

Revista

Análisis

Nº47

Revista de divulgación de las ideas de la UCEMA

■ **¿Para qué sirven los códigos de ética?**

por Luisa Montuschi

■ **Suez 1956 - Líbano 2006:
¿crisis pivote en Medio Oriente?**

por Alejandro L. Corbacho

■ **Nuestro mercado de capitales
como alternativa de
financiamiento para PYMES**

por Rodolfo G. Papa

■ **Medidas no financieras
del rendimiento empresarial**

por Enrique Yacuzzi



UCEMA

Autorizada provisoriamente por
Dec. PEN Nº 95/95 Art. 64, Ley 24.521

¿Para qué sirven los códigos de ética?*

por Luisa Montuschi, UCEMA.



Luisa Montuschi
Dra. en Ciencias
Económicas, UBA
Dir. del Depto. de
Dirección de Empresas,
UCEMA.

*We work with customers and prospects openly, honestly and sincerely...
We are satisfied with nothing less than the very best in everything we do...
At Enron we treat others as we expect to be treated ourselves...*

From Enron's Code of Ethics

Los códigos corporativos han proliferado desde la década del noventa. Tal vez como un intento de guiar a los integrantes de una corporación hacia un comportamiento ético que, al parecer, la sociedad demanda de modo creciente. Se ha señalado que el comportamiento ético depende, en gran medida, de la habilidad de reconocer las connotaciones éticas implícitas en determinadas situaciones y poder hacerles frente de un modo que permita ser calificado como ético. También se ha dicho que esa respuesta ética puede depender más de las características de la cultura corporativa, que de los atributos de los individuos que integran una organización¹.

En forma creciente se han venido transmitiendo los distintos aspectos de la cultura corporativa a través de instrumentos escritos: enunciados de misión y valores, credos, políticas corporativas y códigos formales de ética. Este último instrumento es aquel que muestra el aumento más significativo: si en 1984-1985 el 75% de las 1000 mayores empresas del mundo tenía un código de ética, ese porcentaje ya había alcanzado el 93% en 1989-1990². Y ha seguido incrementándose. Lo que cabe preguntar, a la luz de los conocidos escándalos, es cuán eficaces han sido esos códigos o si su implementación tan sólo ha respondido a una moda o a una demanda de la sociedad, a la cual se responde como parte de una

retórica corporativa tendiente a crear un capital de reputación.

La existencia de estos instrumentos escritos adquiere particular relevancia en los casos en que se trata de empresas multinacionales que desarrollan sus actividades en medios sociales y culturales distintos de los de sus países de origen. En tales circunstancias es especialmente significativa la forma en que la cultura corporativa es transmitida a los integrantes de la organización ubicados en ámbitos alejados de la casa matriz, tanto cultural como geográficamente, lo cual ciertamente vuelve muy difícil la comunicación y, sobre todo, la interpretación de los mensajes que se procura transmitir³.

Los códigos de ética, en particular, deberían dar respuesta a los planteos y dilemas morales que se presentan en las organizaciones y que, en ciertas ocasiones, pueden asumir dimensiones inusuales de dramatismo. En general, se supondría que estos códigos articulan los valores corporativos con las responsabilidades, obligaciones y objetivos éticos de una organización y de sus integrantes. Y en cuestiones relacionadas con los negocios internacionales, en particular en medios culturales y sociales diferentes, deberían establecer el mínimo moral al cual se tendría que ajustar el comportamiento de los directivos y trabajadores de la empresa.

* Este artículo se basa en el trabajo de la autora "El aprendizaje moral de los individuos y de las corporaciones: las etapas de Kohlberg, la cultura organizacional y los códigos de ética", **Documentos de Trabajo de la UCEMA N° 329**, Octubre 2006.

¹ Cf. Chen, Ai Y.S., Sawyers, R.B. y Williams, P.F., "Reinforcing Ethical Decision Making Through Corporate Culture", **Journal of Business Ethics**, Part 1, Vol. 16, Issue 8, Junio 1997

² Cf., Lozano, J.F., "Proposal for a Model for the Elaboration of Ethical Codes Based on Discourse Ethics", **Business Ethics: A European Review**, Vol. 10, N° 2, abril 2001.

³ Hace notar Cassels que "the absence of common values, norms and expectations among managers in different nations, from tendencies towards ethnocentric attitudes, from psychological impediments to cross-cultural understanding, and from obstructions and deficiencies in the flow of information within the transnational system attributable to distance and shared ownership". Cf. Cassels, J., **The Uncertain Promise of Law: Lessons from Bhopal**, University of Toronto Press Inc., 1993.

Los mejores códigos parecerían ser aquellos que describen la forma en que todos ya se comportan y sienten en una empresa, es decir que reflejan la cultura corporativa vigente. Los peores, aquellos que se limitan a enunciar una lista de principios. A pesar del amplio debate que se ha generado en las empresas acerca de los “valores propios” al final parece que todas terminan con listas similares: con algo acerca de la integridad, algo referido al respeto a los individuos y algo relativo al cumplimiento con los clientes⁴. Pero es también cierto que desde 1987 hasta el presente se ha ido produciendo un cambio sustancial en las características de los códigos de ética, así como en el proceso de elaboración de los mismos que se ha vuelto más inclusivo y participativo. También se ha identificado una mayor toma de conciencia respecto de principios éticos básicos.

Al evaluar la efectividad de estos instrumentos debe tenerse muy presente la forma en que los mismos fueron realizados. No puede asumirse la eficacia de un instrumento elaborado de arriba hacia abajo de modo que los integrantes de una organización no se sientan comprometidos con los principios y reglas que los mismos enuncian, tengan un claro entendimiento de su propósito y exista coherencia entre los valores enunciados y el efectivo comportamiento en los distintos niveles de la corporación.

