

EFFECTOS DE LAS MEDIDAS ECONOMICAS PARA SOLUCIONAR EL DEFICIT FISCAL

Por: GLORIA ELSA CORDERO HERRERA

Nuestro país, como es de conocimiento general, atraviesa por una situación económica dramática como consecuencia no solo de antecedentes históricos internos propios, sino de la sensibilidad de nuestro sector externo ante las modificaciones de política Exterior.

Lo anterior ha llevado a las autoridades correspondientes a tomar una serie de medidas de política económica; no solo fiscales, sino monetarias y cambiarias, llevando como lema la austeridad. Generalmente, se supone que este concepto conlleva a restringir el gasto no solo en el sector público sino en el privado, se ha hecho hincapié en el efecto favorable que tiene esta medida sobre el gasto del gobierno, por ser éste el que porcentualmente tiene una altísima participación en el gasto total, como consecuencia de ser considerado como el mayor empleador dentro de nuestro sistema.

Pero analizando objetivamente las medidas austeras del gobierno, el efecto no parece estar dando los resultados esperados, porque no existe en Colombia ningún sector que sea capaz de absorber las altas tasas de desempleo, que se originarían si la política se aplica con todo el rigor a la burocracia existente que es el resultado de acuerdos partidista.

Con respecto a las políticas fiscales adoptadas, éstas han castigado en mayor medida al sector real de la economía, porque las altas tasas de tributación han hecho que la capacidad de compra de los contribuyentes se vea disminuida al no

corresponder los salarios establecidos a la tasa de inflación real existente. Esto trae como consecuencia que el sector productivo no tenga un mercado amplio para sus productos, lo que conlleva a que el volumen de ventas no deje un margen justo de ganancia, que le permita cubrir los altos costos a los que se ve enfrentado el empresario, ante las exigencias sindicales y los altos costos financieros que lo llevan a tomar medidas que no corresponden a objetivos sociales justos y que ponen en entredicho cualquier alocución presidencial.

Ahora, con respecto a las políticas cambiarias, el problema se ha agudizado porque no han sido adecuadamente planificadas, sino que han correspondido a solucionar problemas temporales como el caso de mantener un volumen de reservas internacionales que nos sirviera de respaldo para la contratación de créditos externos. El cierre de importaciones no ha favorecido internamente a aquellas empresas cuya actividad productiva dependía exclusivamente de éstas, al encontrarse con una medida que de un momento a otro los condujo a la bancarrota, sin tener la posibilidad de cambiar su estructura productiva hacia otra actividad que les permitiera mantener, no solo su empresa, sino su nivel de vida.

Como se desprende del análisis anterior, las medidas tomadas no han sido realmente la solución al déficit fiscal, porque sus efectos han sido negativos, ahora el cuestionamiento a hacer es: Sacrificio presente para bienestar futuro?

MARKETING E INNOVACION

Por: PEDRO PABLO MARTINEZ SERRANO

1. LA NOVEDAD: PROBLEMA CLAVE DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA MODERNA.

La proliferación de nuevos productos en la mayoría de los sectores empresariales es un hecho totalmente constatado y por tanto ineludible en la sociedad actual: Solo en el campo de la alimentación en ciertos países occidentales (v. gr. Estados Unidos) se lanzan más de 6.000 nuevos productos al año.

Ello es debido por una parte a la evolución económica y tecnológica, y por otra a que las exigencias y la capacidad de compra del consumidor son cada vez mayores.

En contra de lo que se podía pensar, la satisfacción de las necesidades básicas del hombre (comida, vivienda y vestido) en los primeros años de estas décadas no ha supuesto el estancamiento posterior de dichos mercados sino muy al contrario la oportunidad de desarrollarlos más y más.

Al vivir el consumidor (sea por su propia naturaleza sea por el impulso publicitario) en una situación permanente de "llamada" y/o de ansiedad, la sociedad colombiana y en mayor medida las sociedades occidentales más industrializadas han ido pasando de ser unas economías de necesidades vitales a convertirse en economías de necesidades un tanto "artificiales" propias de nuestra civilización.

