

ofrece innumerables ejemplos de carreras como la del autor de *Mi encuentro con la Constitución*. En todos ellos se advierte la misma habilidosa y rentable combinación de las destrezas del litigante, los prestigios del profesor y los recursos del parlamentario. De este ecléctico ejercicio sale perdiendo la academia, que termina poniéndose al servicio de la reputación profesional o del capital electoral del personaje en cuestión. Una tal tradición, fuertemente arraigada en la profesión legal, explica que entre nosotros los profesores de derecho lo sean apenas de nombre, que el de "jurista" sea un tratamiento cortesano y no la designación de la especialidad de teórico en la abogacía, y que la disciplina jurídica se halle hoy en un estancamiento epistemológico y metodológico, reflexivo e investigativo, que se asemeja sospechosamente a la fosilización.

Con todo, el diletantismo que acaba de denunciarse —y que por lo demás es común a toda la *intelligentsia* nacional— no explica por completo el discreto encanto de los escritos recogidos en el libro de Angulo Bossa. Las catorce estancias ofrecen gratas sorpresas, como la tesis de grado del autor, intitulada "Ensayo sobre las revoluciones: Teoría axiológica" y transcrita en su integridad entre las páginas 204 y 245 del volumen que se comenta. Este trabajo juvenil, defendido en 1948, respira idealismo y rebeldía por todas sus frases pero acusa el desgaste del tiempo que aqueja sin remedio a las monografías de pregrado, las cuales no resisten la prueba de la relectura. Más adelante, se tropieza con un documento de mayor interés: "Simulación y contradicción en la teoría corporativa", fechado en 1953 e inédito hasta hoy. Se trata de un vibrante alegato en el cual Angulo Bossa denuncia el ideario fascista de la enmienda constitucional de Laureano Gómez, en vísperas del golpe de estado del 13 de junio. Y aunque la argumentación del jurista cartagenero se diluye con frecuencia en la retórica romántica de la vieja izquierda liberal, hay que decir que entre los cuantiosos y disímiles textos de *Mi encuentro con la Constitución* este es quizá el más

valioso, por cuanto es uno de los pocos análisis contemporáneos de la regresiva reforma laureanista, no por derrotada menos peligrosa e inaceptable, entonces y ahora.

En conjunto, sin embargo, el libro de Angulo Bossa no tiene más que un mérito arqueológico o historiográfico, como testimonio de un activista culto que intenta convertir su experiencia política en reflexión válida sobre el constitucionalismo colombiano pero que a la postre no logra trascender el anecdótico ni ofrecer una visión realmente coherente y explicativa de la legalidad política que nos gobierna.

HERNANDO VALENCIA VILLA

## Industrias de bienes de consumo buscan el éxito

**Requerimientos críticos para el éxito competitivo de las empresas, cuando se desarrolla su sistema de negocios: El caso de industrias seleccionadas de bienes de consumo en Colombia**

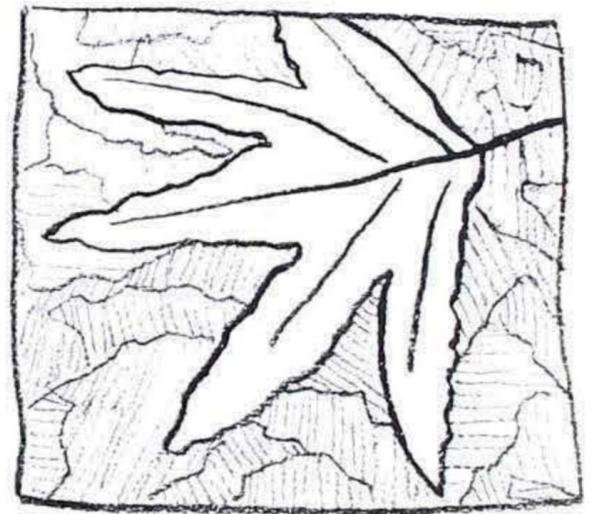
Joseph Ganitsky Brandwayn

(Tesis de doctorado, Harvard University, School of Business Administration, 1974)

University Microfilm International, Ann Arbor (Michigan), 1983, 317 páginas; 28 cuadros, 4 apéndices. (Disponible en la Biblioteca Luis-Angel Arango.)

