarte (Gerente General), Alexis

---

\* Este caso fue preparado por Luis Carlos Díaz Osorio, Claudia Judith López García y Christian López García, en la Universidad ICESI, como trabajo en el Programa de Postgrado de Especialización en Mercados Avanzados. Es propiedad del ICESI. Junio de 1998. Cali-Colombia.

Montoya (Gerente del área de Ventas), Nohora Rodríguez (Gerente del área de Muebles), Wilson Borbón (Gerente del área de Servicio Técnico), Saúl Suárez (Gerente del área de Mercado) y Raúl Ruiz (Gerente del área de Administración y de Personal). A partir de hoy, Jorge Duarte tiene un mes para definir la estrategia que le permitirá salir a su área de la dura situación en que se encuentra.

### **AUTOMATIZACIÓN DE OFICINAS S.A.**

La empresa Automatización de Oficinas S. A. nació el 13 de agosto de 1968, cuando los hermanos Alex (contador público), Oscar (arquitecto) y Carlos Zambrano (administrador de empresas), decidieron asociarse para formar una empresa orientada a la venta de muebles para oficina, aprovechando los extensos cultivos de madera que poseían. En ese entonces, el nombre que se le dio a la firma fue Muebles para Oficina S.A.

En 1973, después de una crisis familiar, los hermanos decidieron vender la empresa al señor Francisco Rodríguez, actual dueño y presidente de la Junta Directiva, quien luego de un año y aprovechando la oportunidad brindada por IBM para la distribución de equipos de cómputo en Colombia, decidió diversificar el producto y cambiar el nombre de la compañía a Automatización de Oficinas S.A., como figura en la actualidad.

Inicialmente, la empresa abrió sus puertas en la ciudad de Bogotá, pero en 1974, el nuevo dueño decidió pasar las oficinas generales a Cali, su ciudad natal, en donde operan en la actualidad, dejando en Bogotá sólo el

área de ventas y una pequeña bodega. En 1976 se abrió una oficina en Medellín y un año más tarde en Barranquilla. Por último, en 1980 se instaló una oficina en Bucaramanga y se decidió frenar el plan de expansionismo que se había trazado desde la negociación de compra.

Cuando cerró el negocio con los hermanos Zambrano, el señor Francisco Rodríguez reflexionó de la siguiente manera: “Estoy sembrando aquí, porque sé que ésta será la empresa que le dará trabajo digno y sustento a cientos de trabajadores colombianos y a sus familias, con lo cual siento que mi vida no ha pasado en vano por esta Tierra...”

### **ÁREA DE MUEBLES PARA OFICINA**

Esta fue la primera área en que trabajó la empresa luego de su fundación en 1968. Comenzó con la venta de soluciones de amoblados orientados a oficinas de prestigio, dada la calidad de los materiales y de los productos ofrecidos. Su marca (Sayko), se posicionó rápidamente en el segmento del mercado correspondiente a los muebles de lujo para oficina; en ese entonces y aún hoy en día, la marca Sayko es símbolo de calidad. Entre 1968 y 1985, alcanzó un gran crecimiento, llegando a tener incluso setenta vendedores a nivel nacional. Sin embargo, en 1985, con el nacimiento de las oficinas modulares, el área recibió un duro golpe, del cual se recuperó únicamente tres años después con la compra, por parte de la empresa, de una planta para la fabricación de este nuevo tipo de muebles.

En la actualidad se perfila como líder indiscutible en el mercado, con una participación del 42%, seguida de lejos por Muebles Andalucía, su más inmediato competidor. El equipo de vendedores, que llegó a bajar durante sus tres años de crisis a 51, en la actualidad cuenta con 92, de los cuales 18 son viajeros dedicados a atender distribuidores en las ciudades intermedias y dos viajeros internacionales, dedicados a atender los distribuidores en el exterior.

En Colombia la empresa realiza el 72% del total de las ventas de muebles, mientras que el 28% restante se cumple a través de distribuidores en Venezuela, Ecuador y Méjico. La rentabilidad de la línea es excelente (**ver Anexo No. 1: Estados Financieros de Automatización de Oficinas S.A.**), ya que lo vendido en Colombia deja una utilidad final, después de impuestos, de casi el 20%.

Para la instalación de los productos, el área cuenta con una cuadrilla de técnicos expertos que laboran por contrato, a quienes se les asignan los diferentes proyectos y se les paga por labor realizada. La empresa únicamente les presta asesoría técnica y capacitación.

Según Nohora Rodríguez, “la empresa tiene un panorama excelente para este final de siglo. Hemos logrado unos estándares de calidad que nos han puesto a la altura de cualquier empresa multinacional extranjera...”

## **ÁREA DE SOLUCIONES DE COMPUTO**

Esta fue el área que el nuevo dueño incorporó a la empresa una vez se hizo propietario. Inició vendiendo

microcomputadores de marca IBM para Colombia, como distribuidor exclusivo. Desde el principio, las ventas fueron fenomenales, llegando a tener la participación del 41% del mercado nacional, con márgenes de ventas del 75%, superado únicamente en participación por Computadores S.A.

En 1982, con el cierre de las importaciones, la empresa se fortaleció aún más, ya que por ser exportadora de muebles, recibía el beneficio para realizar importaciones de equipos de cómputo. Los márgenes llegaron en 1985 incluso al 88%. Sin embargo, con la apertura de las importaciones a principios de esta década, más de 200 pequeñas empresas aparecieron como duros competidores, obligando a bajar los márgenes rápidamente (**ver Anexo No. 2: Participación en el mercado versus Margen**). A pesar de lo anterior, dado que Automatización de Oficinas era una empresa de prestigio y una de las únicas que contaba con una gran red de servicio, logró mantener las ventas en este tipo de equipos. Para 1993, el margen utilizado para las ventas era del 50%, pero la participación había disminuido al 29%. En ese año, la empresa perdió el título de “exclusivo” en la venta de soluciones IBM, por lo cual acudió a otros proveedores, comenzando desde ese entonces a representar además de a IBM, a Hewlett Packard (esta marca también era distribuida por otras empresas ya establecidas en Colombia).

A finales de 1995, y ante la alarmante caída de la participación en el mercado (bajó al 18%), la Junta Directiva aprobó bajar los márgenes al 40% y eliminar los inventarios, compran-

do únicamente mercancía bajo pedido, aprovechando la llegada a Colombia de las empresas productoras.

En junio de 1997, ante la caída de participación al 12%, se decidió incorporar al catálogo de productos la solución total de cómputo de Compaq, además de la disminución del margen al 30% en los grandes equipos y del 25% en los microcomputadores. En enero de 1998, el margen se bajó al 25% en grandes equipos y al 20% en microcomputadores.

Ante la situación, en la reunión de hoy, el señor Duarte comentó: “han pasado seis meses desde la última disminución de precios, sin embargo, la participación sigue bajando, ha llegado al 8% y no he visto ni siquiera un leve indicio de recuperación...”

### **ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO**

Esta área fue creada al mismo tiempo que la de soluciones de cómputo, como un complemento para el montaje y mantenimiento de las soluciones. En 1973, la formó un ingeniero electrónico, quien acompañado de tres bachilleres técnicos dieron inicio al soporte de soluciones IBM, soportados directamente por el fabricante de los equipos. A finales de la década de los setenta, el área de servicio se había constituido en el más rentable de los negocios, ya que dada la exclusividad se estableció la venta de pólizas de mantenimiento para los equipos comercializados por el área comercial, los cuales eran comprados por casi el 90% de los clientes que poseían la solución. Aunque el precio del contrato de mantenimiento era elevado (casi el 25% del valor de la solución anual, con derecho a

dos visitas de mantenimiento y un número de reparaciones ilimitado ocasionado por desgaste normal de los equipos), los clientes no tenían otra alternativa, ya que escaseaba en Colombia personal técnico lo suficientemente capacitado como para atender este tipo de soluciones y los repuestos eran de difícil consecución.

En 1984, se creó en Cali la Gerencia del Área de Servicio y una Gerencia Auxiliar en cada una de las ciudades en las que se contaba con oficina. La planta de técnicos llegó a estar conformada por 15 en Bogotá, 12 en Cali, 10 en Medellín, 7 en Barranquilla y 5 en Bucaramanga. Adicionalmente, en cada una de las ciudades se contaba con un Ingeniero de Campo dedicado a labores de soporte técnico y al manejo administrativo del negocio de servicio. La gerencia auxiliar, además de coordinar el trabajo de los ingenieros, manejaba directamente la fuerza de ventas de pólizas de mantenimiento (**Ver Anexo 3: Organigrama de Automatización de Oficinas S.A.**).

A principios de la década de los años noventa, por exigencia misma del fabricante de los equipos y por la tendencia propia de la tecnología hacia el fin del siglo, se debió cambiar el perfil técnico garantizando además la competitividad. Aconsejados por la propia casa matriz de IBM, desde el mes de junio de 1990, se inició el cambio de personal técnico por ingenieros. Con estos nuevos ingenieros, a principios de 1992 empezó un proceso de certificación en los diferentes sistemas que se comercializaban en la época. Sin embargo, ante la dramática caída en ventas, el personal técnico así como el de ventas, comen-



zó a disminuir a pasos agigantados, llegando en la actualidad a contar únicamente con 8 ingenieros en Bogotá, 5 en Cali, 5 en Medellín, 3 en Barranquilla y 2 en Bucaramanga.

Dada la gran variedad de productos que se manejan en la actualidad, se ha convertido en queja constante el hecho de no poseer suficiente capacitación en el portafolio de producto que se atiende. Además, los mismos ingenieros aducen que aunque los precios de los equipos bajan constantemente, los precios de los contratos permanecen elevados. Ante lo anterior, Wilson Borbón dice con frecuencia: “Sí claro, los precios de los equipos bajan año tras año, ¡pero los salarios de los ingenieros no los puedo bajar de la misma forma! Esos en vez de bajar suben... ¡y de qué manera!”.

### ÁREA DE VENTAS

Automatización de Oficinas S.A., cuenta con tres tipos de vendedores, de los cuales dos dependen directamente de la gerencia de esta área y la tercera (la de ventas de pólizas de mantenimiento) depende del gerente del área de Servicio Técnico.