Si bien se los suele englobar bajo la denominación genérica de “códigos de ética” es importante diferenciar claramente tres tipos de instrumentos o códigos cuyo propósito difiere⁵:

1. *Códigos de ética (propriadamente dichos)*: contienen enunciados de valores y principios referidos al propósito de la corporación, a sus obligaciones y responsabilidades hacia los stakeholders y a las normas que deberán conformar el comportamiento de sus integrantes. También se los suele identificar como “códigos basados en valores”.

2. *Códigos de prácticas*: deben enumerar, interpretar e ilustrar las normas que deben guiar la toma de decisiones en diferentes instancias y las acciones concretas de los integrantes de la corporación que conformen los principios y valores enunciados en 1.
3. *Códigos de conducta*: constituyen enunciados de reglas expresadas de forma afirmativa o negativa acerca de aquello que pueden o no pueden hacer los integrantes de la corporación. Pueden fijar penalidades por incumplimiento y fijar los procedimientos para hacer cumplir las normas y apelar en caso de disenso o conflicto de intereses. Se ha dicho que están diseñados para proteger la organización de las acciones de sus empleados. Algunos se refieren a los mismos como “códigos basados en reglas”.

“Los mejores códigos parecerían ser aquellos que describen la forma en que todos ya se comportan y sienten en una empresa, es decir que reflejan la cultura corporativa vigente. Los peores aquellos que se limitan a enunciar una lista de principios.”

Tanto para el caso de los códigos de ética como de los códigos de conducta parecería suponerse a priori una falta de integridad en los empleados que tales instrumentos procuran limitar y corregir. Este punto de vista puede generar tensiones y dar origen a un proceso dialéctico entre los códigos, la integridad y lealtad del agente hacia la organización que habrá de encuadrar su vida corporativa⁶.

⁴ Cf. The Economist, “Doing Well by Doing Good”, 22 de abril de 2000.

⁵ Cf. Deck, M.C., “Corporate Codes and Ethics Programs”, en Hartman, L.P., **Perspectives in Business Ethics**, McGraw-Hill Irwin, New York, 2002.

⁶ Cf. Fisher, C., “Managers’s Perceptions of Ethical Codes: Dialectics and Dynamics”, **Business Ethics: A European Review**, Vol. 10, Nº 2, abril 2001.

En un estudio realizado en la Universidad de Ottawa, los profesores E.P. Mendes y J.A. Clark⁷ han distinguido cinco generaciones de códigos que se corresponden con las distintas cuestiones éticas y de responsabilidad social que contemplan en sus textos. La primera generación trata esencialmente del **conflicto de intereses** y su objetivo es proteger a la empresa de las acciones de sus empleados procurando que estos cumplan con las leyes y procedan de acuerdo con los intereses de la misma y de sus accionistas⁸.

En la segunda generación de códigos las cuestiones éticas comienzan a tener un peso mayor y se centran en la **conducta comercial** en particular en las actividades realizadas en países extranjeros. La cuestión de los sobornos a miembros de los gobiernos de esos países es especialmente considerada y se procura proteger la reputación de la empresa y asegurar una competencia limpia. En los códigos de tercera generación, se consideran los **intereses de los stakeholders**, en particular de los empleados. Esta cuestión ha sido introducida en forma bastante reciente en parte como respuesta al rechazo público respecto de las condiciones de trabajo en países del tercer mundo. En los códigos de la cuarta generación aparecen cuestiones más amplias de responsabilidad social, en particular, lo referido a la **protección del medio ambiente y el respeto por las comunidades**⁹.

Finalmente la quinta generación enfatiza la problemática relacionada con la **responsabilidad y la justicia social** y está inspirada en la preocupación que se derivaba de las actividades de las empresas en países que no respetaban derechos humanos básicos¹⁰. En este caso se entiende que la empresa debería asumir ciertas responsabilidades hacia los habitantes del país anfitrión, en el sentido de no participar en políticas de abusos de derechos humanos iniciadas por los gobiernos locales, ni en actividades que impliquen beneficios para líderes corruptos o gobiernos opresores.

De todas maneras no cabe duda de que existe una diversidad de enfoques que estarían influenciando la elaboración de los códigos. Aquellos más progresistas son los que se basan en valores y que establecen ciertos principios que dan el fundamento a lo que significa “ser empleado” de tal empresa.

Es interesante observar que puede establecerse una analogía entre estas generaciones de códigos de ética con las etapas del desarrollo moral de los niños estudiadas por Kohlberg¹¹. En efecto, podríamos establecer la siguiente categorización de los distintos tipos de códigos:

A. Nivel preconconvencional

En este nivel los códigos toman en consideración las consecuencias que pueden tener las acciones de las empresas y de sus integrantes de acuerdo con las normas y regulaciones vigentes en la sociedad.

1. *Los conflictos de intereses*: se trataría más bien de códigos de conducta que procuran proteger los intereses de la empresa.

2. *La conducta comercial*: se trata de proteger la reputación de la empresa.

B. Nivel convencional

Las acciones de las empresas que se encuentran en este nivel deben conformar las expectativas de la sociedad con respeto y comprensión de las leyes que regulan su funcionamiento en los mercados.

3. *Los intereses de los stakeholders*: su objetivo sería proteger a los stakeholders, en particular los trabajadores en países del tercer mundo.

4. *Protección del medio ambiente y respeto comunidades*: se consideran cuestiones referidas a la responsabilidad social empresarial.

