

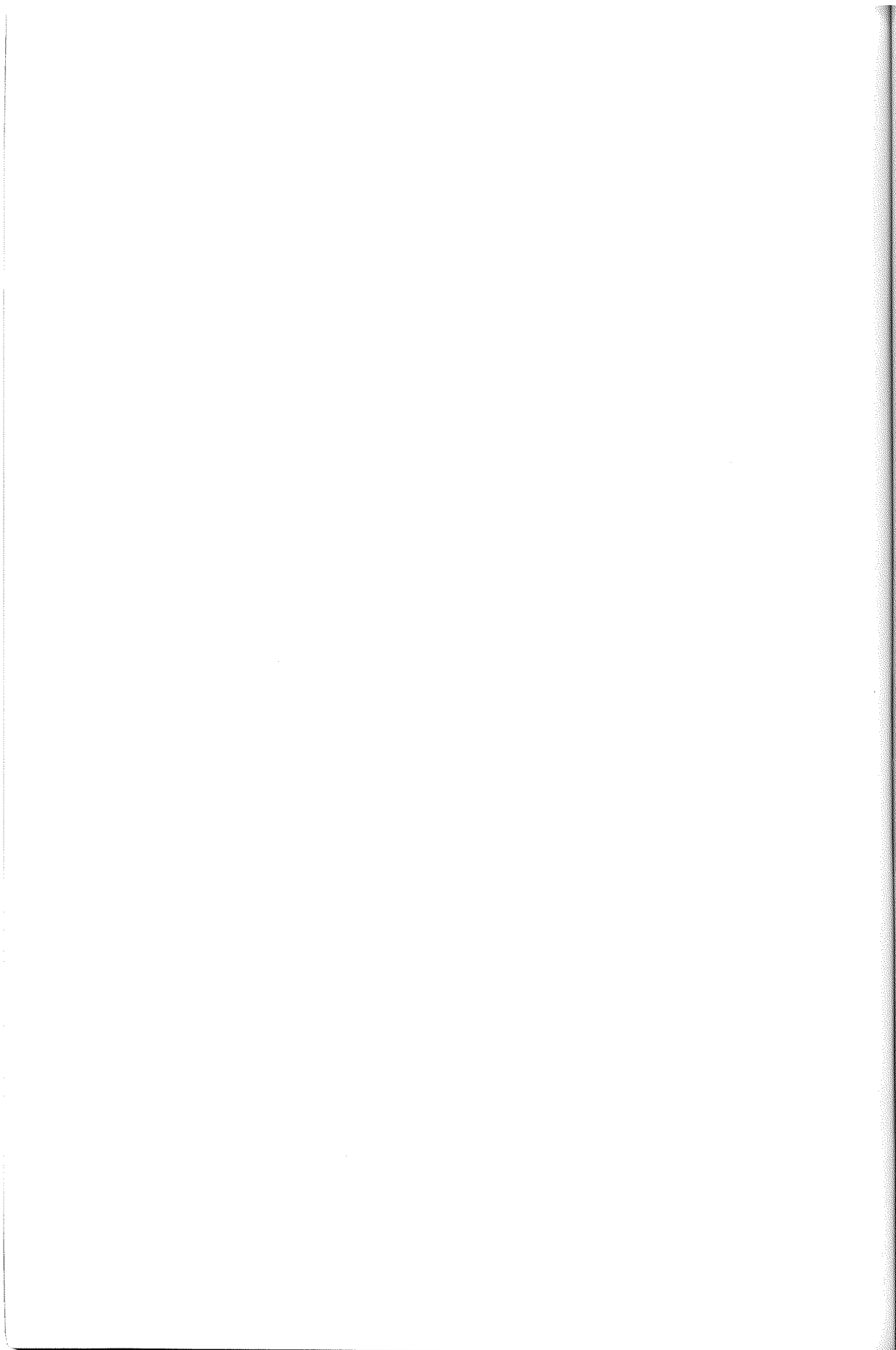
SECCION: EL CASO DEL TRIMESTRE

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



¿QUÉ SUCEDIÓ CON ALUNCOL S.A.? (CASO DE ESTUDIO)*

EDUARDO PARRA DIAZ

WILLIAM DAVID RAMIREZ GOMEZ

GUSTAVO ADOLFO PATIÑO GOMEZ

Estudiantes del Programa de Postgrado de Especialización en Finanzas

El caso se ha dividido en cinco secciones, las cuales tratan los siguientes puntos:

Sección I - Introducción

Presenta en forma general la problemática sobre la cual se va a desenvolver el caso; permite al estudiante crear un primer escenario de hechos que le van a servir para la solución posterior del caso, reseña histórica sobre la compañía, objeto de compra, entre otros.

Sección II - La compra

Se plantean los objetivos básicos que motivaron la decisión de compra, presentándose el valor total de la inversión y una discriminación de los activos comprados.