El problema que sirve de fondo a esta disertación es propio de la moderna ciencia administrativa estadounidense, empeñada en no perder su liderazgo en la innovación de técnicas para el manejo de las empresas. La concepción que enmarca este enfoque se deduce de la reflexión de Ganitsky en la introducción, donde nostálgicamente afirma que las empresas "desafortunadamente, se hallan colocadas en la vida, ante dilemas existenciales semejantes a los de los hombres, que las crearon para satisfacer algunas de sus necesidades". El planteamiento del dilema éxito o fra-

caso excluye de entrada poner en discusión el aspecto concerniente a los valores que fijan los objetivos de empresas abstractas. Más bien, se prefiere localizar el objeto de estudio en una variedad estereotipada de aquéllas. Vale decir, las situadas en el escenario de una economía de mercado en desarrollo, transnacionalizada, en las que la satisfacción de las necesidades de sus accionistas, administradores y propietarios es, en promedio, la máxima prioridad, por encima de la satisfacción de los consumidores, de los trabajadores y de las necesidades de la sociedad en que se hallan. Por ello, y para referencia, se inscribe entre los estudios precedentes al auge del "reto japonés", que en el último decenio ha cambiado sustancialmente el peso analítico de valores como los ya enumerados.



En el capítulo II se comienza por señalar las condiciones del escenario en que se desarrollaron los sistemas de negocios de bienes de consumo durables y no durables en Colombia. Estas condiciones ponen de manifiesto la determinación del crecimiento de las oportunidades de empleo y obtención de salarios satisfactorios en un creciente medio urbano, por encima del desarrollo del sector manufacturero, y el dualismo notorio en este desarrollo, dualismo estructural entre un sector moderno y otro tradicional, que en el plano de las empresas se refleja en la utilización de tecnología moderna en unas, y de artesanal en otras. Las páginas 44 a 87 se ocupan con la presentación de una sinopsis del desarrollo histórico de los 16 sistemas de negocios analizados. Para cada uno se toma en cuenta el dato aproximado de iniciación, los cambios más importantes en su estructura

—número de elementos, funciones e interrelaciones entre estos— y el comportamiento competitivo de las empresas y las barreras que estas enfrentaron a principios del decenio pasado. Este seguimiento tenía el propósito de identificar un patrón de desarrollo aplicable al conjunto de sistemas de negocios estudiado (Págs. 64 y 66).



La teoría general del *business cycle* conduce la exposición en esta parte. De acuerdo con ella, habría tres etapas ubicables en términos del comportamiento de los sistemas de negocios. En cada etapa factores tales como la perspectiva de mercado del producto que define el sistema, la tendencia del acceso a las materias primas y a la tecnología, la concentración de empresas, el esfuerzo de comunicación y la principal orientación en la distribución, establecen un patrón que permite delinear un perfil de rendimiento para las empresas en las industrias de bienes durables y no durables.

Otro apoyo teórico importante se consigna en el capítulo IV, páginas 135 a 161. Tratando de explicar la conducta ya observada, Ganitsky introduce el modelo que relaciona el comportamiento competitivo de las empresas con el ciclo vital del producto (*product life cycle, PLC*). Este consta de cuatro etapas: introducción, crecimiento, maduración y declinación, y como abstracción concebida en el ambiente de Harvard, tiene aplicación al medio capitalista estadounidense. El autor reflexiona sobre las implicaciones que tiene el modelo PLC en el escenario de un país en desarrollo; es decir, en un escenario de internacionalización

de marcas, de importación de patrones de consumo y de estrategias de mercadeo, etc. Esta perspectiva le permitirá plantear un aporte enmarcado en un modelo refinado, igualmente elaborado en Harvard: *el ciclo de vida de productos para comercio internacional*, que será válido de acuerdo con los resultados obtenidos.