C. Nivel posconvencional

En este nivel se supone que las empresas habrán de actuar en conformidad con principios y valores morales que se encuentran por encima de los intereses de grupos o au-

⁷ Cf. Mendes, E.P. y Clark, J.A., “The Five Generations of Corporate Codes of Conduct and Their Impact on Corporate Social Responsibility”, <www.uottawa.ca/hrrec/publicat/five.htm>

⁸ Este enfoque estaría esencialmente inspirado en la posición de Friedman. Cf. Friedman, M., “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”, **The New York Times Magazine**, 13 de septiembre de 1970.

⁹ Los casos de Bhopal y del Exxon Valdez pueden haber sido inspiradores de este nuevo enfoque.

¹⁰ Como podía ser el caso de Sud Africa y el apartheid.

¹¹ Cf. Kohlberg, L., **Essays on Moral Development: The Philosophy of Moral Development**, (Vol. I), San Francisco, Harper & Row, 1981.

¹² Puede citarse como destacado ejemplo el código de ética de Enron que hacía referencia a “our reputation for integrity and ethical conduct” y que supuestamente estaba basado en valores tales como el respeto, la integridad, la comunicación y la excelencia, así como el respeto por derechos humanos. Huelgan los comentarios al respecto.

toridades, aunque los mismos puedan compartirlos y apoyarlos.

5. La responsabilidad y la justicia social: están inspirados en la preocupación originada en las actividades desarrolladas en países que no respetan derechos humanos básicos.

Al analizar el planteo anterior podemos suponer que hay una suerte de evolución moral de las corporaciones, una aprendizaje ético que se refleja en las distintas generaciones de códigos. Pero no podemos afirmar sin vacilaciones que necesariamente esta evolución de los códigos responda también a una evolución moral de los integrantes de la organización y que ello habrá de manifestarse en un mejor comportamiento de la misma.

Es importante tener presente que una condición necesaria para la efectividad de cualquier código de ética es la coherencia que debe existir entre los valores incorporados a tal código y los comportamientos corporativos. Recordemos que las virtudes, incluso las corporativas, no son rasgos innatos. Si bien es cierto que pueden transmitirse valores a través de las disposiciones de un código, sólo se convertirán en hábitos por medio de reiterados comportamientos virtuosos¹². Además, también es necesario tener presente que para que resulte exitosa la aplicación de un código de ética, debe contarse con estructuras apropiadas de gobierno corporativo. Y su carencia puede sin duda conducir al fracaso todas las buenas intenciones que pudieron haber inspirado la elaboración de un código.

No obstante ello, y a pesar de ejemplos no demasiado edificantes de la vida corporativa, se acepta que los códigos tienen aspectos positivos que, aunque no lleguen a prevenir los comportamientos faltos de ética de las corporaciones, pueden contribuir a elevar su nivel ético. Uno de sus principales méritos es, sin duda, la actitud que se genera en la organización al obligar a sus integrantes a pensar y reflexionar acerca de los deberes y obligaciones que tanto

a nivel individual así como grupo tienen hacia los *stakeholders*, internos y externos. El proceso de reflexión puede continuar en el tiempo, ahondando el sentido de responsabilidad y toma de conciencia hacia las cuestiones éticas.

Suez 1956-Líbano 2006: ¿crisis pivote en Medio Oriente?*

por Alejandro L. Corbacho, UCEMA



Alejandro L. Corbacho
Ph.D. in Political Science
University of Connecticut.
Dir. Depto. de Ciencias
Políticas, UCEMA.

En ocasiones, las crisis se convierten en “eventos pivote” que hacen girar la dirección de los asuntos internacionales. El conflicto del Medio Oriente parece estar encastrado ente dos eventos de esta naturaleza: Suez 1956 y Líbano 2006.

En 1956 la Crisis de Suez en Medio Oriente transformó la configuración de poder y las relaciones internacionales entre las grandes potencias con intereses en la región. Esta crisis ocupa un lugar importante en la historia por haber sido un punto de inflexión para todos los participantes. Juntos, los Estados Unidos y la Unión Soviética revirtieron las políticas de sus aliados de la Segunda Guerra Mundial -el Reino Unido y Francia- y los desplazaron como actores significativos en Medio Oriente. De este modo, la lógica de la Guerra Fría se instaló plenamente en la región. Cincuenta años más tarde, habiendo dejado ese conflicto global muy atrás, el conflicto regional persiste. La reciente intervención militar de Israel en el Líbano para combatir a la organización terrorista Hezbollah y la forma en la que se desarrollaron los acontecimientos posteriores, parecen indicar que estamos ante un nuevo “evento pivote” que se espera posibilite el establecimiento definitivo de la paz en la región.

Hace cincuenta años...

La presencia de fuerzas británicas en la zona del canal de Suez garantizaba una precaria estabilidad en la región, manteniendo a Egipto separado del joven Estado de Israel. A principios de 1955, el Reino Unido retiró esas fuerzas según lo acordado por el tratado anglo-egipcio del año anterior. Egipto inició entonces una serie de movimientos que desencadenaron una respuesta conjunta por parte de Israel, el

Reino Unido y Francia. De acuerdo con la Declaración Tripartita de 1950, los Estados Unidos, Francia y el Reino Unido acordaron apoyar económicamente a Egipto, pero para evitar una carrera armamentista con Israel le negaron la provisión de armamento. En septiembre de 1955, tras una serie de enfrentamientos fronterizos con Israel, el presidente egipcio Gamal Abdel Nasser anunció la firma de un enorme contrato con Checoslovaquia para la provisión de armamento soviético a cambio de algodón. Al mismo tiempo, Egipto decidió bloquear el pasaje de buques israelíes a través del Estrecho de Tirán, en el extremo sur del Golfo de Acaba y se intensificaron las incursiones armadas contra el territorio israelí. Ante estos hechos, Tel-Aviv decidió no actuar y esperar hasta conseguir algún aliado. No tuvo que esperar mucho tiempo.