El primer tipo de vendedor es el de muebles, integrado en su generalidad por administradores de empresas, arquitectos e ingenieros industriales. Se caracteriza por la baja rotación y el buen ambiente que reina entre ellos. Podría decirse que únicamente se ha tenido una crisis en ventas durante tres años en los que la fuerza decreció. Sin embargo, el buen momento que pasa en la actualidad la empresa, ha permitido que la totalidad de los vendedores esté cumpliendo por encima del 90% de las metas

trazadas y se espera que al final del año, los resultados estén por encima del ciento por ciento.

Su remuneración consta de un salario básico de \$500.000 y una variable por comisión del 5% sobre el monto de las ventas. Dado que las ventas normalmente se realizan con grandes empresas nacionales y multinacionales, la comisión no se ve afectada por ningún tipo de descuento (aunque el descuento que otorgan no puede exceder el 5%).

El segundo tipo de vendedores es el especializado en la venta de soluciones de cómputo, el cual se ha caracterizado por la gran rotación en la última década. El ambiente actual se distingue por las frecuentes y acaloradas discusiones de pasillo y por las constantes reuniones de “recuperación”, tendientes a buscar medios para cumplir las metas de ventas.

En su totalidad son ingenieros de sistemas (19 a nivel nacional), muy bien capacitados y quienes gozan de una remuneración de \$450.000 básicos y una comisión del 1% sobre las ventas que realicen. Sin embargo, existe una tabla de descuentos que ajusta la comisión disminuyéndola hasta en un 70% cuando el monto descontado supera el 5% (**Ver Anexo No. 4: Tabla de comisiones para representantes de ventas**).

Durante los “años dorados”, la rotación de este tipo de vendedores fue casi nula, sin embargo, en la actualidad el promedio de tiempo de duración en la empresa de un vendedor de este tipo está calculado en un año.

El Departamento de Capacitación de la empresa tiene talleres mensuales de clínicas de ventas, tanto técnicas

como comerciales, ha coordinado con los proveedores programas de certificación en producto para los vendedores y ha coordinado con algunas universidades, programas de actualización tecnológica. A pesar que este año el programa cumple su primer quinquenio, dado que los resultados no se dan, se está evaluando seriamente la posibilidad de eliminarlo para el próximo año.

Ante la situación actual, Jorge Cortés, representante de ventas de la ciudad de Bucaramanga dice: “Desde luego que he recibido colaboración de parte de la empresa y yo he puesto todo de mi parte, pero nuestra competencia está manejando precios muy inferiores a los que nosotros manejamos y los clientes no perciben ninguna diferencia entre el servicio de las dos empresas. Además, como no puedo vender permanezco todo el tiempo descuadrado económicamente y así, sin atender completamente mis necesidades básicas, es imposible vender...”.

### **ÁREA DE MERCADEO**

El área de mercadeo de la empresa, se ha dedicado casi en un 80% al negocio de los muebles, ya que según ellos “allá está el negocio”. En el Área de Soluciones de Cómputo, únicamente se han limitado a prestar colaboración para un correo directo que se envió a las pequeñas y medianas empresas a finales del año pasado y para manejar la pauta publicitaria que se incluyó en las revistas de circulación nacional en los dos últimos años.

En el área de muebles, mantienen un estudio de competencia muy bien ela-

borado, además en coordinación con el área de ventas realizan frecuentemente estudios del comportamiento del consumidor con el ánimo de detectar nuevas necesidades o cambios en el hábito de consumo de los clientes. Para ellos, es más interesante trabajar en el área de muebles porque allá sí se ven los resultados.

De hecho, en el año únicamente los señores Jairo Chávez y Saúl Suárez se han reunido en los Comités de Gerencia. Según Jairo, “la última vez que vino alguien de Mercadeo fue en enero, cuando mandaron el mensaje a traerme un cobro interno por publicidad”

### **ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y PERSONAL**

Es el área más dinámica de la compañía, cuenta con cuatro jóvenes ingenieros industriales con sus respectivas secretarías, comandados por el señor Raúl Ruiz, quien está con la empresa desde su fundación. Tienen bien claro que son un soporte fundamental para las áreas de producto de la empresa, por lo cual brindan rápida y oportunamente todas las ayudas que les solicitan. Han desarrollado un programa de vinculación de personal tan exitoso que ha servido de modelo incluso para empresas internacionales del sector de la industria.

Su preocupación de los últimos años ha sido la elevada rotación de los representantes de ventas del tipo correspondiente a las soluciones para cómputo. Según el señor Ruiz, “Me da la impresión que los vendedores de Soluciones de Cómputo únicamente vienen aquí a aprender lo último en tecnología, a refrescar conociemien-

tos previos, a reforzar su parte comercial, a tomar el nombre de la empresa como referencia y a esperar a que la competencia les ofrezca un puesto con mejor remuneración...”

### **JORGE DUARTE**

Ingresó a la empresa el 4 de noviembre de 1987, como Gerente de Ventas en el área de Muebles para Bogotá. Es ingeniero industrial de una de las más prestigiosas universidades del país, con una especialización en Administración de Empresas en el exterior y una en Alta Gerencia.

Cogió los hilos de la organización, cuando el señor Francisco Rodríguez decidió manejar el negocio únicamente desde la Junta Directiva. Desde el principio de su gestión en la empresa (4 de mayo de 1992), ha expresado su inconformidad con la venta de equipos de cómputo, ya que considera que los resultados que se obtienen de las áreas de Servicio Técnico y de Soluciones de Cómputo sumados, no son lo suficientemente grandes como para pagar siquiera la infraestructura, la cual equivale casi a cinco veces la infraestructura del área de muebles.

Es el principal opositor a bajar los márgenes de ventas con los que se trabaja, ya que según él “si con lo que actualmente vendemos no nos alcanzamos a pagar, mucho menos si bajamos aún más los márgenes. Si yo encontrara que hubiera una leve recuperación en ventas cuando bajamos los márgenes, accedería a bajarlos aún más, pero hasta el momento en casi seis años de bajarlos continuamente, no he visto nada...”.

Además, ante el argumento que no hay ningún factor de diferenciación

respecto a la competencia, él responde: “Desde luego que sí lo hay, el nombre de la empresa es un símbolo de respaldo para una organización respetable. Una empresa sería está dispuesta a pagar un poco más por un producto que le ofrezca un proveedor de nuestra categoría...”

### **JAIRO CHAVEZ**

Ingresó a la compañía en Bucaramanga el 16 de marzo de 1986, como ingeniero de soporte técnico en Sistemas. Dos años después fue trasladado a Cali, como Gerente Auxiliar de Servicio Técnico, en donde tuvo su primer contacto con el área comercial. Hizo una especialización en Mercado y participó en eventos orientados a la adquisición de herramientas de ventas. En 1989, pasó a manejar el área de producto de Soluciones de Computación, cargo que desempeña en la actualidad. En 1994 terminó su especialización en Administración de Empresas y el año pasado la de Finanzas.

Según su análisis, el mercado de los computadores es diferente a como lo miran el Gerente General y los otros miembros del Comité de Gerencia. Para él lo que sucede es que hay dos lugares hacia donde se pueden orientar los proveedores de soluciones de computación.

El primero corresponde al área de soluciones integrales, que involucran software orientado a aplicaciones específicas, servicio técnico especializado, con horarios y productos flexibles y vendedores de un nivel muy elevado, que hacen posible que un cliente vea en el proveedor un verdadero valor agregado y que los persuada a

pagar por ello (**Ver Anexo No. 5: Representación gráfica del comportamiento del mercado de equipos de cómputo**).


El segundo lugar es el correspondiente al área que no requiere ningún tipo de valor agregado, es decir, proveer con personal técnico levemente capacitado muchos equipos a un margen muy bajo, lo cual permite obtener un beneficio más “financiero”.

Agrega el señor Chávez, “en el mercado, las empresas proveedoras de equipos de cómputo están manejando márgenes del 8 al 10% en micro-computadores y del 10 al 12% en otros elementos, luego la posición de nuestra empresa es inferior a la compe-

tencia por más que bajemos paso a paso los márgenes...”

El problema, según él, es que “infortunadamente, en este momento estamos en la mitad de las dos opciones y no tengo idea de hacia dónde coger”.

El señor Chávez ha decidido contratar una afamada empresa consultora de Mercadeo para que le asesore con la toma de decisión acerca de la estrategia que seguirá la empresa para sortear la dura situación en que se encuentra.

Usted es miembro de esa afamada empresa de mercadeo, y le ha correspondido atender este cliente. ¿Cuál sería su recomendación? 