El crecimiento económico ha conducido a una sofisticación de las necesidades.

Este proceso provoca importantes transformaciones en el papel y poder de los diferentes agentes:

— La competencia creciente entre los diferentes productores desempeña el papel de "Acelerador", dejando que el consumidor adquiera en estos mercados (ahora oferentes) una situación privilegiada.

— El producto deja de ser el amo del mercado, ya que depende en gran medida de la voluntad de compra del consumidor para aquellas necesidades que ya no son vitales y cuya satisfacción puede trasladarlas a su antojo, si no en el tiempo al menos entre los diferentes competidores.

— De esta forma el deseo de compra reemplaza al poder de compra. El gasto no es ya solamente función de los ingresos. El capricho sustituye en cierta medida a la "necesidad vital".

— La situación de la Empresa pasa a ser eminentemente inestable y relativa. Ya no puede adquirir una posición definitiva al menos en el sentido tradicional de la misma.

— Por otra parte presenciamos el rápido envejecimiento de los productos y el acortamiento de sus vidas. (Por ejemplo, en los Estados Unidos raro es el producto de alimentación cuyo ciclo de vida sea superior a un lustro). El desgaste sufrido es sobre todo psicológico. Es la necesidad de la novedad por la novedad— fenómeno que subyace al reciente desarrollo de la moda en todos los ámbitos. Se cambia un automóvil mucho antes de que sea necesario ponerlo fuera de circulación debido a la presión social de disponer del último modelo.

De esta forma, LA NOVEDAD ADQUIERE UNA SIGNIFICACION SOCIAL QUE JAMAS HABIA AL-

CANZADO ANTES.

De este nuevo estado de cosas se desprenden dos importantes lecciones para toda empresa que busque su supervivencia a largo plazo en el mercado nacional e internacional:

1ª) La Toma en consideración del fenómeno "producto nuevo". Estudios empíricos publicados en los Estados Unidos han demostrado que la dependencia de los fabricantes de bienes de consumo de productos nuevos es grande (por término medio el 28% de sus ventas actuales) pero sensiblemente inferior a la que tienen los fabricantes de productos industriales (para ellos los nuevos productos les suponen en el 35% de sus ventas actuales).

2ª) La necesidad del Marketing: El Marketing nos ayudará a ofrecer al consumidor— de forma rentable para la Empresa— lo que éste necesita y servirá para "seducir" al consumidor, para poner en evidencia la superioridad de nuestros productos, para ponerlos a disposición del público en condiciones óptimas, y para conseguir que los compren en un mundo en el que las decisiones de compra dependen de factores cada vez más complejos.

En este contexto la siguiente frase de Peter Drucker cobra todo su significado:

LA EMPRESA SOLO TIENE DOS FUNCIONES FUNDAMENTALES:

— EL MARKETING Y
— LA INNOVACION

Trataremos de comentar a continuación estos dos puntos: el fenómeno "Producto nuevo" y la necesidad del Marketing.

2.— EL FENOMENO "PRODUCTO NUEVO".

Veíamos cómo para la mayoría de las empresas en nuestros países occidentales, los productos nuevos lanzados en los últimos 5 años representan al menos la tercera parte de sus ventas actuales. Esto no hace más que resaltar la importancia de la innovación.

De esta forma la Investigación y Desarrollo (I + D) ha pasado a ser un instrumento básico en el desarrollo empresarial, dado que la empresa tiene que introducir innovaciones en momentos estratégicos para lograr la óptima combinación de tiempo, esfuerzo y dinero.

Ello significa que la innovación no es ni debe ser algo momentáneo:

Debe ser un objetivo continuo y una ocupación constante de algunos sectores de la empresa. Implica el ejercicio de actividades tecnológicas y de Marketing cuya conexión debe mantenerse mediante un diálogo continuo.