En forma paralela, el gobierno estadounidense había anunciado un plan de ayuda económica en conjunción con el Reino Unido y el Banco Mundial para Egipto con el fin de contrarrestar la influencia soviética. El grueso del dinero se emplearía para la construcción de una obra clave para el desarrollo de Egipto, la represa de Aswan en el río Nilo. El Cairo no estaba muy conforme con las condiciones financieras establecidas para asegurar el préstamo por lo cual comenzó a desconfiar. En los Estados Unidos tampoco estaban muy contentos con el reconocimiento otorgado por Egipto a China comunista en mayo de 1956. Bajo este clima de sospechas mutuas, Egipto intentó mejorar y acelerar el trámite del préstamo. En julio de ese año, su embajador en Washington se reunió con el Secretario de Estado, John Foster Dulles. Este encuentro fue clave. Las crónicas dicen que el embajador, previendo que se le negaría el prést-

* El presente trabajo es una versión modificada del artículo publicado en la revista DEF, Año 2 n° 14, Buenos Aires, Octubre 2006.

mo, dijo al Secretario: “no me diga que van a retirarse de la oferta”. Y para reforzar su posición en la negociación añadió un *bluff*, “tenemos una oferta rusa para financiar la represa aquí en mi bolsillo”. Se dice que Dulles guardó silencio por un momento y dijo algo que hasta ese momento no tenía decidido, “Bien, dado que ya tienen el dinero, no necesitan el nuestro. Retiramos la oferta”. La negativa ofendió profundamente a Nasser. A la semana siguiente, el presidente egipcio anunció con bombos y platillos que para financiar la represa nacionalizaría el Canal de Suez. Los principales afectados por la medida fueron el Reino Unido y Francia, quienes hasta el momento explotaban conjuntamente el canal. Esta decisión proveyó a Israel de los aliados que había estado esperando.

“Para la región, la crisis marcó la declinación de la influencia imperial británica y francesa y abrió el camino para un rol dominante de los Estados Unidos y de la Unión Soviética, que se extendió hasta principios de los años setenta, cuando la posición de la última también declinó.”.

Operación Mosquetero

Los gobiernos del Reino Unido y Francia consideraban al presidente Nasser como una amenaza a sus intereses vitales. Por lo tanto, junto con Israel, comenzaron los preparativos para llevar a cabo una acción militar conjunta: Operación Mosquetero, con el objeto de retomar el control de la situación y deponer al presidente egipcio si las negociaciones diplomáticas en curso fracasaban. El Primer Ministro británico, Anthony Eden, veía a Nasser como un “Mussolini musulmán” y consideraba que la situación era similar a la de Munich de

1938. En París señalaban a Egipto como la principal fuente de apoyo a la rebelión en Argelia iniciada en 1955. Por ese motivo, Francia había comenzado en marzo de 1956 a proveer de armamento moderno a Israel, por encima de las cuotas permitidas.

Ante el fracaso de las negociaciones respaldadas fuertemente por Washington, los aliados decidieron pasar a la acción y pusieron en marcha la operación Mosquetero. El 29 de octubre fuerzas israelíes iniciaron la invasión del Sinaí. Según lo planeado, al día siguiente Londres y París presentaron una “solicitud” a Israel y a Egipto demandando el inmediato cese del fuego y la aceptación de la reocupación temporaria de la Zona del Canal por fuerzas anglo-francesas. Esperaban la respuesta en el plazo de 12 horas, en caso contrario amenazarían con una intervención militar. Como era de esperarse, Israel aceptó de inmediato el “pedido” y Egipto lo rechazó. Por lo tanto, el día 31 se iniciaron los ataques aéreos anglo-franceses contra blancos egipcios. En el sexto día de la ofensiva los israelíes habían alcanzado los objetivos de su guerra. Expulsaron a los egipcios del Sinaí, de la Franja de Gaza y reabrieron el Estrecho de Tirán. En tanto, tras sufrir varias postergaciones, al amanecer del 5 de noviembre paracaidistas británicos y franceses descendieron sobre la ciudad de Port Said. Veinticuatro horas más tarde desembarcaron más tropas y aseguraron la posesión de la ciudad. Como respuesta a los ataques, los egipcios inutilizaron el canal hundiendo buques cargados de hormigón. La reacción de las superpotencias fue inmediata y contundente. Los Estados Unidos condenaron categóricamente la acción militar contra Egipto y presentaron una resolución de cese del fuego ante el Consejo de Seguridad de Naciones Unidas, que fue vetada por el Reino Unido y Francia, pero apoyada por la Unión Soviética. Junto con estas medidas, Washington comenzó a ejercer una fuerte presión económica sobre Londres. El mismo día 5 Moscú amenazó con intervenir militarmente y atacar a los países agresores con misiles, a menos que las hostilidades cesaran. El día 6 por la mañana, Eden recibió un llamado telefónico del presidente

Eisenhower: “cese el fuego a la medianoche o se cancela la amistad y solidaridad anglo-americana”. Ante la presión internacional e interna, el gobierno británico fue el primero en ceder, detuvo las operaciones militares el día 7 y se retiraron.