El estudiante tendrá la oportunidad de evaluar si tales objetivos corres-

ponden a decisiones estratégicas de mercadeo, si la compra se justifica desde el punto de vista financiero, aplicando herramientas administrativas y financieras tales como matrices, presupuestos, proyecciones y análisis de recuperación de inversión, así como herramientas de valoración de empresas.

Sección III - Inversión adicional

En esta sección se presentan las inversiones adicionales que realizó la compañía después de la compra con su respectiva justificación; además, se detallan sus ingresos y costos operacionales.

El estudiante tiene la posibilidad de evaluar si esta inversión se justificaba, aplicando herramientas financie-

*Este caso fue preparado por Eduardo Parra Díaz, William David Ramírez Gómez y Gustavo Adolfo Patiño Gómez, en ICESI, como trabajo en el Programa de Postgrado de Especialización en Finanzas, promoción XI. Es propiedad de ICESI.
Santiago de Cali, mayo de 1998.

ras de retorno de inversión y analizar los impactos que pueden tener las inversiones adicionales sobre la rentabilidad de un proyecto de compra.

Sección IV - La operación

Se presentan las situaciones tanto internas como externas que rodearon la operación de la compañía desde su compra hasta su cierre definitivo.

Con base en el escenario planteado se realiza la formulación de las preguntas claves de este caso.

Sección V - Análisis y conclusiones del caso

Corresponde a la parte final del caso, donde se dan las respuestas a las preguntas planteadas desde el punto de vista de los autores.

ANTECEDENTES

El veinte de julio de 1996 el presidente de la compañía Alusan S.A. citó a una reunión a su junta directiva con el fin de determinar la continuidad de las operaciones de una de las empresas del grupo, Aluncol S.A., la cual había sido adquirida hacía escasos dos años; esta citación dejó muy preocupados a quienes de alguna manera habían participado en las decisiones y operaciones del negocio.

En abril de 1994, Aluncol S.A. —establecida en el mercado desde hace unos diez años, dedicada a la producción y comercialización de perfiles de aluminio, localizada en la ciudad de Manizales, con cobertura nacional a través de bodegas y oficinas de atención al cliente en las principales ciudades, unas ventas de ciento ochenta toneladas mensuales, con participación en el mercado del diez por

ciento y un moderno equipo de extrusión—¹ empieza a tener dificultades con sus clientes debido a retardos en las entregas; unido a esto existían problemas de recaudo que afectaban fuertemente la liquidez de la compañía; con estos antecedentes sus accionistas deciden ponerla en venta, y es así como en junio del mismo año es adquirida por Alusan S.A.

LA COMPRA

Objetivo

Para Alusan S.A. esta adquisición tenía como objetivo principal evitar el ingreso de nuevos competidores, al mismo tiempo que le permitiría:

- Incrementar la participación en el mercado.
- Integrar ambas compañías trasladando procesos costosos de Alusan S.A. a Aluncol S.A., cuya estructura de costos de producción era menor.
- Competir en el mercado con dos marcas propias; Alusan S.A. y Aluncol S.A.

La situación financiera de la compañía de los tres últimos años que antecedieron a la compra se presenta en el Anexo 1.

Estrategia

Alusan S.A., compañía que contaba con el conocimiento y la experiencia para poner en marcha la operación de Aluncol S.A. con sus propios estándares de trabajo, determinó ofrecer solamente por los activos.

Condiciones

Los términos de compra fueron los siguientes:

1. Equipo para la fabricación de perfiles de aluminio.

- Alusan S.A. (el comprador) adquiriría la propiedad planta y equipo de Aluncol S.A. (el vendedor).
- El comprador asumiría algunas obligaciones bancarias del vendedor.
- El vendedor quedaría a cargo de la cartera.
- El vendedor liquidaría el personal administrativo, mientras que el comprador absorbería el personal de planta mediante un esquema de sustitución patronal.
- El comprador adquiriría la marca y el logotipo del vendedor.

En junio de 1994 se realizó la compra por cuatro mil doscientos nueve millones de pesos, tomando como base avalúos técnicos realizados sobre los activos por parte de avaluadores contratados por Alusan S.A. Los detalles de la compra se registran en el Cuadro 1.

El treinta de septiembre del mismo año se efectuó un contrato de leasing

con la compañía Leasing S.A. por la maquinaria y equipo cuya negociación ascendió a dos mil ochocientos cuarenta y nueve millones de pesos; los detalles de este contrato se registran en el Anexo 2.

LA INVERSIÓN ADICIONAL

¿Qué se pretendía?