La Historia de la innovación es pues, una historia de integración entre el Marketing e (I + D), de combinación de las necesidades del mercado con la competencia técnica. **POR TANTO LA FUNCION DE MARKETING ES CONJUNTA (Y POR TANTO COMPLEMENTARIA) A LA DE (I + D).**

— INNOVACION: OPORTUNIDAD Y RIESGO

Indudablemente la innovación tiene un gran atractivo para las empresas sobre todo por las oportunidades comerciales que ésta conlleva. Dadas las modernas condiciones de la competencia resulta cada día más arriesgado no introducir unos productos novedosos, o las innovaciones que tanto el público como los clientes industriales necesitan y esperan de los productos actuales.

Sabemos que en nuestros países latinoamericanos la competencia

multinacional y/o extranjera, hará indudablemente cuanto pueda para satisfacer estos deseos del mercado; por lo que la renovación continuada parece ser la única manera de impedir que se vuelva anticuada la gama de productos de una empresa.

Sin embargo al mismo tiempo es sumamente caro y peligroso dedicarse a innovaciones:

— La mayor parte de las ideas que se traducen en desarrollo de productos no llegan al mercado. Según estudios, solo 5 de cada 100.

— Muchos de los productos que entran en el mercado no triunfan. La tasa de mortalidad de nuevos productos es del 80%.

— Los costos de (I + D), inversiones en maquinaria e instalaciones, los cambios en la organización y los esfuerzos de comercialización desarrollados para sacar adelante el fruto de la innovación, son sin embargo muy cuantiosos en la mayor parte de los casos.

Innovación y riesgo son las dos caras de una misma moneda, y suelen ir íntimamente unidas en todo proceso de (I + D). Puede ser que la excepción que confirme esta regla sea la compra de tecnología ya desarrollada, copia de productos a lo "japonés" o imitación de procesos. Por ello no es de extrañar que estudios recientes (v. gr. el realizado por el Centro Francés de la Invención Mundial) hayan demostrado claramente la reserva de los Directores de empresas frente a la innovación, que en la mayoría de los casos declaran no emprender sino bajo presión de su clientela.

En pocas palabras, la innovación tiene un vicio que es un freno inhibitor de su promoción: su riesgo.

Para valorar el grado de riesgo de un nuevo producto se han propuesto diversos procedimientos de los cuales el más utilizado es el de

J.T.O Meara, que se basa en una ponderación para un nuevo producto de los siguientes factores básicos:

ASPECTOS DE MARKETING:

- Relación con los presentes canales de Distribución.
- Relación con las presentes líneas de productos.
- Relación precio—calidad.
- Número de tamaños y grados.
- Facilidad de promoción.
- Efectos sobre las ventas de productos actuales.

ASPECTOS DE ESTABILIDAD.

- Duración
- Amplitud de Mercado.
- Resistencia a las fluctuaciones cíclicas.
- Resistencia a las fluctuaciones estacionales.
- Exclusividad de la idea.

ASPECTOS DE CAPACIDAD PRODUCTIVA

- Equipo necesario.
- Conocimiento de la técnica de producción y personal necesario
- Disponibilidad de materias primas.

ASPECTOS DE CRECIMIENTO POTENCIAL

- Lugar en el mercado.
- Situación esperada en competencia—valor añadido.
- Incremento futuro de nuevos usuarios.

Aplicando este sistema la dirección estará en capacidad de resolver el dilema "tengo que desarrollar nuevos productos, pero hay grandes posibilidades de que no triunfe en mi empeño y esto me va a costar caro".

De todas maneras hay que pensar que seguir con los productos antiguos puede tener tanto o más riesgo que desarrollar los nuevos; luego la clave está en innovar de tal manera que disminuya en lo posible el riesgo de ir a un fracaso.

3. LA NECESIDAD DEL MARKETING

Es muy importante resaltar que

sin una organización que procure establecer una colaboración entre los investigadores científicos (I + D) y los especialistas de marketing y de producción no hay nada que hacer. El análisis de este problema no es campo de este artículo pero queremos dejar constancia de lo vital de su estudio.