Resolución de la crisis

Siguiendo una propuesta de Canadá, las Naciones Unidas rápidamente desplegaron una Fuerza de Emergencia (UNEF) en la zona. El Canal fue reabierto al tráfico en abril de 1957. En marzo de ese año, también por presión de los Estados Unidos, las fuerzas israelíes evacuaron el Sinaí. El corto enfrentamiento dejó un saldo de 2700 muertos egipcios, 200 israelíes, 22 británicos y 10 franceses.

Para los observadores, se intentó aplicar una estrategia ofensiva y presentar al mundo con un *fait accompli*: “la operación militar debe ser rápida y exitosa, de lo contrario, las presiones internacionales aumentarán en contra de la continuación de las mismas”; “su efecto sobre los países árabes podría ser serio a menos que conduzca a una caída temprana del régimen del coronel Nasser”. En ambos casos se fracasó rotundamente y la agresión pagó. Para el Reino Unido, el desenlace de la crisis sepultó cualquier pretensión de mantenerse como una potencia mundial y la relegó al rango de potencia menor. En el corto plazo, la crisis de Suez también afectó a la OTAN. Las relaciones anglo-americanas se tensaron, pero se recompusieron rápidamente con la instalación de un nuevo gobierno conservador en Londres. En Francia en cambio, quedaron consternados por el comportamiento de los Estados Unidos en contra de su causa y el rápido repliegue británico ante la presión estadounidense. El fiasco aceleró la disolución de la IV República y su reemplazo por la V República del General de Gaulle. También estimuló la decisión francesa de desarrollar una fuerza de disuasión nuclear independiente y el ingreso a la Comunidad Económica Europea como miembro fundador en 1957.

En el marco de la Guerra Fría, Suez es un hito en el ascenso de los Estados Unidos al liderazgo global. El presidente Eisenhower,

que estaba en plena campaña para su reelección, debió tomar decisiones muy difíciles para no dañar su posición de “candidato de la paz”. Una vez reelecto, introdujo la doctrina que lleva su nombre para cubrir el vacío dejado por las potencias europeas.

“...este conflicto es acerca de ideas, emociones y lealtades... Yo sugiero que no pueden combatirse ideas con tropas y armas. Las ideas y los problemas que éstas crean permanecen aún cuando las tropas se retiran ...”

La Unión Soviética tuvo una intervención menor en la crisis, pero resultó muy favorecida. Moscú fortaleció su posición no sólo en Medio Oriente, sino también en África y Asia. Una vez superada la crisis, los soviéticos ofrecieron efectivamente ayuda económica a Egipto para su desarrollo y para la construcción de la represa. De este modo, se convirtieron en la principal fuente de asistencia a otros estados de la región y así salvaron su reputación, a pesar de la brutal represión que llevaron a cabo durante la revolución húngara que se desarrollaba en ese mismo momento.

El presidente Nasser resultó el más beneficiado con la crisis. Mantuvo el control del Canal. Su postura antibritánica y antioccidental ya lo habían convertido en un referente del nacionalismo árabe, pero Suez incrementó el apoyo del mundo árabe hacia su figura y acrecentó su influencia dentro del mismo.

Por su parte, Israel, a pesar de tener que abandonar el territorio ocupado, también salió beneficiado de la crisis. Obtuvo el libre paso a través del Golfo de Acaba y el acceso comercial a países de África y Asia. Las incursiones armadas contra su territorio también disminuyeron por un tiempo.

Conclusiones

Para la región, la crisis marcó la declinación de la influencia imperial británica y francesa y abrió el camino para un rol dominante de los Estados Unidos y de la Unión Soviética, que se extendió hasta principios de los años setenta, cuando la posición de la última también declinó. Este es quizás el resultado más importante de Suez: introducir de lleno como partes del conflicto a las superpotencias con lo cual su resolución también pasaba por Washington y Moscú. Por su parte, Suez solidificó el antagonismo árabe-israelí. Los palestinos concluyeron que no podían esperar a que la solución de sus problemas proviniera de otro país y decidieron pasar a la acción directa, dando origen a la Organización de Liberación Palestina.

Cincuenta años más tarde...

Por el contrario, el último conflicto entre Israel y Hezbollah en el Líbano se desarrolla en el escenario internacional de la posguerra fría. En esta ocasión, Israel enfrentó la amenaza de un actor no estatal (Hezbollah) que ha “capturado” a un estado (Líbano) que es incapaz de controlarlo. A pesar de operar en un área donde la lógica de la disuasión se ha roto, Israel contó con un apoyo limitado de la opinión pública mundial y el hecho de que se haya replegado a sus fronteras sin quedar como un claro ganador, podrían indicar que se está ante otro

“evento pivote”. Para algunos, este resultado llevaría a las partes a buscar alguna salida negociada. Además, la resolución del conflicto volvería a recaer sobre los actores locales y la solución sería un acuerdo sobre Palestina. Para otros, el conflicto es de naturaleza global y este resultado sólo sirve para exacerbar más a los sectores fundamentalistas. Por lo tanto, Israel estaría en presencia del mismo dilema que agobió a los gobernantes europeos en la década de 1930 frente a la Alemania Nazi: pactar o pelear. Es difícil dar una respuesta cierta al dilema. Continúa vigente la opinión de Lord Mountbatten, quien al oponerse a la aventura de Suez afirmó:

“Si estuviéramos combatiendo contra un enemigo visible que está tratando de dominar el Medio Oriente por las armas, lo respaldaría al máximo... [pero] este conflicto es acerca de ideas, emociones y lealtades... Yo sugiero que no pueden combatir ideas con tropas y armas. Las ideas y los problemas que éstas crean permanecen aún cuando las tropas se retiran ...”

Cincuenta años más tarde, en vista de cómo sigue evolucionando la situación en la convulsionada región, quizás sea el momento para seguir el consejo de Mountbatten y probar el camino de la diplomacia constructiva. Para la guerra siempre se está a tiempo...