A mediados del año 1995 Alusan S.A. realizó inversiones adicionales en la planta Aluncol S.A., cuyo objetivo consistía en aprovechar los tanques de pintura de ocho metros de largo para direccionar su producción de exportación (cuya especificación general es de siete metros) hacia dicha planta, lo cual era necesario para satisfacer esa demanda calculada entre cien y ciento cincuenta toneladas mensuales, siento esto una limitante para Alusan S.A., por contar con tanques de solamente seis metros, ya que la pintura de dichos perfiles debía realizarse a través de terceros, lo que no

CUADRO 1
PRECIO DE NEGOCIACION ALUNCOL S.A.
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

Inventarios	995.128
Otros activos	
Acciones	11.119
Patentes	2.585
Total otros activos	13.704
Propiedad planta y equipo	
Terrenos y edificios	885.000
Maquinaria y equipo	2.003.167
Total propiedad planta y equipo	2.888.167
Total activos	3.896.999
Pasivos	
Obligaciones Bancarias	312.036
Total inversión	4.209.035

garantizaba la misma calidad; igualmente se aprovecharía la mano de obra menos costosa.

Con el fin de alcanzar dicho objetivo se hacía necesario realizar mejoras en los equipos existentes, y al mismo tiempo cumplir con las normas ambientales que dicho proceso productivo requería; el capital comprometido en dicha inversión se detalla en el Cuadro 2.

Una vez realizada la inversión, se requería una nueva estructura de costos para satisfacer la demanda de pintura antes mencionada. (Cuadro 3).

El precio de venta unitario por kilo de pintura de exportación estimado era de 451 pesos por kilo. La utilización de capacidad el primer año sería el 30%, el segundo el 70% y desde el tercer año en adelante el 100%.

¿Qué se logró?

A pesar de que la inversión planeada se realizó y los equipos se colocaron con las especificaciones requeridas, el proceso de pintura resultó más costoso de lo presupuestado, debido a que la capacitación del personal no era la más adecuada.

Las ventas en Alusan S.A. y en Aluncol S.A., empezaron a decrecer, lo que generó capacidad ociosa en ambas plantas, razón por la cual se decidió concentrar toda la producción de material crudo en Aluncol S.A. y el material acabado en Alusan S.A., buscando eficiencia en las mismas.

Las expectativas de exportación no se cumplieron debido a la devaluación, ya que sus principales insumos eran importados, lo que debía trasladarse al costo de ventas siendo imposible competir en los mercados internacionales.

LA OPERACION DE ALUNCOL S.A.

Entorno económico

Al final del gobierno Gaviria (julio de 1994) la economía colombiana se caracterizó por un buen desempeño de la actividad productiva pero afectada por fuertes presiones de la demanda agregada y por una abundante cantidad de divisas.

A pesar del excelente comportamiento del sector de la construcción desde 1991 hasta 1994, éste se encontraba herido de gravedad: el Upac fue transformado drásticamente, el subsidio ofrecido por el gobierno no lograba incentivar la demanda, la apertura económica empezó a cobrar los costos propios de este tipo de procesos y, como si fuera poco, se desató una fuerte crisis política.

El drástico proceso de ajuste a la demanda agregada impuesto por el gobierno para disminuir la inflación llevó a la economía a una situación de recesión, afectando severamente el sector de la construcción.

Año 1994

- La situación del mercado no le permitía a los clientes generar el efectivo necesario para cumplir con sus obligaciones, lo que ocasionaba un deterioro de la cartera de Aluncol S.A.
- A finales de año la construcción de vivienda empezaba a mostrar signos negativos en la mayoría de las ciudades.
- El mercado de perfilería de extrusión comienza a mostrar reducción debido a los altos niveles de inventario que tenían los clientes.
- Las ventas se vieron afectadas por la instalación de los nuevos tan-

CUADRO 2
INVERSIONES EN LA PLANTA ALUNCOL S.A.
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

Mejora prensa	244.245
Mejora anodizado	61.661
Mejoramiento ambiental planta tratamiento lodos	103.129
Generación energía	45.669
Mejoramiento fundición	59.529
Otros	23.798
Total inversión	538.031

CUADRO 3
ESTRUCTURA DE COSTOS ALUNCOL S.A.
COSTO UNITARIO POR KILOS DE PINTURA DE EXPORTACION

Item	Pesos
Materia prima	
Pintura	168.00
Acido de enjuague	5.19
Rinse para Alodine	9.29
Acido de reenjuague	10.53
Mano de obra	
Total 27 obreros	48.02
Supervisor	6.40
Energía	132.68
Depreciación	48.60
Mantenimiento y otros	60.42
Personal administrativo	4.500
Total costo unitario	493.63

ques de pintura, la cual tardó quince días, habiéndose despachado en su mayoría material en crudo.