**ANEXO I**  
**ESTADOS FINANCIEROS**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS**  
**AUTOMATIZACIÓN DE OFICINAS S.A.**  
**CONSOLIDADO**  
**(\$000.000) PESOS**

Concepto	Años											
	1987	%VN	1989	%VN	1991	%VN	1993	%VN	1995	%VN	1997	%VN
<b>Venta Total</b>	<b>8.983</b>	<b>103.64</b>	<b>17.311</b>	<b>103.84</b>	<b>26.988</b>	<b>103.95</b>	<b>42.067</b>	<b>103.73</b>	<b>65.845</b>	<b>103.63</b>	<b>101.915</b>	<b>103.45</b>
Devoluciones	32	0.37	53	0.32	78	0.30	95	0.24	121	0.19	154	0.16
Descuentos	283	3.27	587	3.52	948	3.65	1.417	3.49	2.126	3.34	3.249	3.30
<b>Venta Neta</b>	<b>8.668</b>	<b>100.00</b>	<b>16.671</b>	<b>100.00</b>	<b>25.961</b>	<b>100.00</b>	<b>40.554</b>	<b>100.00</b>	<b>63.599</b>	<b>100.00</b>	<b>98.513</b>	<b>100.00</b>
<b>Costo Total</b>	<b>2.925</b>	<b>33.7</b>	<b>5.424</b>	<b>32.5</b>	<b>9.165</b>	<b>35.3</b>	<b>15.958</b>	<b>39.4</b>	<b>26.428</b>	<b>41.6</b>	<b>43.532</b>	<b>44.2</b>
Costo variable	549	6.3	999	6.0	1.487	5.7	2.006	4.9	2.950	4.6	4.384	4.4
Costo fijo (CIF)	2.241	25.9	4.219	25.3	7.452	28.7	13.693	33.8	23.186	36.5	38.796	39.4
Averías	135	1.6	206	1.2	226	0.9	259	0.6	292	0.5	352	0.4
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>5.743</b>	<b>66.3</b>	<b>11.247</b>	<b>67.5</b>	<b>16.796</b>	<b>64.7</b>	<b>24.596</b>	<b>60.6</b>	<b>37.171</b>	<b>58.4</b>	<b>54.981</b>	<b>55.8</b>
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>2.516</b>	<b>29.0</b>	<b>4.682</b>	<b>28.1</b>	<b>7.570</b>	<b>29.2</b>	<b>11.631</b>	<b>28.7</b>	<b>17.430</b>	<b>27.4</b>	<b>26.202</b>	<b>26.6</b>
Ventas y distribución variable	573	6.6	877	5.3	1.207	4.7	1.747	4.3	2.477	3.9	3.682	3.7

Concepto	Años											
	589	6.8	1.143	6.9	1.885	7.3	3.051	7.5	4.874	7.7	7.731	7.8
Ventas y distribución fijos	589	6.8	1.143	6.9	1.885	7.3	3.051	7.5	4.874	7.7	7.731	7.8
Admón. propios (mercadeo)	137	1.6	267	1.6	549	2.1	899	2.2	1.671	2.6	3.140	3.2
Admón. general	1.120	12.9	2.202	13.2	3.545	13.7	5.387	13.3	7.434	11.7	9.933	10.1
Comunicación	99	1.1	193	1.2	383	1.5	548	1.4	974	1.5	1.715	1.7
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>3.227</b>	<b>37.2</b>	<b>6.565</b>	<b>39.4</b>	<b>9.227</b>	<b>35.5</b>	<b>12.965</b>	<b>32.0</b>	<b>19.741</b>	<b>31.0</b>	<b>28.779</b>	<b>29.2</b>
<b>Ingresos/Egresos No Operac.</b>	<b>-26</b>	<b>-0.3</b>	<b>-29</b>	<b>-0.2</b>	<b>-31</b>	<b>-0.1</b>	<b>-34</b>	<b>-0.1</b>	<b>-37</b>	<b>-0.1</b>	<b>14</b>	<b>0.0</b>
Otros ingresos	4	0.0	6	0.0	9	0.0	11	0.0	13	0.0	14	0.0
Otros egresos	30	0.3	35	0.2	40	0.2	45	0.1	50	0.1		
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>3.201</b>	<b>36.9</b>	<b>6.536</b>	<b>39.2</b>	<b>9.196</b>	<b>35.4</b>	<b>12.931</b>	<b>31.9</b>	<b>19.704</b>	<b>31.0</b>	<b>28.793</b>	<b>29.2</b>
<b>Impuestos</b>	<b>1.155</b>	<b>13.3</b>	<b>2.354</b>	<b>14.1</b>	<b>3.322</b>	<b>12.8</b>	<b>4.688</b>	<b>11.6</b>	<b>7.151</b>	<b>11.2</b>	<b>10.472</b>	<b>10.6</b>
Impuestos variables	1.155	13.3	2.354	14.1	3.322	12.8	4.688	11.6	7.151	11.2	10.472	10.6
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2.046</b>	<b>23.6</b>	<b>4.182</b>	<b>25.1</b>	<b>5.873</b>	<b>22.6</b>	<b>8.243</b>	<b>20.3</b>	<b>12.553</b>	<b>19.7</b>	<b>18.322</b>	<b>18.6</b>

Anexo Estado de Ganancias y Pérdidas												
<b>Averías</b>	135	1.6	206	1.2	226	0.9	259	0.6	292	0.5	352	0.4
Averías producto terminado	61	0.7	85	0.5	104	0.4	119	0.3	137	0.2	175	0.2
Averías insumos	74	0.9	121	0.7	122	0.5	140	0.3	155	0.2	177	0.2
<b>Inversión en Mercadeo</b>	137	1.6	267	1.6	549	2.1	899	2.2	1.671	2.6	3.140	3.2
<i>Comunicación</i>	99	1.1	193	1.2	383	1.5	548	1.4	974	1.5	1.715	1.7
Publicidad	39	0.4	80	0.5	157	0.6	228	0.6	427	0.7	761	0.8
Promoción y merchandising	15	0.2	27	0.2	60	0.2	92 0.2	176	0.3	322	0.3	
Venta personal	22	0.3	38	0.2	62	0.2	69	0.2	104	0.2	155	0.2
Relaciones públicas y publicity	23	0.3	45	0.3	96	0.4	148	0.4	267	0.4	476	0.5
<i>Investigación</i>	16	0.2	28	0.2	57	0.2	121	0.3	239	0.4	472	0.5
<i>Desarrollo de productos</i>	22	0.3	45	0.3	109	0.4	230	0.6	458	0.7	953	1.0
<b>Gastos de Vías. y Distribución</b>	1.161	13.4	2.020	12.1	3.093	11.9	4.798	11.8	7.351	11.6	11.413	11.6
<b>Fijos</b>	573	6.6	877	5.3	1.207	4.7	1.747	4.3	2.477	3.9	3.682	3.7
Salarios básicos de vendedores	345	4.0	483	2.9	676	2.6	939	2.3	1.317	2.1	2.257	2.3
Colocación y exhibición	18	0.2	34	0.2	45	0.2	70	0.2	111	0.2	129	0.1

Anexo Estado de Ganancias y Pérdidas												
Bodegaje y despachos	51	0.6	85	0.5	103	0.4	159	0.4	255	0.4	334	0.3
Trasposos y transporte	114	1.3	215	1.3	271	1.0	390	1.0	513	0.8	606	0.6
Sistemas	16	0.2	22	0.1	45	0.2	80	0.2	112	0.2	136	0.1
Contabilidad	18	0.2	21	0.1	39	0.1	62	0.2	84	0.1	115	0.1
Financiera	12	0.1	17	0.1	29	0.1	46	0.1	84	0.1	1050.1	
<b>Variables</b>	<b>589</b>	<b>6.8</b>	<b>1.143</b>	<b>6.9</b>	<b>1.885</b>	<b>7.3</b>	<b>3.051</b>	<b>7.5</b>	<b>4.874</b>	<b>7.7</b>	<b>7.731</b>	<b>7.8</b>
Comisiones y bonificaciones	555	6.4	1.079	6.5	1.810	7.0	2.955	7.3	4.738	7.4	7.536	7.6
Colocación y exhibición	5	0.1	9	0.1	12	0.0	19	0.0	31	0.0	46	0.0
Trasposos y transporte	16	0.2	32	0.2	34	0.1	41	0.1	58	0.1	70	0.1
Seguros	12	0.1	23	0.1	29	0.1	36	0.1	47	0.1	79	0.1
<b>Administración General</b>	<b>1.120</b>	<b>12.9</b>	<b>2.202</b>	<b>13.2</b>	<b>3.545</b>	<b>13.7</b>	<b>5.387</b>	<b>13.3</b>	<b>7.434</b>	<b>11.7</b>	<b>9.933</b>	<b>10.1</b>
Gastos administrativos distribuidos	468	5.4	906	5.4	1.445	5.6	2.198	5.4	3.326	5.2	5.031	5.1
Servicios públicos y Mto. Edificios	388	4.5	793	4.8	1.283	4.9	1.910	4.7	2.242	3.5	2.578	2.6
Sistemas	69	0.8	127	0.8	213	0.8	340	0.8	556	0.9	743	0.8
Contabilidad	51	0.6	95	0.6	154	0.6	242	0.6	333	0.5	407	0.4
Tesorería	42	0.5	72	0.4	96	0.4	164	0.4	269	0.4	333	0.3
Jurídico	51	0.6	98	0.6	159	0.6	283	0.7	371	0.6	453	0.5



Anexo Estado de Ganancias y Pérdidas												
Seguros	51	0.6	110	0.7	193	0.7	250	0.6	338	0.5	388	0.4
Impuestos	1.155	13.3	2.354	14.1	3.322	12.8	4.688	11.6	7.151	11.2	10.472	10.6
Impuesto de renta	1.120	12.9	2.288	13.7	3.218	12.4	4.526	11.2	6.896	10.8	10.078	10.2
Industria y comercio	35	0.4	67	0.4	104	0.4	162	0.4	254	0.4	394	0.4
IVA prorrateable												
Seguros												

**ANEXO I**  
**ESTADOS FINANCIEROS**

**AUTOMATIZACIÓN DE OFICINAS S.A.**  
**BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 1997**  
**(\$000.000) PESOS.**

<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
Caja y Bancos	8.489	Proveedores	7.794
Ctas x cobrar	15.451	Préstamos Bancarios	2.768
Inventarios	12.314	Impuestos por Pagar	13.099
<b>Activos corrientes</b>	<b>36.254</b>	Prestaciones Sociales	84
<b>Inversiones Largo Plazo</b>	<b>6.550</b>	<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>23.745</b>
Terrenos	36.700	Préstamos Largo Plazo	260
Edificios	19.360	Bonos por Pagar	0
Maquinaria y Equipo	8.790	Pensiones de jubilación	35
Muebles y Enseres	3.136	<b>Pasivos Largo Plazo</b>	<b>295</b>
Vehículos	893	<b>Total Pasivos</b>	<b>24.040</b>
<b>Activos Fijos</b>	<b>68.879</b>		
<b>Dep. Acumulada</b>	<b>(4.796)</b>	<b>Patrimonio</b>	
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>64.083</b>	<b>Capital</b>	<b>58.861</b>
Seguros Prepagados	132	<b>Reservas</b>	<b>6.341</b>
Intereses Prepagados	25	<b>Utilidades No Apropriadas</b>	<b>690</b>
<b>Activos Diferidos</b>	<b>157</b>	<b>Utilidades del Período</b>	<b>18.322</b>
<b>Valorizaciones</b>	<b>1.210</b>	<b>Total Patrimonio</b>	<b>84.214</b>
<b>Total Activo</b>	<b>108.254</b>	<b>Total Pas. y Patrim.</b>	<b>108.254</b>