Bibliografía

- Carver, Michael: *War Since 1945*. New York, Putnam's and Sons, 1981.
- Hathaway, Robert: "Suez, the Perfect Failure: A review Essay" *Political Science Quarterly*, Summer 1994, pp. 361-366.
- Jackson, William: *Withdrawal from Empire. A military view*. London, B.T. Batsford, 1986.
- Jönsson, Christer: "The Suez War of 1956: Communications in Crisis Management" en Alexander George (ed.), *Avoiding War. Problems of Crisis Management*. Boulder, Westview Press, 1991, pp. 160-190.
- Owen, Roger: "Suez Crisis" en Joel Krieger (ed.) *The Oxford Companion to Politics of the World*, New York, Oxford University Press, 1993, pp. 887-888.

Nuestro mercado de capitales como alternativa de financiamiento para PYMES*

por Rodolfo G. Papa, UCEMA.



Abogado, UBA.
L.L.M., Universidad de Warwick, Inglaterra.
Profesor de la Maestría en Finanzas, orientación “Aspectos Legales de las Finanzas”, UCEMA.

La actual evolución de nuestra economía demuestra la importancia que poseen las pequeñas y medianas empresas (“PYMES”) como motor del crecimiento, y consiguientemente, el desafío que estas entidades enfrentan para la búsqueda de óptimas condiciones de financiamiento que conduzcan a la expansión de sus negocios.

En este sentido, es indudable que el mercado argentino de capitales ofrece a las PYMES una variedad de productos para obtener financiamiento, que los posicionan como una real alternativa frente a los mecanismos de autofinanciación y de acceso al crédito bancario.

Es así como el mercado de capitales, al amparo de un régimen normativo especial dictado por la Comisión Nacional de Valores y la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, en el ámbito de sus competencias en materia de aprobación y fiscalización permanente en la oferta pública y cotización de valores negociables, respectivamente, presenta los siguientes instrumentos de financiamiento para beneficio de las PYMES:

- (i) La estructuración de una “oferta pública inicial” de acciones, o bien, de obligaciones negociables;
- (ii) La constitución de un fideicomiso financiero; y;
- (iii) Su participación en una Sociedad de Garantía Recíproca (SGR), que garantice el cumplimiento de las obligaciones asumidas ante terceros por una PYME.

A continuación analizaremos cada una de dichas estructuras legales.

El lanzamiento de una “*oferta pública inicial*” de acciones o de deuda ha sido una posibilidad históricamente conferida a nuestras “grandes compañías”, constituyendo también en este estado de evolución de nuestro mercado de capitales una opción disponible para las PYMES, teniendo en consideración –reiteramos– la aplicación de un régimen normativo adecuado a las características de este tipo de compañías.

“...el mercado argentino de capitales ofrece a las PYMES una variedad de productos para obtener financiamiento, que los posicionan como una real alternativa frente a los mecanismos de autofinanciación y de acceso al crédito bancario.”.

Es dable señalar que durante el año 2006 se realizó exitosamente la apertura del capital accionario de varias PYMES pertenecientes a distintos sectores de la economía, originando de ese modo la oferta pública secundaria de estos valores negociables, para beneficio de aquellos inversores dispuestos a ingresar como sus accionistas.

En lo que respecta a la emisión de obligaciones negociables para PYMES, el mercado ha dado claras muestras de aceptación de este producto, si bien debemos

* El presente trabajo es una versión modificada del artículo publicado en el diario El Cronista Comercial, Buenos Aires, 11 de septiembre 2006.

destacar que este tipo de valor negociable representativo de deuda posee una serie de características que lo diferencian de una obligación negociable tradicional, esencialmente en el monto máximo de emisión (hasta cinco millones de Pesos), como asimismo en el hecho de que su colocación debe ser realizada exclusivamente entre una serie de “inversores calificados”, cuya categorización excede los standards que tipifican a un inversor bursátil minorista.

“...durante el año 2006 se realizó exitosamente la apertura del capital accionario de varias PYMES pertenecientes a distintos sectores de la economía, originando de ese modo la oferta pública secundaria de estos valores negociables, para beneficio de aquellos inversores dispuestos a ingresar como sus accionistas.”

Por otra parte, la constitución de un *fideicomiso financiero*, como un vehículo idóneo para la securitización de activos presentes o futuros, les permitiría a las PYMES acceder a un régimen de divulgación de información y de documentación más flexible que el aplicable a una tradicional oferta pública inicial de acciones u obligaciones negociables.

Finalmente, debemos destacar las oportunidades de financiamiento que poseen las PYMES a través de la utilización de una SGR (*Sociedad de Garantía Recíproca*), siendo esta última un vehículo de naturaleza corporativa cuyo objeto principal consiste en garantizar el cumplimiento de

las obligaciones asumidas ante terceros por una PYME que a tales fines ha debido incorporarse previamente a dicha SGR en calidad de socio partícipe, mediante el diseño de alguno de los siguientes productos:

- (i) Emisión de una típica “obligación negociable para PYMES”, cuyo repago de capital e intereses es garantizado por una SGR;
- (ii) La constitución de un fideicomiso financiero bajo el cual las obligaciones de la PYME para con el fideicomiso se encontrarán garantizadas por una SGR; y,
- (iii) la negociación secundaria de cheques de pago diferido librados por PYMES, cuyo pago se encontrará avalado por una SGR.