- La planta de fundición presentaba problemas de derrame de aluminio en el foso de colado impidiendo colar lingotes largos, desmejorando el recobrado.²

2. Relación entre material aplicado y material producido.

CUADRO 4
INDICADORES ECONOMICOS
(AÑOS 1993 A 1997)

Año	PIB total (%)	PIB construcción (%)	Tasa de crecimiento m ² aprobados	M ² aprobados según licencias	Tasa de desempleo
1993	5.39	18.20	12	2.012	9.1
1994	5.81	19.23	6	2.132	9.8
1995	5.36	5.24	-13	1.863	10.4
1996	2.08	0.34	-37	1.165	14.1
1997	2.55	5.02	-15	998	17.5

Fuente: Camacol

Años 1995 y 1996

- Se agudizó la crisis en el sector de la construcción.
- La fuerte devaluación del peso frente al dólar afectaba de manera directa el costo de venta.
- A principio del año 1996 las políticas económicas del gobierno no mostraban ningún cambio positivo, continuando la caída en las ventas y los problemas de liquidez en los clientes y distribuidores.
- El decrecimiento en las ventas de perfiles de extrusión se agudizó tanto en Alusan S.A. como en Aluncol S.A., en el orden de 150 a 200 toneladas mensuales (50 toneladas Alusan S.A. y 100 toneladas Aluncol S.A.), lo cual seguía reflejando la situación que atravesaban los distribuidores, talleres y constructores.
- La cartera seguía mostrando un deterioro en el nivel nacional, lo que obligó a no recibir nuevos

pedidos a clientes con cartera vencida, restringiendo aún más los cupos de crédito.

Después de múltiples consideraciones y ante la gravedad de la situación el presidente de común acuerdo con su junta directiva decretaron el cierre definitivo de las operaciones de Aluncol S.A.

Los resultados de Aluncol S.A. se muestran en el Anexo 3.

En el Cuadro 4 se relacionan los diferentes indicadores que muestran el comportamiento de la economía y su efecto en el sector de la construcción.

Teniendo en cuenta la información anterior, analice:

- Fue un acierto la compra, ¿y en ese caso cuál hubiera sido el valor base para la adquisición de Aluncol S.A.?
- ¿Se justificó la inversión adicional?
- ¿Cerrar era la mejor opción?

ANEXO I
ESTADO DE RESULTADOS ALUNCOL S.A.
(MILES DE PESOS)

	1991	1992	1993
Tonelaje vendido	1.250	1.965	2.302
Ventas netas	2.509.855	4.183.610	5.533.799
Total costo de ventas	1.878.078	3.119.076	4.195.902
Margen bruta en ventas	631.777	1.064.534	1.337.897
Gastos administración	201.590	220.782	311.059
Gastos ventas y mercadeo	243.485	233.911	425.892
Utilidad de operación	186.702	609.841	600.946
Gastos financieros netos	160.897	321.110	323.934
Otros ingresos	81.903	94.671	85.689
Otros egresos	26.343	55.492	38.258
Utilidad antes de impuestos	81.365	327.910	324.443
Corrección Monetaria	0	234.080	430.121
Impuesto de renta:			
Corriente	25.786	104.076	282.962
Total impuestos	25.786	104.076	282.962
Utilidad (Pérdida) neta	55.579	457.914	471.602

ANEXO 2
CONTRATO DE LEASING
LEASING S.A.

Valor del contrato	2.849.000.000
Fecha de expedición	Septiembre 29/94
Fecha de vencimiento	Septiembre 29/97
Plazo	36 meses
Modalidad	Los cánones del contrato se cancelarán mes vencido
Valor del arrendamiento mensual	79.000.000
Valor de la opción de compra	184.000.000

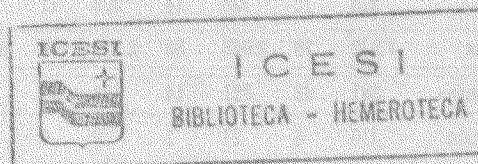
ANEXO 3
ESTADO DE RESULTADOS ALUNCOL S.A.
(MILLONES DE PESOS)

	Ene-Abril		Jul.-Dic.		Ene.-Jun.		Jul.-Dic.		Ene.-Jun.	
	1994	(%)	1994	(%)	1995	(5)	1995	(%)	1996	(%)
Tonelaje vendido	723		799		834		919		836	
Ventas brutas	1.723	100	2.366	100	2.724	100	3.080	100	2.893	100
Ventas netas	1.723	100	2.366	100	2.724	100	3.080	100	2.893	100
Metal	725	42	982	42	1.119	41	1.593	52	1.549	54
Diferencia de cambio	0		3	0	38	1	111	4	68	2
Total metal	725	42	985	42	1.157	42	1.704	55	1.617	56
Otros variables	403	23	736	31	664	24	545	18	197	7
					0		0		0	
Total variables	1.127	65	1.721	73	1.821	67	2.248	73	1.814	63
Margen de contribución	596	35	644	27	903	33	831	27	1.079	37
Costos fijos	215	12	323	14	299	11	425	14	216	7
Total costos fijos	215	12	323	14	299	11	425	14	216	7
Total costo de ventas	1.342	78	2.045	86	2.119	78	2.673	87	2.030	70
Margen bruta en ventas	381	22	321	14	604	22	407	13	863	30
Gastos de Administración	110	6	21	1	9	0	0	0		90
Gastos de ventas y mercadeo	91	5	91	4	61	2	21	1	82	3
Utilidad de operación	180	10	209	9	535	20	386	13	772	27
Gastos financieros netos	185	11	255	11	524	19	522	17	490	17
Utilidad antes de impuestos	-5	0	-46	-2	10	0	-136	-4	282	10
Impuesto de renta:										
Corriente	2	0	0	0	4	0	0	0	99	3
Total impuestos	2	0	0	0	4	0	0	0	99	3
Utilidad (pérdida) neta	-3	0	-46	-2	7	0	-136	-4	183	6
Producción			842		943		797		651	
Personal de Admón.	27		14		18		15		4	
Producción	95		76		73		22		2	
Total	122		90		91		37		6	