**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS  
AUTOMATIZACIÓN DE OFICINAS S.A.  
AREA DE SERVICIO  
(\$000.000) PESOS**

Concepto	Años												
	1987	%VN	1989	%VN	1991	%VN	1993	%VN	1995	%VN	1997	%VN	
<b>Venta Total</b>	<b>2.151</b>	<b>104.57</b>	<b>4.126</b>	<b>104.46</b>	<b>6.953</b>	<b>105.40</b>	<b>10.831</b>	<b>105.80</b>	<b>14.904</b>	<b>106.21</b>	<b>20.091</b>	<b>106.33</b>	
Devoluciones													
Descuentos	94	4.57	176	4.46	356	5.40	594	5.80	871	6.21	1.196	6.33	
<b>Venta Neta</b>	<b>2.057</b>	<b>100.00</b>	<b>3.950</b>	<b>100.00</b>	<b>6.597</b>	<b>100.00</b>	<b>10.237</b>	<b>100.00</b>	<b>14.033</b>	<b>100.00</b>	<b>18.895</b>	<b>100.00</b>	
<b>Costo Total</b>	<b>488</b>	<b>23.7</b>	<b>841</b>	<b>21.3</b>	<b>1.744</b>	<b>26.4</b>	<b>2.474</b>	<b>24.2</b>	<b>3.576</b>	<b>25.5</b>	<b>6.158</b>	<b>32.6</b>	
Costo variable	26	1.3	42	1.1	75	1.1	119	1.2	199	1.4	308	1.6	
Costo fijo (CIF)	438	21.3	768	19.4	1.632	24.7	2.301	22.5	3.308	23.6	5.764	30.5	
Averías	24	1.2	31	0.8	37	0.6	54	0.5	69	0.5	86	0.5	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1.569</b>	<b>76.3</b>	<b>3.109</b>	<b>78.7</b>	<b>4.853</b>	<b>73.6</b>	<b>7.763</b>	<b>75.8</b>	<b>10.457</b>	<b>74.5</b>	<b>12.737</b>	<b>67.4</b>	
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>823</b>	<b>40.0</b>	<b>1.578</b>	<b>39.9</b>	<b>2.644</b>	<b>40.1</b>	<b>3.995</b>	<b>39.0</b>	<b>5.441</b>	<b>38.8</b>	<b>7.527</b>	<b>39.8</b>	
Ventas y distribución variable	161	7.8	225	5.7	327	5.0	468	4.6	661	4.7	1.124	5.9	
Ventas y distribución fijos	187	9.1	361	9.1	599	9.1	928	9.1	1.270	9.0	1.706	9.0	
Admón. propios (mercadeo)	19	0.9	37	0.9	62	0.9	89	0.9	105	0.7	124	0.7	
Admón. general	438	21.3	918	23.2	1.595	24.2	2.420	23.6	3.300	23.5	4.449	23.5	
Comunicación	19	0.9	37	0.9	62	0.9	89	0.9	105	0.7	124	0.7	
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>746</b>	<b>36.2</b>	<b>1.531</b>	<b>38.8</b>	<b>2.208</b>	<b>33.5</b>	<b>3.768</b>	<b>36.8</b>	<b>5.016</b>	<b>35.7</b>	<b>5.210</b>	<b>27.6</b>	

Concepto	Años											
<b>Ingresos/Egresos No Operac.</b>												
Otros ingresos												
Otros egresos												
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>746</b>	<b>36.2</b>	<b>1.531</b>	<b>38.8</b>	<b>2.208</b>	<b>33.5</b>	<b>3.768</b>	<b>36.8</b>	<b>5.016</b>	<b>35.7</b>	<b>5.210</b>	<b>27.6</b>
<b>Impuestos</b>	<b>269</b>	<b>13.1</b>	<b>552</b>	<b>14.0</b>	<b>799</b>	<b>12.1</b>	<b>1.360</b>	<b>13.3</b>	<b>1.812</b>	<b>12.9</b>	<b>1.899</b>	<b>10.1</b>
Impuestos variables	269	13.1	552	14.0	799	12.1	1.360	13.3	1.812	12.9	1.899	10.1
<b>Utilidad Neta</b>	<b>476</b>	<b>23.2</b>	<b>980</b>	<b>24.8</b>	<b>1.409</b>	<b>21.4</b>	<b>2.408</b>	<b>23.5</b>	<b>3.204</b>	<b>22.8</b>	<b>3.311</b>	<b>17.5</b>

	Anexo Estado de Ganancias y Pérdidas											
<b>Averías</b>	<b>24</b>	<b>1.2</b>	<b>31</b>	<b>0.8</b>	<b>37</b>	<b>0.6</b>	<b>54</b>	<b>0.5</b>	<b>69</b>	<b>0.5</b>	<b>86</b>	<b>0.5</b>
Averías producto												
Averías insumos	24	1.2	31	0.8	37	0.6	54	0.5	69	0.5	86	0.5
<b>Inversión en Mercadeo</b>	<b>19</b>	<b>0.9</b>	<b>37</b>	<b>0.9</b>	<b>62</b>	<b>0.9</b>	<b>89</b>	<b>0.9</b>	<b>105</b>	<b>0.7</b>	<b>124</b>	<b>0.7</b>
Comunicación	19	0.9	37	0.9	62	0.9	89	0.9	105	0.7	124	0.7
Publicidad	10	0.5	19	0.5	31	0.5	49	0.5	62	0.4	73	0.4
Promoción y merchandising												
Venta personal	5	0.2	7	0.2	11	0.2	15	0.1	24	0.2	27	0.1
Relaciones públicas y publicity	4	0.2	7	0.2	11	0.2	15	0.1	19	0.1	24	0.1
Investigación												
Desarrollo de productos												
<b>Gastos de Vtas. y distribución</b>	<b>348</b>	<b>16.9</b>	<b>586</b>	<b>14.8</b>	<b>926</b>	<b>14.0</b>	<b>1.396</b>	<b>13.6</b>	<b>1.931</b>	<b>13.8</b>	<b>2.830</b>	<b>15.0</b>
<b>Fijos</b>	<b>161</b>	<b>7.8</b>	<b>225</b>	<b>5.7</b>	<b>327</b>	<b>5.0</b>	<b>468</b>	<b>4.6</b>	<b>661</b>	<b>4.7</b>	<b>1.124</b>	<b>5.9</b>
Salarios Básicos de Vendedores	140	6.8	196	5.0	275	4.2	385	3.8	539	3.8	972	5.1

Anexo Estado de Ganancias y Pérdidas												
Colocación y exhibición												
Bodega y despachos												
Trasposos y transporte	4	0.2	7	0.2	11	0.2	15	0.1	19	0.1	23	0.1
Sistemas	8	0.4	11	0.3	21	0.3	35	0.3	52	0.4	62	0.3
Contabilidad	6	0.3	6	0.2	12	0.2	20	0.2	27	0.2	37	0.2
Financiera	3	0.1	5	0.1	8	0.1	13	0.1	24	0.2	30	0.2
<b>Variables</b>	<b>187</b>	<b>9.1</b>	<b>361</b>	<b>9.1</b>	<b>599</b>	<b>9.1</b>	<b>928</b>	<b>9.1</b>	<b>1.270</b>	<b>9.0</b>	<b>1.706</b>	<b>9.0</b>
Comisiones y Bonificaciones	185	9.0	356	9.0	594	9.0	921	9.0	1.263	9.0	1.701	9.0
Colocación y exhibición												
Trasposos y transporte	2	0.1	5	0.1	5	0.1	7	0.1	7	0.0	5	0.0
<b>Seguros</b>												
<b>Administración General</b>	<b>488</b>	<b>21.3</b>	<b>918</b>	<b>23.2</b>	<b>1.595</b>	<b>24.2</b>	<b>2.420</b>	<b>23.6</b>	<b>3.300</b>	<b>23.5</b>	<b>4.449</b>	<b>23.5</b>
Gastos Administrativos	196	9.5	405	10.3	706	10.7	1.098	10.7	1.661	11.8	2.513	13.3
Servicios Públicos	168	8.2	388	9.8	685	10.4	1.019	10.0	1.219	8.7	1.402	7.4
y Mto. Edificios	21	1.0	39	1.0	60	0.9	78	0.8	99	0.7	118	0.6
Sistemas	19	0.9	25	0.6	52	0.8	75	0.7	95	0.7	112	0.6
Contabilidad	14	0.7	24	0.6	32	0.5	58	0.6	104	0.7	129	0.7
Tesorería	12	0.6	25	0.6	41	0.6	68	0.7	91	0.6	137	0.7
Jurídico	8	0.4	12	0.3	19	0.3	24	0.2	31	0.2	39	0.2
Seguros	<b>269</b>	<b>13.1</b>	<b>552</b>	<b>14.0</b>	<b>799</b>	<b>12.1</b>	<b>1.360</b>	<b>13.3</b>	<b>1.812</b>	<b>12.9</b>	<b>1.899</b>	<b>10.1</b>
<b>Impuestos</b>	261	12.7	536	13.6	773	11.7	1.319	12.9	1.756	12.5	1.824	9.7
Impuesto de renta	8	0.4	16	0.4	26	0.4	41	0.4	56	0.4	76	0.4
Industria y comercio												
IVA prorrateable												
Seguros												

**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS  
AUTOMATIZACIÓN DE OFICINAS S.A.  
AREA DE MUEBLES  
(\$000.000) PESOS**