Para reducir el ya mencionado riesgo y aprovechar las oportunidades del Mercado, el Marketing aporta una ACTITUD y una SISTEMATICA DE TRABAJO:

— La actitud del hombre de Marketing impulsa a la Empresa a la creación y descubrimiento de las necesidades del consumidor así como a la satisfacción de estas necesidades con los productos y servicios que, por sus características internas y externas (calidad—empaque) por su precio y por su disponibilidad en el tiempo y los lugares adecuados, permitan a la empresa disponer de una serie de ventajas competitivas que aseguren la compra repetida de los consumidores y por ende la rentabilidad deseada.

— Para esto dispone de una serie de herramientas que garantizan la profesionalidad de su gestión, la eficacia necesaria y exigible de los recursos comerciales, y por consiguiente el éxito deseado. Los siguientes son algunos de los instrumentos más conocidos:

- Estudios de Mercado
- Técnicas de Investigación Comercial como el test de concepto, el test de producto, el test de marca etc.
- Test y/o mercados de prueba en zonas representativas.
- Pre-test y Post— Tests de las campañas publicitarias y promocionales.
- Instrumentos de planificación comercial como por ejemplo planes de Marketing, planes de Ventas y planes Publicitarios o promocionales.

Si como frecuentemente ocurre, la necesidad del Marketing solo se siente y se le sitúa en la fase de comercialización, sin darse cuenta que la comercialización es el resultado de una lógica muy concreta y

prediseñada; el resultado de esta intervención será inútil: al no haber indicado desde el principio los objetivos para el nuevo producto, es muy posible que se haya olvidado o mal interpretado lo que espera de él el consumidor, y como el Marketing utilizado incorrectamente no funciona, no se conseguirá vender aquello que el consumidor no quiere.

A manera de resumen de lo anteriormente expuesto, nuestras empresas pueden y deben:

— Marcarse como meta a muy largo plazo el poder llegar algún día a adoptar una estrategia ofensiva, que pretende conseguir el liderazgo técnico y de mercado, colocándose a la cabeza de sus competidores en la introducción de nuevos productos o procesos. Creo que siempre hay que tener ideales por muy utópicos que éstos parezcan en nuestra situación actual. (Ver cuadro 1.)