Aunque en el último semestre Aluncol S.A., registró utilidades por 183 millones, obedeció básicamente a que dicha producción era transferida desde la planta de Alusan S.A. y procesada por mano de obra de la misma compañía.

Comparativo de Ventas y Utilidades

Ventas	1994	1995	1996	96/94	96/95
Alusan S.A.	16.000.0	15.100.0	13.200	-18%	-13%
Aluncol S.A.	1.522.0	1.752.8	836	-45%	-52%
Utilidad					
Alusan S.A.	3.054.9	-752.7	818	-73%	-209%
Aluncol S.A.	-46.0	-129.0	183	-498%	-242%



**Comentario al caso
"¿Qué sucedió con
Aluncol S.A."?**

Es siempre interesante encontrar un caso académico que posibilite el examen de una situación desde diferentes ángulos. Con Aluncol S.A. se desbordan las fronteras de los aspectos puramente financieros y se incluyen elementos estratégicos que permiten enriquecer la discusión.

La narración, tal vez un poco lacónica y muy cargada de información, devela hechos que son expuestos en forma retrospectiva y que enfrentan al lector, desde el inicio, a la problemática de la compañía.

Aunque el caso se centra en la validez de una valoración financiera que implicó la absorción de una empresa (Aluncol S.A.) dedicada a la comercialización y producción de perfiles de aluminio por parte de otra empresa (Alusan S.A.) del mismo ramo pero con ventas diez veces superiores, la coyuntura da lugar a discusiones muy amplias respecto a la calidad de las decisiones tomadas y las motivaciones reales que respecto a la compra tenía la gerencia. En particular, las situaciones negativas del sector y de la economía en general que acompañaron los años posteriores a la compra de Aluncol podrían sugerir que se hubieran podido tomar otras decisiones.

La aplicación del caso de Aluncol, a pesar del tinte financiero neto del análisis, puede darse alrededor de tópicos como la posición estratégica y la evaluación de las acciones a tomar por parte de Alusan; pero es alrededor de las discusiones de la valoración de la compañía y los flujos financieros requeridos para la evaluación del proyecto y la inversión adicional realizada donde el caso adquiere su real dimensión.

A través de diferentes supuestos macroeconómicos y de niveles de venta y costos de Aluncol, los estudiantes pueden realizar proyecciones y ejercicios alrededor de temáticas como los flujos de caja libres, el Valor Presente Neto y otro tipo de metodologías disponibles para el análisis financiero y de valoración de empresas. También se pueden introducir en la discusión temas relativos a los asuntos más en boga del ámbito financiero.

El aporte fundamental de Aluncol estriba en que el estudiante conoce de antemano los resultados del proceso y su análisis se centra en encontrar las falencias de las decisiones tomadas y en reconocer que a la luz de la situación expuesta quien indudablemente realizó un buen negocio fue el vendedor de Aluncol.

JULIÁN BENAVIDES FRANCO

1

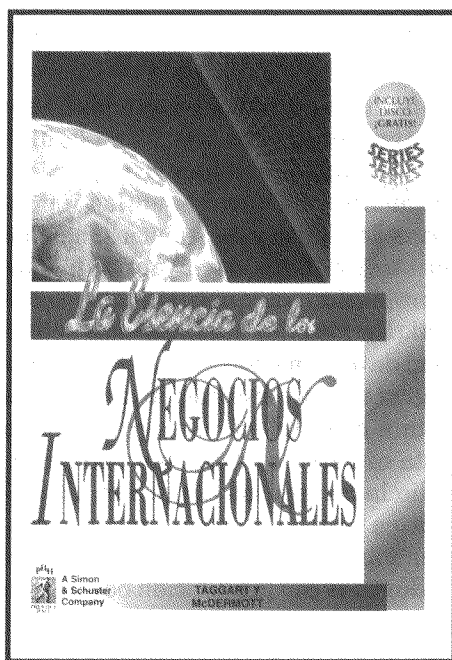
2

3

RESEÑAS BIBLIOGRAFICAS

LA ESENCIA DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

RESEÑA DE UN LIBRO EJECUTIVO, POR
JOSE ROBERTO CONCHA VELASQUEZ,
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES,
UNIVERSIDAD ICESI