Concepto	Años											
	1987	%VN	1989	%VN	1991	%VN	1993	%VN	1995	%VN	1997	%VN
<b>Venta Total</b>	<b>3.624</b>	<b>103.90</b>	<b>7.186</b>	<b>104.66</b>	<b>12.511</b>	<b>103.83</b>	<b>21.240</b>	<b>102.77</b>	<b>36.662</b>	<b>102.21</b>	<b>62.291</b>	<b>101.89</b>
Devoluciones	27	0.77	46	0.67	66	0.55	73	0.35	76	0.21	71	0.12
Descuentos	109	3.13	273	3.98	395	3.28	500	2.42	716	2.00	1.083	1.77
<b>Venta Neta</b>	<b>3.488</b>	<b>100.00</b>	<b>6.867</b>	<b>100.00</b>	<b>12.050</b>	<b>100.00</b>	<b>20.667</b>	<b>100.00</b>	<b>35.870</b>	<b>100.00</b>	<b>61.137</b>	<b>100.00</b>
<b>Costo total</b>	<b>1.977</b>	<b>56.7</b>	<b>3.759</b>	<b>54.7</b>	<b>5.051</b>	<b>41.9</b>	<b>8.337</b>	<b>40.3</b>	<b>14.058</b>	<b>39.2</b>	<b>23.152</b>	<b>37.9</b>
Costo variable	507	14.5	927	13.5	1.368	11.4	1.833	8.9	2.688	7.5	4.007	6.6
Costo fijo (CIF)	1.413	40.5	2.730	39.8	3.585	29.8	6.403	31.0	1.267	31.4	19.021	31.1
Averías	57	1.6	102	1.5	98	0.8	101	0.5	103	0.3	124	0.2
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1.511</b>	<b>43.3</b>	<b>3.108</b>	<b>45.3</b>	<b>6.999</b>	<b>58.1</b>	<b>12.330</b>	<b>59.7</b>	<b>21.812</b>	<b>60.8</b>	<b>37.985</b>	<b>62.1</b>
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>1.072</b>	<b>30.7</b>	<b>1.965</b>	<b>28.6</b>	<b>3.218</b>	<b>26.7</b>	<b>5.443</b>	<b>26.3</b>	<b>9.161</b>	<b>25.5</b>	<b>15.046</b>	<b>24.6</b>
Ventas y distribución variable	257	7.4	392	5.7	530	4.4	798	3.9	1.170	3.3	1.769	2.9
Ventas y distribución fijos	326	9.3	639	9.3	1.110	9.2	1.897	9.2	3.281	9.1	5.584	9.1
Admón. propios (mercadeo)	68	1.9	138	2.0	312	2.6	667	3.2	1.421	4.0	2.847	4.7
Admón. general	386	11.1	722	10.5	1.104	9.2	1.741	8.4	2.526	7.0	3.363	5.5
Comunicación	35	1.0	73	1.1	162	1.3	340	1.6	763	2.1	1.483	2.4

Concepto	Años											
	439	12.6	1.143	16.7	3.781	31.4	6.887	33.3	12.651	35.3	22.939	37.5
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>439</b>	<b>12.6</b>	<b>1.143</b>	<b>16.7</b>	<b>3.781</b>	<b>31.4</b>	<b>6.887</b>	<b>33.3</b>	<b>12.651</b>	<b>35.3</b>	<b>22.939</b>	<b>37.5</b>
<b>Ingresos/Egresos No Operac.</b>	<b>-26</b>	<b>-0.7</b>	<b>-29</b>	<b>-0.4</b>	<b>-31</b>	<b>-0.3</b>	<b>-34</b>	<b>-0.2</b>	<b>-37</b>	<b>-0.1</b>	<b>14</b>	<b>0.0</b>
Otros Ingresos	4	0.1	6	0.1	9	0.1	11	0.1	13	0.0	14	0.0
Otros egresos	30	0.9	35	0.5	40	0.3	45	0.2	50	0.1		
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>413</b>	<b>11.9</b>	<b>1.115</b>	<b>16.2</b>	<b>3.750</b>	<b>31.1</b>	<b>6.853</b>	<b>33.2</b>	<b>12.613</b>	<b>35.2</b>	<b>22.953</b>	<b>37.5</b>
<b>Impuestos</b>	<b>159</b>	<b>4.5</b>	<b>418</b>	<b>6.1</b>	<b>1.361</b>	<b>11.3</b>	<b>2.481</b>	<b>12.0</b>	<b>4.558</b>	<b>12.7</b>	<b>8.278</b>	<b>13.5</b>
Impuestos variables	159	4.5	418	6.1	1.361	11.3	2.481	12.0	4.558	12.7	8.278	13.5
<b>Utilidad Neta</b>	<b>255</b>	<b>7.3</b>	<b>697</b>	<b>10.1</b>	<b>2.389</b>	<b>19.8</b>	<b>4.372</b>	<b>21.2</b>	<b>8.055</b>	<b>22.5</b>	<b>14.675</b>	<b>24.0</b>

Concepto	Años											
	57	1.6	102	1.5	98	0.8	101	0.5	103	0.3	124	0.2
<b>Averías</b>	<b>57</b>	<b>1.6</b>	<b>102</b>	<b>1.5</b>	<b>98</b>	<b>0.8</b>	<b>101</b>	<b>0.5</b>	<b>103</b>	<b>0.3</b>	<b>124</b>	<b>0.2</b>
Averías producto terminado	16	0.5	30	0.4	39	0.3	46	0.2	54	0.2	79	0.1
Averías insumos	41	1.2	72	1.0	59	0.5	55	0.3	49	0.1	45	0.1
<b>Inversión en Mercadeo</b>	<b>68</b>	<b>1.9</b>	<b>138</b>	<b>2.0</b>	<b>312</b>	<b>2.6</b>	<b>667</b>	<b>3.2</b>	<b>1.421</b>	<b>4.0</b>	<b>2.847</b>	<b>4.7</b>
<i>Comunicación</i>	35	1.0	73	1.1	162	1.3	340	1.6	763	2.1	1.483	2.4
Publicidad	14	0.4	30	0.4	65	0.5	134	0.6	324	0.9	644	1.1
Promoción y merchandising	7	0.2	14	0.2	33	0.3	72	0.3	158	0.4	304	0.5
Venta personal	5	0.1	9	0.1	17	0.1	29	0.1	59	0.2	101	0.2
Relaciones públicas y publicity	9	0.3	20	0.3	47	0.4	105	0.5	222	0.6	434	0.7
<i>Investigación</i>	12	0.3	22	0.3	46	0.4	103	0.5	207	0.6	416	0.7
<i>Desarrollo de productos</i>	21	0.6	43	0.6	104	0.9	224	1.1	451	1.3	948	1.6

Anexo Estado de Ganancias y Pérdidas												
	583	16.7	1.032	15.0	1.640	13.6	2.695	13.0	4.451	12.4	7.353	12.0
<b>Gastos de vtas. y distribución</b>												
<b>Fijos</b>	257	7.4	392	5.7	530	4.4	798	3.9	1.170	3.3	1.769	2.9
Salarios básicos de vendedores	140	4.0	196	2.9	275	2.3	385	1.9	539	1.5	972	1.6
Colocación y exhibición	8	0.2	15	0.2	20	0.2	34	0.2	62	0.2	72	0.1
Bodegaje y despachos	36	1.0	56	0.8	63	0.5	99	0.5	165	0.5	204	0.3
Trasposos y transporte	58	1.7	107	1.6	134	1.1	210	1.0	304	0.8	394	0.6
Sistemas	4	0.1	7	0.1	18	0.1	37	0.2	49	0.1	60	0.1
Contabilidad	6	0.2	6	0.1	12	0.1	20	0.1	27	0.1	37	0.1
Financiera	4	0.1	5	0.1	8	0.1	13	0.1	24	0.1	30	0.0
<b>Variables</b>	326	9.3	639	9.3	1.110	9.2	1.897	9.2	3.281	9.1	5.584	9.1
Comisiones y bonificaciones	314	9.0	618	9.0	1.085	9.0	1.860	9.0	3.228	9.0	5.502	9.0
Colocación y exhibición	3	0.1	5	0.1	7	0.1	12	0.1	19	0.1	29	0.0
Trasposos y transporte	3	0.1	5	0.1	5	0.0	7	0.0	10	0.0	13	0.0
Seguros	6	0.2	11	0.2	14	0.1	18	0.1	24	0.1	40	0.1
<b>Administración general</b>	386	11.1	722	10.5	1.104	9.2	1.741	8.4	2.526	7.0	3.363	5.5
Gastos administrativos distribuidos	168	4.8	309	4.5	457	3.8	680	3.3	1.028	2.9	1.555	2.5
Servicios públicos y mto. edificios	124	3.6	228	3.3	337	2.8	502	2.4	577	1.6	663	1.1
Sistemas	24	0.7	44	0.6	88	0.7	165	0.8	345	1.0	472	0.8
Contabilidad	16	0.5	37	0.5	57	0.5	100	0.5	142	0.4	176	0.3
Tesorería	14	0.4	24	0.4	32	0.3	58	0.3	104	0.3	129	0.2
Jurídico	26	0.7	49	0.7	79	0.7	147	0.7	178	0.5	169	0.3
Seguros	14	0.4	30	0.4	54	0.4	90	0.4	152	0.4	198	0.3
<b>Impuestos</b>	159	4.5	418	6.1	1.361	11.3	2.481	12.0	4.558	12.7	8.278	13.5
Impuesto de renta	145	4.1	390	5.7	1.312	10.9	2.398	11.6	4.415	12.3	8.034	13.1
Industria y comercio	14	0.4	27	0.4	48	0.4	83	0.4	143	0.4	245	0.4
IVA prorratable												
Seguros												



**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS  
AUTOMATIZACIÓN DE OFICINAS S.A.  
AREA DE SOLUCIONES DE COMPUTO  
(\$000.000) PESOS**