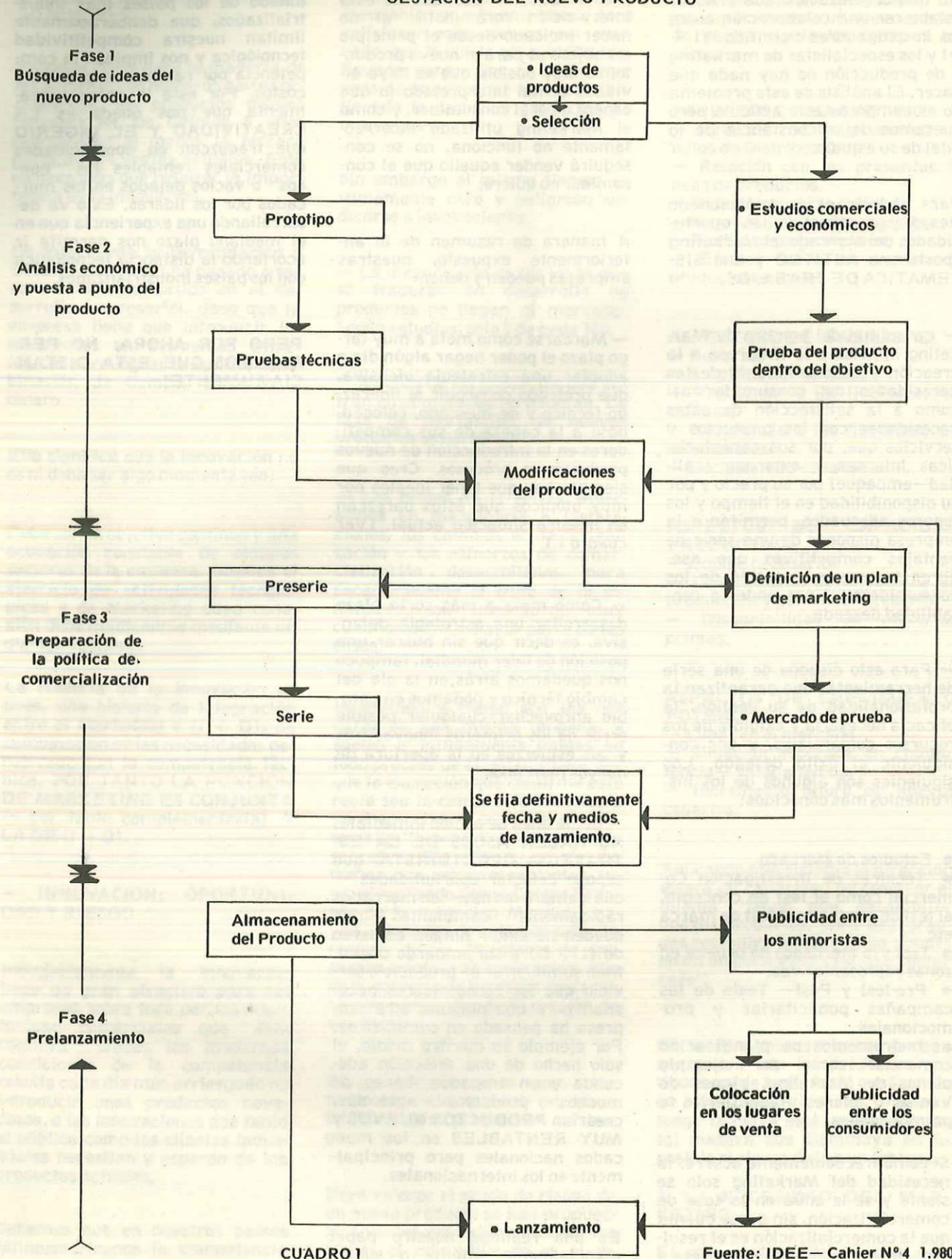
— Como meta a más corto plazo desarrollar una estrategia defensiva, es decir que sin buscar una posición de líder mundial, tampoco nos quedamos atrás en la ola del cambio técnico y podamos en cambio aprovechar cualquier posible error de los primeros innovadores y sus esfuerzos en la apertura de nuevos mercados.

— Como línea de acción inmediata, **NO HACER ASCOS DE LA ESTRATEGIA OPORTUNISTA**, que supone detectar oportunidades — que siempre las hay — en mercados rápidamente cambiantes que pueden no exigir ningún esfuerzo de (I + D) y sin embargo posibilitan suministrar un producto o servicio que los consumidores necesitan pero que ninguna otra empresa ha pensado en suministrar. Por ejemplo en nuestro medio, el solo hecho de una selección adecuada y un empaque idóneo de muchos productos agrícolas, crearían PRODUCTOS NUEVOS y MUY RENTABLES en los mercados nacionales pero principalmente en los internacionales.

Es una realidad nuestro papel esencialmente satélite o subor-

dinado de los países más industrializados, que deliberadamente limitan nuestra competitividad tecnológica y nos impiden la competencia por razones de precios y costos. Por esto la única herramienta que nos queda es LA CREATIVIDAD Y EL INGENIO que traduzcan en oportunidades comerciales rentables los "huecos" o vacíos dejados en los mercados por los líderes. Esto va desarrollando una experiencia que en el mediano plazo nos permita ir acortando la distancia tecnológica con los países industrializados.

PERO POR AHORA; NO PERMITAMOS QUE ESTA DISTANCIA AUMENTE!



CUADRO 1

Fuente: IDEE— Cahier N°4 1.980

EL PRESUPUESTO BASE CERO

Por: JUVENAL RODRIGUEZ VILLALBA

Toda organización necesita para su óptimo funcionamiento de una constante revisión de sus ingresos y egresos.

La Planeación y Presupuestación BASE CERO es un mecanismo que se desarrolló a finales de los años sesenta y que actualmente ocupa un sitio importante dentro de los sistemas de Planeación y Control.