Este libro pertenece a la serie «La esencia de...» que trae en forma clara y concisa respuestas a preguntas de temas de actualidad como el mercado, la investigación de mercados, la reingeniería, la administración estratégica y la administración de pequeñas empresas. La serie además incluye el libro grabado en un disco de 3

Autores del libro: JAMES H. TAGGART
y MICHAEL C.
McDERMOTT
Traducción: Norma Maldonado Piña
ISBN: 968-880-730-3
Editorial: Prentice Hall, México, 1996
Número de páginas: 230
Tamaño: 16.8 x 23.0 cm

pulgadas, dando una alternativa para su lectura o consulta por medios electrónicos.

Sus autores, Taggart y McDermott, conferencistas de Negocios Internacionales han desarrollado su escrito introduciéndose en el tema, a través de una reseña histórica de cómo y porqué han crecido estos mercados «iniciándose con exportaciones que es una opción con limitaciones en el largo plazo en términos de flexibilidad e impulso del mercado», dicen los autores, términos que no comparto, completamente, cuando en el mundo actual la globalización de los mercados hace en muchos casos sacrificar un poco de **adaptación** de los productos a los mercados por una mayor **estandarización** que permite significantes economías de escala en de-

sarrollo, investigación, producción y mercadeo.

Las multinacionales, tema en el cual se centran los autores, se fundamentan en la inversión extranjera directa (IED) que plantea una serie de interrogantes. ¿En qué países invertir? ¿Cómo se puede competir exitosamente en el extranjero contra empresas locales? ¿Por qué las IED se concentran en algunas industrias en particular? Estas preguntas son analizadas desde teorías de ventajas específicas de las empresas y ventajas de ubicación que sirven de impulsores al proceso de internacionalización.

En el modelo que se plantea para la estrategia del negocio internacional, Taggart y McDermott adaptan la matriz de Michael Porter ofreciendo la adopción de cuatro alternativas estratégicas para la empresa: 1. **La estrategia enfocada al país**, con poca o nula coordinación entre las diferentes subsidiarias. 2. Grandes inversiones extranjeras con **coordinación extensiva entre las subsidiarias**, lo cual involucra altos costos de coordinación pero aumenta el control global. 3. **Estrategia basada en exportación**, con mercadotecnia descentralizada que es la más simple estrategia internacional y es utilizada ampliamente por las nuevas compañías que se están internacionalizando. 4. **Estrategia global**, donde se presenta un alto grado de coordinación con concentración significativa de actividades. Tal es el caso de Toyota, que ha centrado su manufactura pero internacionalizó las actividades de publicidad, requerimientos de seguridad y ambientales, mantenimiento y reparaciones.

Especial énfasis hacen los autores en la estrategia internacional de tecnología, lo cual es destacable en este libro cuando se compara con otras publicaciones sobre el mismo tema. Clarifica su explicación con el ejemplo de la empresa NV Philips, uno de los grandes grupos electrónicos del mundo y un gran empleador en Holanda, su país sede. Philips, ante la llegada de multinacionales electrónicas japonesas, que le provocó fuertes pérdidas, ha adoptado finalmente como estrategia el ser compatible con los productos competitivos y el asociarse con empresas internacionales como AT&T para sobrevivir en el mercado global.

Una de las principales tendencias y motivaciones estratégicas en la última década, que se han visto particularmente en Colombia en las industrias de bienes y de servicios, ha sido el surgimiento de la actividad de apropiación o adquisición internacional. En los años sesenta, esta actividad de apropiación era diseñada para lograr una diversificación de negocios y una consolidación geográfica. Con esta estrategia de extender su portafolio las empresas adquirirían un «seguro a prueba de recesión» que compensaba la declinación en algunas industrias con la situación boyante en otras.

Era la teoría de «no colocar todos los huevos en la misma canasta». Esto llevó a la creación de grandes conglomerados, no siempre exitosos.

En años recientes, multinacionales europeas y estadounidenses han buscado, en cambio, una estrategia de consolidación de negocios y diversificación geográfica que las ha llevado a convertirse en líderes globales en

sus comercios selectos, como ha ocurrido con recientes inversiones de empresas de esos continentes en nuestro país.

Las adquisiciones internacionales han permitido a las empresas darles la oportunidad, en ocasiones, de transformar sus compañías y contribuir a la renovación corporativa.

Por ejemplo, Nestlé, la gran multinacional suiza, al adquirir Rowntree, obtuvo una posición de líder en la industria europea de dulces, algo en lo que había fracasado durante décadas de desarrollo interno.