Aparte de la pertinencia del modelo ya mencionado, el capítulo IV señala igualmente la importancia que tiene el examen del escenario competitivo transnacionalizado para hallar otras características distintivas en el éxito de las empresas, así como las diferencias entre sistemas de negocios de bienes durables y no durables. La información recogida permite, igualmente, establecer ciertas ventajas competitivas para las empresas, basándose en la relación nacionalidad-durabilidad de bienes. Para las empresas extranjeras gigantes, provenientes de los países desarrollados y productoras de bienes no durables, el manejo de la publicidad se convierte en factor determinante para sus ventajas competitivas, superando los obstáculos proteccionistas en cada país huésped. A la inversa, la diferenciación del producto, que es uno de los objetivos de la publicidad, no opera bajo ciertas condiciones nacionales:

*Es interesante observar que ninguna de las naciones productoras de café comercia sus propias marcas en el mercado norteamericano, aun cuando tuviesen ventajas competitivas en producción y transporte. El fenómeno es resultado de su incapacidad para sobrepasar las barreras de comunicación y preferencia por marcas que los competidores han construido en el mercado de los Estados Unidos a través del tiempo [Pág. 154].*

En el comportamiento de los mercados de bienes durables, en cambio, las operaciones de firmas nacionales o extranjeras se ven aventajadas por el manejo de los canales de distribución, e igualmente por el hecho de ofrecer productos consistentes con las necesidades y restricciones proteccionistas locales. La estrategia promocional pasa a segundo plano como determinante del éxito.

El capítulo V hace hincapié en el aporte teórico presentado, que entra

en “directa confrontación con los más tradicionales enfoques de *managers* y académicos gerenciales, que afirman que el éxito de las empresas depende de variables interrelacionadas y fortuitas, [y] que es imposible defender un modelo elaborado que pretenda ser aplicable a un grupo significativo de empresas” (Pág. 162). Se insiste bastante en el proceso de desarrollo del sistema de negocios de las empresas, y en las relaciones coordinadas con los restantes miembros del propio sistema de negocios como principios de explicación del factor éxito.

En síntesis, dice Ganitsky que tanto una como otra clase de empresas “tienen algunos *requisitos críticos* comunes para su respectivo éxito, pero hay una diferencia significativa. En función del logro del éxito, los *managers* de las empresas productoras de bienes no durables deben ser capaces de (i) entender el comportamiento de consumo, y el patrón de uso de los *mass-media*, y (ii) implementar eficazmente estrategias de comunicación dirigidas a segmentos de consumidores muy bien definidos. Por su parte los gerentes de firmas produciendo bienes durables deben (i) entender el comportamiento de consumo y su uso de los establecimientos minoristas, y (ii) implementar eficientemente estrategias de distribución dirigidas a segmentos de consumidores bien definidos” (Págs. 192-193).