Los beneficios impositivos otorgados por el régimen legal que gobierna a las SGR, constituyen un incentivo adicional para considerar la instrumentación de un mecanismo de financiamiento desde el mercado de capitales a través de la actuación de este tipo de entidades, que –en la práctica– serán los garantes o “co-deudores” del endeudamiento principal contraído por una PYME, con costos sustancialmente inferiores a los de las fuentes tradicionales de financiamiento para este tipo de empresas.

En conclusión, y de conformidad a lo explicitado por este análisis, el mercado argentino de capitales ofrece en la actualidad un menú de opciones para posibilitar el acceso a financiamiento en beneficio de este tipo de compañías, cuya instrumentación debería adecuarse a las necesidades específicas que las mismas exhiban en forma individual, atendiendo a sus características propias.

Medidas no financieras del rendimiento empresarial

por Enrique Yacuzzi, UCEMA



Enrique Yacuzzi
Master of Science in
Management, MIT.
Coordinador Institucional
del MBA, UCEMA.

Describimos la tendencia creciente a utilizar medidas no financieras para la medición del rendimiento, así como el impacto del movimiento de la calidad total en las prácticas de medición. Dado que no basta con buenas teorías para transformar a las empresas, sino que también hacen falta herramientas apropiadas, consideramos el diseño y la implementación de los sistemas de medición del rendimiento (Yacuzzi 2006).

Desde las medidas financieras a las no financieras

Utilizamos la palabra *rendimiento* con un sentido amplio que incluye la productividad y otros conceptos, como el grado de cumplimiento de las expectativas de los clientes por parte de la firma, la calidad de su vida laboral y la calidad de sus productos y servicios. Si la productividad está relacionada con la eficiencia (cuán bien se utilizan los recursos), el rendimiento se relaciona con la efectividad (cuán bien se cumple con las demandas de los clientes). Varias razones explican la popularidad actual de la medición del rendimiento: la naturaleza dinámica de los contenidos del trabajo (“el trabajo cambia”); la mayor competencia entre las empresas; las iniciativas de mejoramiento empresarial, como la gestión de la calidad; los premios nacionales e internacionales a la calidad; los cambiantes roles organizacionales; las demandas externas sobre las empresas, que también cambian; y el potencial de las tecnologías informáticas.¹

Tradicionalmente las medidas del rendimiento han sido financieras. Hoy, sin embargo, estas medidas por sí solas son insuficientes. Los informes financieros tradicionales no siempre justifican la inver-

sión en nuevas tecnologías y mercados, y esta inversión es indispensable para el avance de las empresas. Los balances muestran medidas históricas, pero no indican el rendimiento potencial de las futuras oportunidades tecnológicas y comerciales. Finalmente, las medidas financieras tienden a enfocarse en el corto plazo: la alta rotación de los ejecutivos y la práctica de manipular los números contables fortalecen por cierto las expectativas de corto plazo.²

Un sistema de medición del rendimiento debe armonizar con las políticas y estrategias de la firma. También debe ser multidimensional, para capturar los diversos aspectos de una empresa, sus productos y sus servicios. Enfoques de medición como el tablero de comando se introdujeron para tratar con la complejidad de medir la eficiencia y la efectividad.

La TQM como camino hacia las medidas no financieras

La gestión de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) es una rica fuente de métodos para la medición del rendimiento. Las medidas de la TQM presentan tres características que alinean las acciones cotidianas con los objetivos de largo plazo: (1) Miden la productividad y la calidad desde el punto de vista del cliente; (2) se orientan a las operaciones, más que a la contabilidad y al control contable; y (3) están desagregadas y son específicas de cada función.³ Mostraremos cómo las herramientas de la TQM, tales como los premios nacionales a la calidad, las normas del tipo ISO 9000, y el benchmarking, fortalecen la tendencia hacia el uso de medidas múltiples del rendimiento.

¹ Neely, 1999.

² Este párrafo se basa en Eccles, 2004.

Los premios nacionales a la calidad

La TQM es uno de los impulsores de la introducción de medidas no financieras en la evaluación corporativa. Por ejemplo, las Bases del Premio Nacional a la Calidad de la Argentina, que constituyen un modelo para evaluar la excelencia organizacional y gerencial, otorgan un número importante de puntos al análisis de los resultados no financieros.⁴

Existen tres módulos principales en el Premio: liderazgo; sistema de gestión; y resultados. El liderazgo abarca la dirección estratégica, el compromiso y la responsabilidad social. El sistema de gestión evalúa aspectos de la planificación estratégica, el foco en los clientes y mercados, la gestión de los procesos y la gestión de los recursos humanos. Los resultados comprenden: la gestión de los empleados, clientes y proveedores; el market share; y los resultados operativos y económico-financieros. Se evalúan en total 26 variables.

Los estándares ISO 9000

La predilección por las medidas no financieras del rendimiento también se percibe en la norma de aseguramiento de la calidad ISO 9000:2000, que evalúa los siguientes aspectos: organización orientada al cliente; liderazgo; participación del personal; enfoque basado en procesos; gestión basada en sistemas; toma de decisiones basada en hechos; mejora continua de los procesos y relación mutuamente beneficiosa con los proveedores.

Una idea fundamental de estos sistemas es que “mido todo lo que me interesa, porque si no lo mido, no lo mejoro y, aunque lo mejorara, no me enteraría”. Es esta una idea centenaria, asociada con Lord Kelvin:

“Cuando puedes medir aquello de lo que hablas, y expresarlo en números, sabes algo acerca de ello; pero cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es de tipo escaso e insatisfactorio: puede ser el comienzo del conocimiento, pero has avanzado escasamente, en tus pensamientos, a la etapa de la ciencia.”⁵

Benchmarking

El *benchmarking* es la comparación de los procesos y resultados de una firma con otros que representan las mejores prácticas y el mejor rendimiento para actividades similares, sean en el mismo sector de negocios al cual pertenece la organización o en cualquier otro. Esta comparación se realiza a través de medidas financieras y no financieras, y son estas últimas las más inmediatas para la mejora continua.