Las adquisiciones internacionales para lograr el desarrollo externo, son de gran interés para la administración, debido a que brindan la oportunidad de alcanzar rápidamente los objetivos que son imposibles de obtener mediante el desarrollo interno. El tiempo es un lujo que no está siempre al alcance de los administradores, quienes nunca podrán aceptar ver caer a su empresa de su posición de líderes del mercado por no reali-

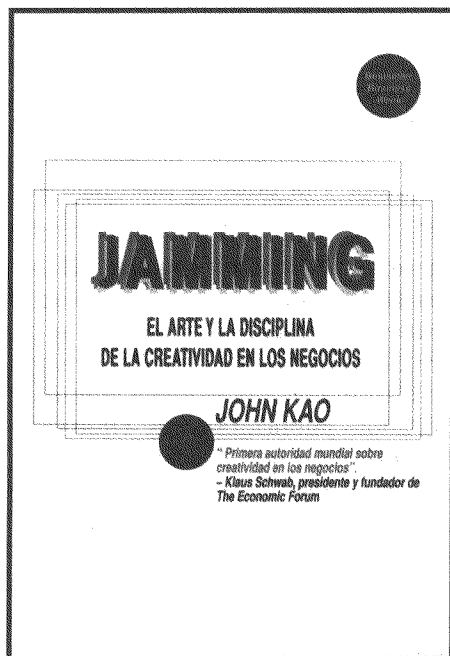
zar oportuna y eficientemente su introducción al mercado internacional.

La expansión internacional a través de las adquisiciones permite a las empresas multinacionales adquirir una capacidad específica, una plataforma o una posición existente en los negocios; su proceso resultará exitoso si se le proporciona a la empresa adquirida una atmósfera compatible con la transferencia de capacidades y evitar el determinismo, la destrucción del valor y la falta de liderazgo que pueden dificultar un buen resultado.

Termina el libro con su capítulo de ***los negocios internacionales en el futuro***, destacando la lectura al final del mismo sobre la «Declaración de interdependencia hacia el mundo del 2005» publicada por K. Ohmae en su libro «The borderless World» y en uno de cuyos apartes dice: «Es este mundo sin fronteras el que dará a las economías participantes la capacidad de una prosperidad ilimitada». Es nuestro deber preparar a Colombia para que sea una de ellas. ☼

JAMMING

EL ARTE Y LA DISCIPLINA DE LA CREATIVIDAD EN LOS NEGOCIOS
RESEÑA DE UN LIBRO EJECUTIVO, POR JULIAN BENAVIDES F.



Autor del libro: JOHN KAO
ISBN: 958-04-3517-0
Harper Collins Publishers, Inc.
New York
Editorial Norma
Número de páginas: 190
Tamaño: 160 x 230 cm
Bogotá, Colombia
1977

la toma de decisiones bajo incertidumbre, a la verificación repetitiva de nuevas opciones en fin a la creatividad como el activo primordial de las organizaciones.

Los gerentes actuales deben poner todo su empeño en contratar personal idóneo, pletórico de energía creadora y establecer el ambiente adecuado que promueva e inspire la creatividad.

El principio de la cadena es una auditoría de creatividad, un inventario de sus recursos creativos, de quiénes, cuándo y según qué circunstancias se generaron nuevas ideas e iniciativas, que incidieron de manera directa o produjeron resultados positivos para el negocio. ¿Cuánto se sabe en la empresa de cómo se está innovando en la industria y en particular en su área de operaciones? ¿Se promueve la creatividad al interior de la organización?

Esto nos lleva a la definición de las metodologías que promueven la creatividad, cómo se realiza su gestión,

«Yo defino la creatividad como el total del proceso por el cual las ideas se generan, se desarrollan y se transforman en valor».

Kao, consumado pianista de jazz, establece un paralelo entre el arte de la improvisación en jazz, de cómo a través de la misma la calidad de la interpretación alcanza niveles insospechados y los procesos requeridos al interior de las empresas para lograr el éxito en el agresivo y competitivo ambiente actual.

Más que el mismo conocimiento, Kao define a la capacidad de improvisación, al manejo de la complejidad, a

cómo establecer un sano equilibrio entre consideraciones de orden práctico y la libre creatividad del individuo, cómo asegurarse que la destrucción creativa nos permita darle vida a las iniciativas exitosas y enterrar rápidamente las negativas, sin negarnos el derecho de tomar sendas equivocadas algunas veces.

El autor aconseja: enfóquese como un principiante, libérese del problema, trabaje en el absurdo, oxigénese, busque inspiración en el exterior, reproduzca este ambiente al interior de la empresa y genere nuevos insusmos que impulsen la creatividad.

Otro requerimiento esencial de la creatividad es el ambiente, el gerente debe generar espacios y atmósferas abiertos que induzcan a la comunicación, al libre intercambio de ideas, a la experimentación. Sin embargo, no sólo el ambiente es importante, la habilidad de infundir respeto y fe en el poder de la creatividad es también esencial, el gerente y su actitud marcan de manera definitiva a la organización: «Una cultura creativa no puede florecer en un ambiente autocrático».