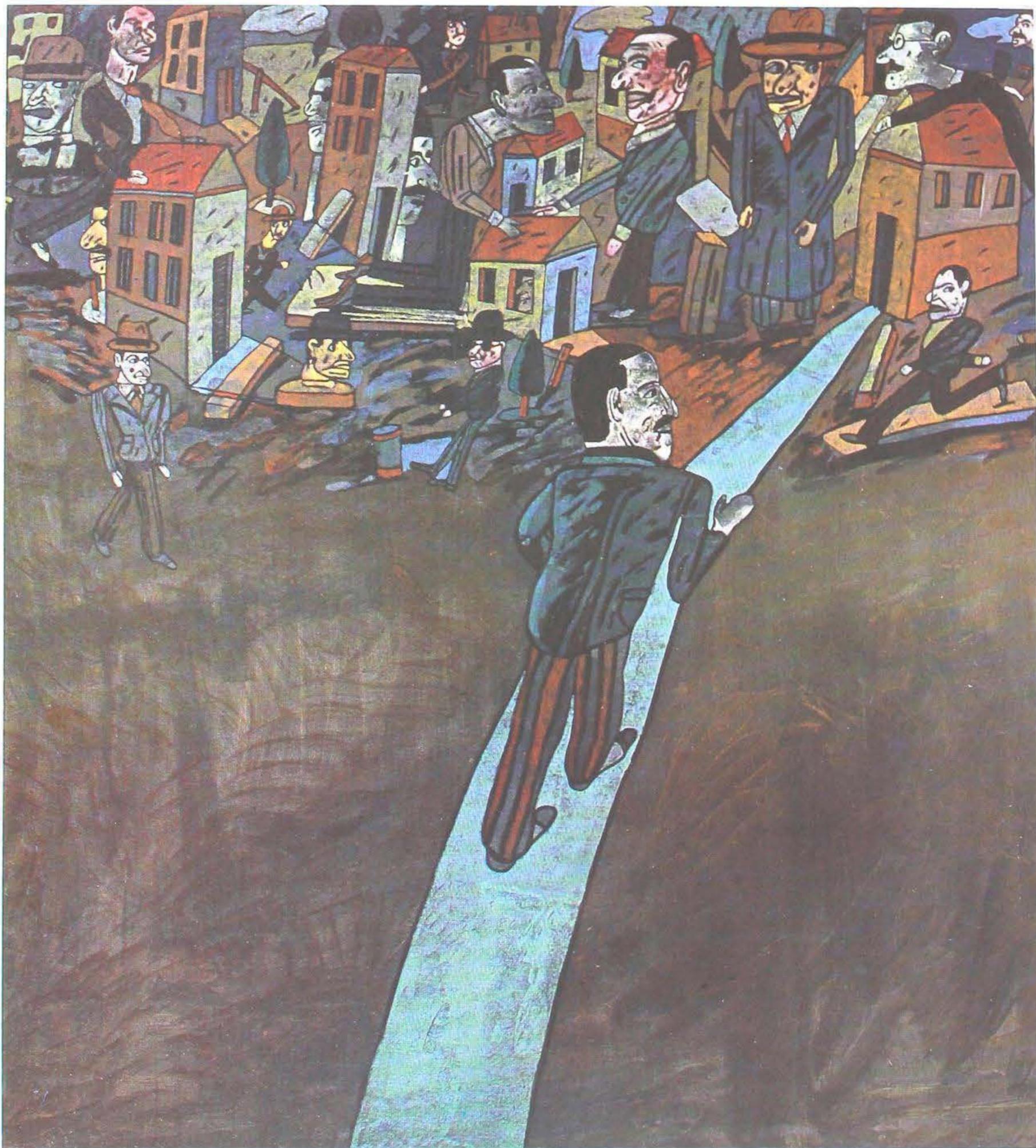
El capítulo VI —Recomendaciones— cierra la disertación dejando un sistemático pragmatismo a juicio de gerentes de empresas de bienes de consumo en países en desarrollo, con recomendaciones a firmas nacionales y extranjeras de bienes de consumo no durables, y al conjunto de empresas productoras de bienes durables. También se formulan recomendaciones tanto a las dependencias del gobierno, en cuanto a regulación y directrices respecto a las empresas extranjeras, como al estamento académico.

Haciendo un balance de lo que a quince años de estas recomendaciones ha sido la práctica de muchas de las empresas citadas en esta investigación, surge el interrogante de hasta qué punto han sido seguidas.

ERNESTO RAMIREZ



*El anunciador*  
Oleo sobre tela  
1982  
150 x 150 cms.



*Pa las casas*  
Oleo sobre tela  
1984  
200 x 200 cms.

ARMANDO MORALES – NICARAGUA, 1927



*Bañistas y navío rojo II*  
Oleo sobre tela  
1986  
97 x 195 cms.

TABO TORAL – NEW YORK, 1950



Mural - *Que siga la música*  
en 199 riving st. N.Y.  
680 pies cuadrados.



*De la boca abierta*  
Mixta amate  
1983  
42 x 60 cms.