Concepto	Años												
	1987	%VN	1989	%VN	1991	%VN	1993	%VN	1995	%VN	1997	%VN	
<b>Venta total</b>	<b>3.208</b>	<b>102.73</b>	<b>5.999</b>	<b>102.48</b>	<b>7.524</b>	<b>102.87</b>	<b>9.996</b>	<b>103.58</b>	<b>14.279</b>	<b>104.26</b>	<b>19.533</b>	<b>105.69</b>	
Devoluciones	5	0.16	7	0.12	12	0.17	22	0.23	45	0.33	83	0.45	
Descuentos	80	2.57	138	2.36	197	2.70	323	3.35	539	3.93	970	5.25	
<b>Venta Neta</b>	<b>3.123</b>	<b>100.00</b>	<b>5.854</b>	<b>100.00</b>	<b>7.314</b>	<b>100.00</b>	<b>9.650</b>	<b>100.00</b>	<b>13.696</b>	<b>100.00</b>	<b>18.480</b>	<b>100.00</b>	
<b>Costo Total</b>	<b>460</b>	<b>14.7</b>	<b>824</b>	<b>14.1</b>	<b>2.370</b>	<b>32.4</b>	<b>5.147</b>	<b>53.3</b>	<b>8.794</b>	<b>64.2</b>	<b>14.222</b>	<b>77.0</b>	
Costo variable	16	0.5	30	0.5	44	0.6	54	0.6	63	0.5	69	0.4	
Costo fijo (CIF)	390	12.5	721	12.3	2.235	30.6	4.989	51.7	8.611	62.9	14.011	75.8	
Averías	54	1.7	73	1.2	91	1.2	104	1.1	120	0.9	142	0.8	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>2.663</b>	<b>85.3</b>	<b>5.080</b>	<b>85.9</b>	<b>4.944</b>	<b>67.6</b>	<b>4.503</b>	<b>46.7</b>	<b>4.902</b>	<b>35.8</b>	<b>4.259</b>	<b>23.0</b>	
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>621</b>	<b>19.9</b>	<b>1.139</b>	<b>19.5</b>	<b>1.707</b>	<b>23.3</b>	<b>2.193</b>	<b>22.7</b>	<b>2.827</b>	<b>20.6</b>	<b>3.629</b>	<b>19.6</b>	
Ventas y distribución variable	155	5.0	259	4.4	350	4.8	481	5.0	646	4.7	789	4.3	
Ventas y distribución fijos	76	2.4	143	2.5	176	2.4	226	2.3	322	2.4	441	2.4	
Admón. propios (mercadeo)	50	1.6	92	1.6	175	2.4	143	1.5	145	1.1	169	0.9	
Admón. general	296	9.5	562	9.6	846	11.6	1.225	12.7	1.608	11.7	2.121	11.5	
Comunicación	45	1.4	83	1.4	159	2.2	119	1.2	106	0.8	108	0.6	
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>2.042</b>	<b>65.4</b>	<b>3.890</b>	<b>66.5</b>	<b>3.237</b>	<b>44.3</b>	<b>2.310</b>	<b>23.9</b>	<b>2.074</b>	<b>15.1</b>	<b>630</b>	<b>3.4</b>	
<b>Ingresos/Egresos No Operac.</b>													
Otros Ingresos													
Otros egresos													
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>2.042</b>	<b>65.4</b>	<b>3.890</b>	<b>66.5</b>	<b>3.237</b>	<b>44.3</b>	<b>2.310</b>	<b>23.9</b>	<b>2.074</b>	<b>15.1</b>	<b>630</b>	<b>3.4</b>	

Concepto	Años											
	727	23.3	1.385	23.7	1.162	15.9	847	8.8	781	5.7	294	1.6
Impuestos	727	23.3	1.385	23.7	1.162	15.9	847	8.8	781	5.7	294	1.6
Impuestos variables	727	23.3	1.385	23.7	1.162	15.9	847	8.8	781	5.7	294	1.6
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1.315</b>	<b>42.1</b>	<b>2.505</b>	<b>42.8</b>	<b>2.075</b>	<b>28.4</b>	<b>1.463</b>	<b>15.2</b>	<b>1.293</b>	<b>9.4</b>	<b>335</b>	<b>1.8</b>

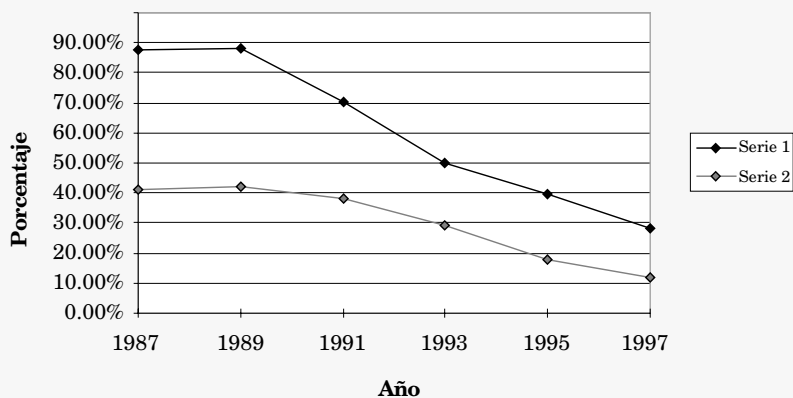
	Anexo Estado de Ganancias y Pérdidas											
	54	1.7	73	1.2	91	1.2	104	1.1	120	0.9	142	0.8
<b>Averías</b>	<b>54</b>	<b>1.7</b>	<b>73</b>	<b>1.2</b>	<b>91</b>	<b>1.2</b>	<b>104</b>	<b>1.1</b>	<b>120</b>	<b>0.9</b>	<b>142</b>	<b>0.8</b>
Averías producto terminado	45	1.4	55	0.9	65	0.9	73	0.8	83	0.6	96	0.5
Averías insumos	9	0.3	18	0.3	26	0.4	31	0.3	37	0.3	46	0.2
<b>Inversión en mercadeo</b>	<b>50</b>	<b>1.6</b>	<b>92</b>	<b>1.6</b>	<b>175</b>	<b>2.4</b>	<b>143</b>	<b>1.5</b>	<b>145</b>	<b>1.1</b>	<b>169</b>	<b>0.9</b>
<i>Comunicación</i>	45	1.4	83	1.4	159	2.2	119	1.2	106	0.8	108	0.6
Publicidad	15	0.5	31	0.5	61	0.8	45	0.5	41	0.3	44	0.2
Promoción y merchandising	8	0.3	13	0.2	27	0.4	20	0.2	18	0.1	18	0.1
Venta personal	12	0.4	22	0.4	34	0.5	25	0.3	21	0.2	27	0.1
Relaciones públicas y publicity	10	0.3	18	0.3	38	0.5	28	0.3	26	0.2	18	0.1
<i>Investigación</i>	4	0.1	6	0.1	11	0.1	18	0.2	32	0.2	56	0.3
<i>Desarrollo de productos</i>	1	0.0	2	0.0	5	0.1	6	0.1	7	0.1	5	0.0
<b>Gastos de Vtas. y distribución</b>	<b>230</b>	<b>7.4</b>	<b>402</b>	<b>6.9</b>	<b>526</b>	<b>7.2</b>	<b>706</b>	<b>7.3</b>	<b>988</b>	<b>7.1</b>	<b>1.230</b>	<b>6.7</b>
<b>Fijos</b>	<b>155</b>	<b>5.0</b>	<b>259</b>	<b>4.4</b>	<b>350</b>	<b>4.8</b>	<b>481</b>	<b>5.0</b>	<b>646</b>	<b>4.7</b>	<b>789</b>	<b>4.3</b>
Salarios Básicos de Vendedores	64	2.1	90	1.5	126	1.7	169	1.8	239	1.7	313	1.7
Colocación y exhibición	10	0.3	19	0.3	25	0.3	36	0.4	49	0.4	57	0.3
Bodegaje y despachos	15	0.5	29	0.5	40	0.5	60	0.6	90	0.7	130	0.7
Traspasos y transporte	52	1.7	101	1.7	126	1.7	165	1.7	190	1.4	189	1.0
Sistemas	4	0.1	4	0.1	6	0.1	8	0.1	11	0.1	14	0.1
Contabilidad	6	0.2	9	0.2	15	0.2	22	0.2	30	0.2	41	0.2

Anexo Estado de Ganancias y Pérdidas													
Financiera	4	0.1	7	0.1	13	0.2	20	0.2	36	0.3	45	0.2	0.2
<b>Variables</b>	<b>76</b>	<b>2.4</b>	<b>143</b>	<b>2.5</b>	<b>176</b>	<b>2.4</b>	<b>226</b>	<b>2.3</b>	<b>322</b>	<b>2.4</b>	<b>441</b>	<b>2.4</b>	<b>2.4</b>
Comisiones y Bonificaciones	56	1.8	105	1.8	132	1.8	174	1.8	247	1.8	333	1.8	1.8
Colocación y exhibición	2	0.1	4	0.1	5	0.1	7	0.1	11	0.1	17	0.1	0.1
Traspasos y transporte	11	0.4	22	0.4	24	0.3	27	0.3	41	0.3	53	0.3	0.3
Seguros	6	0.2	12	0.2	15	0.2	18	0.2	23	0.2	39	0.2	0.2
<b>Administración General</b>	<b>296</b>	<b>9.5</b>	<b>562</b>	<b>9.6</b>	<b>846</b>	<b>11.6</b>	<b>1.225</b>	<b>12.7</b>	<b>1.608</b>	<b>11.7</b>	<b>2.121</b>	<b>11.5</b>	<b>11.5</b>
Gastos Administrativos													
Distribuidos	104	3.3	192	3.3	283	3.9	421	4.4	636	4.6	963	5.2	5.2
Servicios Públicos y Mto. Edificios	96	3.1	177	3.0	261	3.6	388	4.0	447	3.3	513	2.8	2.8
Sistemas	24	0.8	44	0.8	65	0.9	97	1.0	112	0.8	153	0.8	0.8
Contabilidad	16	0.5	33	0.6	45	0.6	67	0.7	96	0.7	119	0.6	0.6
Tesorería	14	0.4	24	0.4	32	0.4	48	0.5	61	0.4	75	0.4	0.4
Jurídico	13	0.4	24	0.4	40	0.5	68	0.7	102	0.7	147	0.8	0.8
Seguros	29	0.9	68	1.2	120	1.6	136	1.4	155	1.1	151	0.8	0.8
<b>Impuestos</b>	<b>727</b>	<b>23.3</b>	<b>1.385</b>	<b>23.7</b>	<b>1.162</b>	<b>15.9</b>	<b>847</b>	<b>8.8</b>	<b>781</b>	<b>5.7</b>	<b>294</b>	<b>1.6</b>	<b>1.6</b>
Impuesto de renta	715	22.9	1.362	23.3	1.133	15.5	809	8.4	726	5.3	220	1.2	1.2
Industria y comercio	12	0.4	23	0.4	29	0.4	39	0.4	55	0.4	74	0.4	0.4
IVA prorrateable													
Seguros													