En los sistemas tradicionales, el presupuesto se efectúa partiendo de una base de incremento, o sea, elevar cierto porcentaje de lo que se gastó en el año anterior, asunto totalmente equivocado y antitécnico para las actuales condiciones empresariales. Al aplicar este nuevo sistema, cada año deben evaluarse todas las actividades de la Empresa partiendo de cero. Un ejemplo del Presupuesto Tradicional: Si un Departamento tuvo este año un presupuesto de 6 Millones de pesos, y para 1986 se calcula un aumento del 10% en los gastos, tendríamos un nuevo Presupuesto de \$ 6.600.000.00. En el P.B.C., no se puede proceder de esta forma.

Existen dos (2) pasos en la elaboración del presupuesto Base Cero:

- 1.- Preparación de paquetes de decisión.
- 2.- Clasificación de los paquetes de decisión.

En el primer caso, un paquete de decisión es un documento que identifica y describe una actividad específica, permitiendo que la Gerencia pueda evaluar, clasificar y decidir sobre la información que se tenga de una actividad para compararla con otras.

La clave del presupuesto Base Cero radica en la identificación y evaluación de diferentes alter-

ativas para cada actividad.

Para el segundo caso, el proceso de clasificación otorga a la Gerencia una técnica con la que se puede asignar los limitados recursos con que cuenta, al aplicar los siguientes interrogantes: ¿Cuánto debemos gastar? y, ¿En qué debemos gastarlo?

El paquete de decisión está compuesto por:

- 1.- IDENTIFICACION: Nombre del departamento
- 2.- OBJETIVOS: Cómo van a invertirse los fondos.
- 3.- PROGRAMA: Cómo se van a cumplir los objetivos.
- 4.- LOGROS: Qué beneficios ofrece la realización de los objetivos.
- 5.- FALLAS: Qué efectos se presentan por destinar fondos al Departamento.
- 6.- PROGRAMAS INCREMENTALES: Qué adiciones podrían efectuarse al plan básico de mejorar las actividades del departamento.
- 7.- ALTERNATIVAS: ¿Pueden alcanzarse los objetivos propuestos de alguna otra manera?

Al utilizar el Sistema P.B.C., se producen los siguientes efectos:

- 1.- No se consideran los gastos de años anteriores, lo que nos permite destruir la ineficacia de varios gastos.
- 2.- Se dará mayor importancia a la naturaleza de los gastos y no a su cantidad.
- 3.- Este sistema de P.B.C., está enfocado y ligado a los programas de acción, no a los orientados de modo funcional.
- 4.- Los presupuestos inflados serán fácilmente descubiertos al momento de analizar cada paquete de decisión.
- 5.- Las asignaciones presupuestales se harán por prioridades y posibilidades claramente definidas.

6.- El control para cada paquete de decisión tendrá un standar de eficacia.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN LA IMPLANTACION DEL P.B.C.

Al implantar este sistema se pueden esperar los siguientes problemas

- 1.- Surgen los temores administrativos.
- 2.- Se presentan problemas en la formulación de los paquetes de decisión.
- 3.- Se presentan problemas en el proceso de clasificación.

Las ventajas que cada organización pueden obtener del P.B.C., las clasificamos en tres (3) categorías:

- 1.- Mejores planes y presupuestos.
- 2.- Beneficios permanentes durante el año de operación.
- 3.- Desarrollo de un equipo administrativo eficaz.

MANUAL DEL PRESUPUESTO BASE CERO

Carta de presentación
Objetivos del presupuesto Base Cero.
Concepto de Paquetes de decisión.
Formulación de los paquetes de decisión.
Clasificación de los paquetes de decisión.
Calendario de actividades.

El sistema P.B.C., puede ser utilizado en la Industria y en el Gobierno.

En la industria puede aplicarse en actividades administrativas, mano de obra directa, materiales, etc. En el Gobierno puede utilizarse en cualquier actividad sea del orden servicios y/o de planificación.