“Si la productividad está relacionada con la eficiencia (cuán bien se utilizan los recursos), el rendimiento se relaciona con la efectividad (cuán bien se cumple con las demandas de los clientes).”

En breve, el movimiento de la calidad ha sido hasta ahora el principal impulsor de la expansión en el alcance de la medición del rendimiento. Sus métricas compuestas definen en detalle los criterios de medición y sugieren la necesidad de múltiples medidas, tanto financieras como no financieras. Es necesario examinar la estrategia corporativa y preguntarse qué medidas (financieras y no financieras) deben controlarse para lograr resultados financieros sustentables.

Sistemas de medición del rendimiento: diseño e implementación

Además de las vinculadas con la TQM, hay otras formas de diseñar un sistema de medición del rendimiento. Una muy conocida fue propuesta por Thor en 1993.⁶ Se considera qué elementos deben medirse, sobre la base de la misión de cada grupo de la organización, sus clientes, sus productos y servicios; luego, con técnicas apropiadas, se realiza un ranking de las medi-

³ Wruck et al., 1998.

⁴ Fundación Premio Nacional a la Calidad, 2004.

⁵ Thomson, 1968.

das más importantes. El resultado es una familia agregada de medidas, que integra medidas individuales y grupales.

La implementación de un sistema de medidas complejo no es instantánea. Hay fuerzas que se oponen al cambio y una de ellas es el punto de vista de los accionistas, que se preocupan—ante todo y muy comprensiblemente—por los datos financieros.⁷ Habiendo voluntad de cambio, sin embargo, es clara la ruta para la implementación de un sistema: (1) desarrollo de una arquitectura de la información; (2) desarrollo de un conjunto de incentivos; y (3) implementación de un mecanismo que asegure el funcionamiento de los sistemas

de información e incentivos.⁸

Cada empresa debe analizar sus problemas específicos de medición del rendimiento. El diseño de medidas no financieras, así como su seguimiento, es un desafío. También lo es la interpretación de las medidas y su uso en paralelo con las medidas financieras tradicionales, para fijar estrategias y gestionar la promoción del personal y el otorgamiento de incentivos. No obstante, las nuevas tecnologías y sistemas de bases de datos posibilitan la complementación de medidas financieras y no financieras y su difusión, que reconocemos se está ampliando.

Bibliografía

- Eccles, Robert. "Manifiesto sobre la medida del rendimiento", en *Harvard Business Review*, Cómo medir el rendimiento de la empresa, Deusto, Ed. 2004.
- Fundación Premio Nacional a la Calidad. Bases del Premio Nacional a la Calidad: Modelo para una gestión empresarial de excelencia. Buenos Aires, Ed. 2004.
- Neely, Andy. "The performance management revolution: why now and what next?", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 205-228, 1999.
- Thomson, William. *Popular lectures and addresses (1891-1894)*. En Bartlett, John. *Familiar quotations*, Fourteenth Edition, Little, Brown and Company, Boston, p. 723. 1968.
- Thor, Carl G. "Ten Rules for Building a Measurement System", en Christopher, William F. y Carl G. Thor (ed.), *Productivity Press*, Portland, OR, 1993 a.
- Thor, Carl G. "The Family of Measures Method for Improving Organizational Performance", en Christopher, William F. y Carl G. Thor (ed.), *Productivity Press*, Portland, OR, 1993 b.
- Wruck, Karen Hooper and Michael C. Jensen. "Science, Specific Knowledge, and Total Quality Management", en Jensen, Michael C., *Foundations of Organizational Strategy*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1998.
- Yacuzzi, Enrique. "Medidas no financieras del rendimiento en la empresa: fundamentos, métodos y una aplicación", Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA, Número 339, diciembre, disponible en: <http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/339.pdf>, 2006.

⁶ Thor, 1993 a y b.

⁷ Ver Eccles, 2004.

⁸ Una aplicación detallada se presenta en Yacuzzi, 2006.

Las siguientes empresas están asociadas al Centro de Economía Aplicada y contribuyen con su apoyo a la financiación del programa de Becas Análisis para alumnos de las Licenciaturas en Economía y en Dirección de Empresas.

ACE Seguros S.A.
Estudio PEFV & Consultores Impositivos
Galaxy Entertainment Argentina S.A.
Johnson & Johnson de Argentina SACeI
Laboratorio Ivax Argentina S.A.
Massalin Particulares S.A.
Octubre Inversiones S.A.
Organización TECHINT
PCFG Advisory S.A.- Perez Companc Family Group
Sociedad Militar “Seguro de Vida”
Repsol YPF S.A.

Revista Análisis
es una publicación del CEA de la UCEMA

Editor:
Carlos A. Rodríguez

Co-Editores:
Mariano Fernández
Edgardo E. Zablotsky

Asistente del Comité Editorial:
Leticia Ini

Secretaria de Redacción:
Valeria Maruffo

Diseño Gráfico:
Patricia Lázara
Alejandro Aranda Durañona

Tirada de esta edición: 3000 ejemplares que se distribuyen gratuitamente entre los miembros de la Comunidad UCEMA.

www.ucema.edu.ar / analisis@ucema.edu.ar
Av. Córdoba 374 (C1054AAP) Cap. Fed.
Tel: 6314 3000 / Fax: 4314 1654

La revista *Análisis* agradece el patrocinio de las siguientes empresas