**ANEXO 2**  
**PARTICIPACIÓN VERSUS MARGEN**  
**AUTOMATIZACIÓN DE OFICINAS S.A.**  
**VARIACIÓN EN PARTICIPACIÓN Y MARGEN**  
**AREA DE SOLUCIONES DE CÓMPUTO**

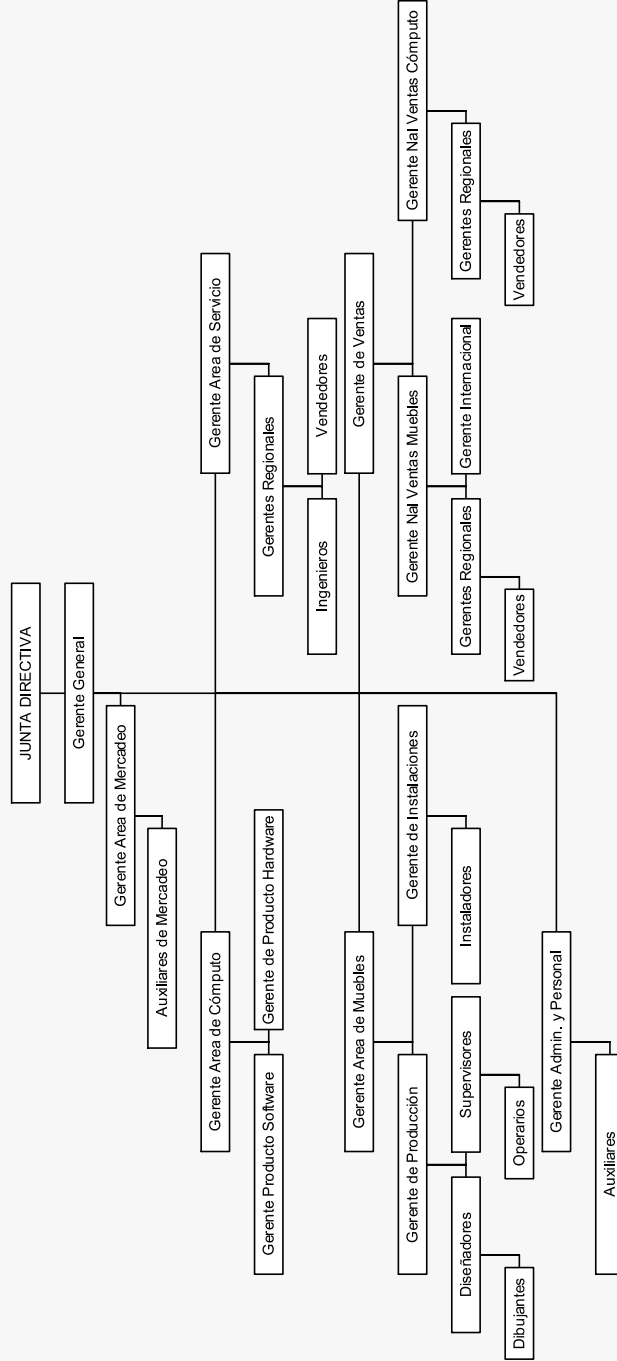
Año	Margen	Participación
1987	87.80%	41%
1989	87.90%	42%
1991	70.30%	38%
1993	50.00%	29%
1995	39.70%	18%
1997	28.30%	12%

**PARTICIPACIÓN Y MARGEN**



Serie 1: Margen  
 Serie 2: Participación

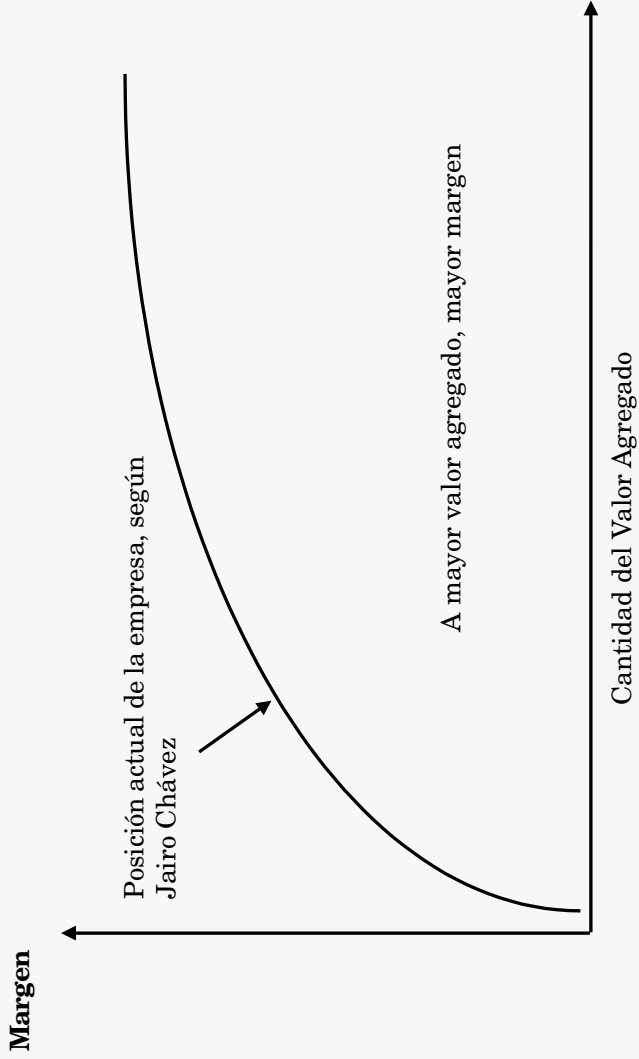
# ANEXO 3 AUTOMATIZACIÓN DE OFICINAS S.A. ORGANIGRAMA



**ANEXO 4**  
**TABLA DE COMISIONES PARA REPRESENTANTES DE VENTAS**  
**AUTOMATIZACIÓN DE OFICINAS S.A.**  
**AREA DE SOLUCIONES DE CÓMPUTO**

<b>Descuento</b>	<b>Plazo</b>	<b>Comisión</b>
0	Contado	1.05%
0.1 - 1%	Contado	0.98%
1.1 - 2%	Contado	0.95%
2.1 - 3%	Contado	0.91%
3.1 - 4%	Contado	0.86%
4.1 - 5%	Contado	0.80%
> 5.1%	Contado	0.73%
0	30 días	1.00%
0.1 - 1%	30 días	0.97%
1.1 - 2%	30 días	0.93%
2.1 - 3%	30 días	0.88%
3.1 - 4%	30 días	0.82%
4.1 - 5%	30 días	0.75%
> 5.1%	30 días	0.67%
0	60 días	1.00%
0.1 - 1%	60 días	0.94%
1.1 - 2%	60 días	0.88%
2.1 - 3%	60 días	0.82%
3.1 - 4%	60 días	0.76%
4.1 - 5%	60 días	0.70%
> 5.1%	60 días	0.64%
0	90 días	0.96%
0.1 - 1%	90 días	0.90%
1.1 - 2%	90 días	0.83%
2.1 - 3%	90 días	0.76%
3.1 - 4%	90 días	0.69%
4.1 - 5%	90 días	0.62%
> 5.1%	90 días	0.55%
0	120 días	0.90%
0.1 - 1%	120 días	0.83%
1.1 - 2%	120 días	0.76%
2.1 - 3%	120 días	0.69%
3.1 - 4%	120 días	0.62%
4.1 - 5%	120 días	0.55%
> 5.1%	120 días	0.48%
0	150 días	0.85%
0.1 - 1%	150 días	0.76%
1.1 - 2%	150 días	0.67%
2.1 - 3%	150 días	0.58%
3.1 - 4%	150 días	0.49%
4.1 - 5%	150 días	0.39%
> 5.1%	150 días	0.30%

**ANEXO 5**  
**REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL COMPORTAMIENTO**  
**DEL MERCADO DE EQUIPOS DE CÓMPUTO**







## RESEÑAS BIBLIOGRAFICAS

### RELEYENDO «LA QUINTA DISCIPLINA»

RESEÑA DE UN LIBRO EJECUTIVO,  
POR CESAR AUGUSTO MUÑOZ ECHEVERRY Y,  
DIRECTOR DE LA ESPECIALIZACION DE GESTION HUMANA  
EN LAS ORGANIZACIONES, DE LA UNIVERSIDAD ICESI



Autor del libro: PETER M. SENGE  
Producción: Carlos Gardini  
ISBN: 84-7577-351-6  
Editorial: Ediciones Juan Granica  
S.A., Barcelona (España)  
Número de páginas: 490  
Tamaño: 15.5x23 cm

Un concepto o una teoría «pasa de moda», es decir, deja de ser útil cuando su aplicación ya no produce nada o cuando hay otros conceptos que producen más. «La Quinta Disciplina» apareció en los Estados Unidos en 1990 y la edición en español en 1992 (De. Granica). Puede que algu-

nas personas ya consideren a esta obra como pasada de moda, pero en nuestra opinión la tarea de llevar su enfoque a la vida práctica de las organizaciones apenas comienza, pues estamos lejos de haber desarrollado en la realidad **organizaciones inteligentes** u **organizaciones que aprenden**. Cuando esto suceda, de pronto habrá pasado de moda esta importante obra de Peter Senge, que debería ser leída en su totalidad por todas las personas relacionadas con las organizaciones, sobre todo por quienes las dirigen o aspiran a ello. En la práctica muchas personas sólo han oído hablar de «La Quinta Disciplina», otras sólo han conocido fragmentos de ella, otros la tienen en su biblioteca pendiente de leer y los pocos que la han leído es probable que todavía tengan por delante un arduo

y largo trabajo para llevarla a la práctica, tanto en las organizaciones como en la vida personal.