En su tarea de promover la creatividad, el gerente debe saber formular

el reto de una manera tan desafiante que mueva a sus trabajadores a la acción, una vez creado el ambiente y la dinámica, lo importante es definir el objetivo y lograr el compromiso.

Las organizaciones continuamente creativas ofrecen también oportunidades continuas y están siempre a la caza de talentos. Ojalá, también despertando aquellos que el tiempo ha adormilado. Lo imperativo es crear las condiciones y una de ellas, básica es la tecnología. Kao reconoce la potencialidad del «espacio cibernético» generado por la tecnología, como motor de intercambio e innovación. Puesto que la tecnología entrega el conocimiento sin distinciones, la diferenciación y la ventaja competitiva se moverán hacia las empresas cuya creatividad les garantice nuevos productos y nuevas formas de llegar al mercado.

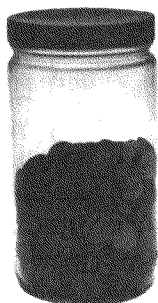
El mundo se ha movido de la era de la información hacia la era de la creatividad, y aquellos que no lo reconocan pronto verán cómo sus sueños se derrumban y sus empresas fallan en la consecución de sus objetivos. ☼

**¿QUE ES GLOBALIZACION?
FALACIAS DEL GLOBALISMO, RESPUESTAS
A LA GLOBALIZACION**

**RESEÑA DE UN LIBRO EJECUTIVO, POR:
HECTOR OCHOA DIAZ, PH.D.,
DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION, UNIVERSIDAD ICESI**

Ulrich Beck

**¿QUÉ ES LA
GLOBALIZACIÓN?**
Falacias del globalismo,
respuestas a la globalización



Autor: ULRICH BECK
Traducción del alemán: Bernardo
Moreno y Rosa Borrás
ISBN: 84-493-0528-4
Editorial: Paidós, Estado
y Sociedad
Número de páginas: 224
Tamaño: 15.5 x 23.5 cm
Barcelona, 1998

Este libro, escrito por Ulrich Beck, profesor de Sociología en la Universidad de Munich y autor de otros libros entre los cuales sobresale «La sociedad del riesgo» presenta un interesante análisis acerca de los riesgos políticos derivados de la globalización, los cuales deben ser tenidos en cuenta al diseñar políticas fiscales, monetarias y de inversión por las autoridades y órganos legislativos de los países.

La obra analiza la polivalencia y ambigüedad de los procesos de globali-

zación y visualiza respuestas políticas aplicables a los temas en cuestión. El autor enfatiza especialmente en la argumentación para establecer la pérdida que puede darse de la soberanía de los estados nacionales entre la economía mundial y la individualización, pero al mismo tiempo en la búsqueda de elementos que permitan comprender los fenómenos de la globalización y la adopción de respuestas que, antes que detener el proceso, lo estimulen mediante la adopción de soluciones no tradicionales, por fuera de las teorías económicas, políticas y sociológicas actuales, lo cual necesariamente llevará en el futuro a la aparición de nuevas teorías, como la sociología de la globalización, el surgimiento de una visión cosmopolita en la sociedad transnacional, y la exploración de los interrogantes sobre nuevas perspectivas en torno a la sociedad mundial.

El texto contiene cuatro partes: la introducción, en la cual debate las paradojas de la economía mundial y la individualización y plantea la pérdida de soberanía de los estados nacionales, por ejemplo, en el caso de Europa. La segunda parte se concentra en el análisis de las sociedades donde la globalización ha tenido un mayor desarrollo y sus efectos en las teorías generales del capitalismo, la democracia y el empleo.

La tercera parte enfoca el análisis de los errores de la globalización y los riesgos que se asumen, entre ellos los nuevos proteccionismos a ultranza, los cuales pueden surgir para neutralizarlos dando origen a ideas políticas extremistas que a la larga pueden minar el proceso de la globalización.

En la cuarta parte el autor formula sus propuestas políticas a las paradojas que han surgido en sus análisis, entre las cuales se destacan la cooperación internacional, el pacto

social contra la exclusión, la autorrenovación social y las alianzas para el trabajo ciudadano. El autor analiza el caso europeo como una respuesta a la globalización y la antepone a lo que llama la *brasileñización* de las economías.

Finalmente, las siguientes líneas extractadas del libro pueden dar muestras del nivel polémico que el autor maneja en su obra: «de todos modos, no puedo dejar de considerar una ironía el hecho de que algunos políticos pidan a veces mercado, mercado y más mercado y no se den cuenta de que están matando el nervio vital y agotando las posibilidades del dinero y del poder...» «la consecuencia de todo esto es el aumento de la conflictividad también en el campo de la economía entre los contribuyentes virtuales y reales...» «Es preciso formular en nuevos términos teóricos y políticos la importante cuestión de la justicia social en la era de la globalización». 