Leer esta obra es toda una aventura y uno va de sorpresa en sorpresa, ya que Senge no es el autor acartonado que hable de la administración como un frío proceso y de las organizaciones como máquinas. Es la profundidad integrada, el concepto total y el espíritu realista del mundo de los negocios. Aprovechando que a raíz de un curso que actualmente dictamos sobre organizaciones que aprenden hemos tenido que releerlo, en este breve artículo tratamos de mostrar el interesante contenido de esta obra con la finalidad de animar a los indecisos a que asuman su lectura.

Empecemos por responder la pregunta ¿por qué **Quinta** disciplina? Sencillamente porque según Senge **las disciplinas de la organización inteligente son** el Dominio Personal (1), el trabajo con los Modelos Mentales (2), la Visión Compartida (3), el Aprendizaje en Equipo (4) y la Quinta sería **el Pensamiento Sistémico**. Disciplina es entendida como una senda de desarrollo o como un corpus teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica. La explicación sobre cada una de las disciplinas es estupenda y con un adecuado equilibrio teórico-práctico, que no vamos a resumir aquí, para dar espacio a un breve desarrollo de lo que plantea Senge acerca precisamente de la quinta disciplina.

Muy al comienzo del libro, el autor explica cómo identificar si su organización tiene problemas de aprendizaje. Para ello propone que la gente se pregunte si en su organización pre-

dominan actitudes como las siguientes: «yo soy mi puesto» (lo de las demás áreas no es mi problema), «el enemigo es externo» (la culpa no es mía), la ilusión de hacerse cargo (sin ver cómo nuestras conductas intensifican nuestros propios problemas), la fijación en los hechos, la parábola de la «rana hervida», la ilusión de que «se aprende con la experiencia» y el mito del equipo administrativo o la «incompetencia calificada».

Luego pasa a enunciar las once **leyes de la Quinta Disciplina** que son: los problemas de hoy se derivan de las «soluciones» de ayer; cuando más se presiona, más presiona el sistema («realimentación compensadora»); la conducta mejora antes de empeorar; el camino fácil lleva al mismo lugar; la cura puede ser peor que la enfermedad; lo más rápido es lo más lento; la causa y el efecto no están próximos en el tiempo y en el espacio; los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias; se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias; dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños y no hay culpas y menos afuera de nosotros.

Luego propone **ver el mundo de nuevo**, ver las interrelaciones en vez de las concatenaciones lineales de causa-efecto y ver los procesos en vez de las «instantáneas». Encontrar y **entender los patrones que controlan los acontecimientos**, es decir, las estructuras genéricas o arquetipos sistémicos, para entender cómo creamos la realidad, toda la realidad, y en especial aquella de la cual nos quejamos... En otras pala-

bras, para evitar que sigamos siendo los causantes sin darnos cuenta de que las cosas no nos salgan como queremos. Posteriormente aborda el **principio de la palanca**: «encontrar el lugar donde los mejores resultados no provienen de esfuerzos en gran escala, sino de actos pequeños y bien focalizados». Además, concentrarnos en la solución fundamental y no en soluciones sintomáticas. Luego propone **«el arte de ver los árboles sin dejar de ver el bosque»** o cómo «ver a través de la complejidad las estructuras subyacentes que generan el cambio».


Este enfoque sistémico permite superar la falta de integración que existe actualmente entre las diversas áreas de la abrumadora mayoría de las organizaciones: producción, mercadeo, finanzas, personal, ventas, etc.; así como la falta de integración entre los profesionales, que son formados de manera segmentada como si cada ciencia o profesión fuera útil independientemente de las otras o como si alguna fuera más importante que las otras: así se ven unos a otros los economistas, los psicólogos, los ingenieros industriales, los especialistas en mercadeo o en finanzas, etc. Cada uno desconoce el campo del otro y poco se hace por integrarlos. Definitivamente hay que ver la interacción sistémica que se da en el mundo real de los negocios entre las áreas, entre las funciones y entre los diversos enfoques profesionales.

De otro lado, son sumamente clarificadores muchos apartes del libro tales como el que desborda la difícil pregunta de **¿cómo se genera en los empleados el compromiso con una visión?** O en otras palabras

cómo se logra que la visión sea compartida. Explica además porqué en la mayoría de las ocasiones sólo se logran diversos tipos de acatamiento y no verdadero compromiso y a veces ni siquiera acatamiento. También sustenta con claridad porqué la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Asimismo, es claro que si los individuos no aprenden la organización no puede aprender, pero para que esto se dé se hace necesario que organizaciones e individuos alcancen desarrollos importantes en lo referente a las primeras cuatro disciplinas, es decir en cuanto al dominio personal, a que las visiones sean compartidas y coherentes, a que haya clarificación de los modelos mentales y en cuanto a que se logre concretar el aprendizaje en equipo.

Es entonces una realidad que construir una organización con capacidad de aprendizaje implica que quienes la dirigen fomenten en forma sostenida y perseverante esas cinco disciplinas, porque definitivamente la ventaja competitiva de largo plazo está en la capacidad de construir organizaciones que aprendan. Para ello el líder de las mismas no será del tipo tradicional: el héroe carismático, que arenga y que marca el rumbo. La nueva función del líder es ser diseñador, maestro y mayordomo. Diseñar procesos de aprendizaje para los individuos, para los grupos y para la organización, hasta convertir el aprendizaje en un proceso cotidiano y evitar el riesgo de perder las lecciones y las experiencias ganadas con sacrificio por la organización y su gente. En definitiva esta es una obra que le da a los administradores en gene-

ral una visión clara de porqué los problemas crónicos de las organizaciones en la mayoría de las ocasiones en vez de solucionarse se agravan, porqué el cambio provocado no surte siempre los efectos que se proponen quienes lo impulsan, porqué la gente no tiene mayores niveles de compromiso y en definitiva Senge nos habla aquí de lo

que serán las organizaciones y los administradores del próximo milenio. Por lo demás, Peter Senge, con otros colegas, nos ha entregado recientemente una nueva obra: «La Quinta Disciplina en la Práctica», de la cual haremos la respectiva reseña en el próximo número de «Estudios Gerenciales». 

# EL CHOQUE DE CIVILIZACIONES Y LA RECONFIGURACION DEL ORDEN MUNDIAL

RESEÑA DE UN LIBRO EJECUTIVO, POR:  
HÉCTOR OCHOA DÍAZ, PH.D.  
DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION, UNIVERSIDAD ICESI



Autor: SAMUEL P. HUNTINGTON  
ISBN: 84-493-0366-4  
Editorial: Paidós  
Número de páginas: 422  
Tamaño: 15.5 x 23 cm  
Barcelona, España  
1997

En este libro, Samuel P. Huntington, profesor de Ciencias Políticas y Director del Instituto para los Estudios Estratégicos de la Universidad de Harvard, plantea el origen de las confrontaciones entre la llamada cultura occidental y el resto de las culturas dominantes en el mundo, el cual posiblemente llevará a la humanidad a redefinir los equilibrios de fuerzas en las primeras décadas del próximo siglo, y por lo tanto, a afectar las estructuras de poder y el proceso de internacionalización de las economías.

El libro sigue la línea iniciada a principios de los años noventa por Francis Fukuyama en su libro El Final de la

Historia. Se centra en el análisis de los conflictos que se iniciaron en Europa Oriental entre grupos religiosos y etnias representativas de culturas diferentes a los predominantes en Occidente, y los cuales están generando serios cuestionamientos a los valores de la democracia, los derechos humanos, la libertad, la soberanía de la ley, la separación entre las Iglesias y el Estado y la economía. Esta es la situación que se ha observado por ejemplo en la antigua Yugoslavia, y en el conflicto que se ha hecho patente, más recientemente, entre Turquía y el pueblo Kurdo.

Dentro de sus planteamientos, el autor estudia las características de las ocho culturas que define en su libro, diferentes a la Occidental y dentro de las cuales incluye la latinoamericana, como un medio para comprender su evolución durante la guerra fría, durante el cual estas culturas estuvieron contenidas, y propone medios para el fortalecimiento de las relaciones políticas y económicas Occidente-Oriente para potenciar las vías de comprensión y aceptación de las di-

ferencias y así lograr desarrollar un proceso de convivencia.

El libro está compuesto de cinco secciones en las cuales presenta su análisis de la situación actual: la confrontación entre las culturas, como nunca antes se había dado en la historia. En segundo lugar, discute los diferentes equilibrios que se han dado en el pasado entre las civilizaciones, especialmente la cristiana y la musulmana, los procesos cambiantes, los resurgimientos y crepúsculos a los cuales se ven sometidas en las diferentes eras de la historia. En tercer lugar, presenta la evolución de las culturas emergentes. En cuarto lugar, las confrontaciones entre las civiliza-

ciones, en especial entre la Occidental y la Islámica y sus manifestaciones más sobresalientes: Afganistán, la guerra del Golfo Pérsico, China, Norteamérica y sus efectos en los derechos humanos, la economía y la política. Finalmente, Huntington analiza el futuro de las civilizaciones, para concluir en una renovación de la occidental, basado en los atributos comunes de las civilizaciones.

La lectura y discusión de este libro es altamente recomendable para los ejecutivos de empresas y líderes gremiales en cuyas manos están los procesos de negociación o las estrategias de entrada de empresas en países de diferentes culturas. ☀

**No. 69**

**Octubre - Diciembre de 1998**

**El modelo económico chileno**

Aníbal Palma Fourcade

**Una prioridad para empresarios colombianos:  
la construcción de un concepto de ética**

Gustavo Bell Lemus

**La globalización de la economía  
y el sistema monetario internacional**

Alvaro García Escobar

**La ruta de la sostenibilidad**

Andrés López Astudillo

**Necesidades de información externa  
en las empresas de la ciudad de Cali**

Napoleón Devia Manjarrés

Marta Cecilia Lora Garcés

**Automatización de Oficinas S.A  
(Caso de estudio)**

Luis Carlos Díaz O.

Claudia Judith López

Christian Alberto López

**Reseñas bibliográficas**

**ESTUDIOS  
GERENCIALES**

Cali  
Colombia

P.P.  
118

ISSN  
0123-5923