

## **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

## **INTERNATIONAL SOAP, INC.\***

ALBA NELLY MOLINA A.

GABRIEL SANCHEZ ALFONSO

LILIANA SUAREZ GOMEZ

*Estudiantes del Programa de Postgrado en Finanzas, Universidad ICESI.*

### **OBJETIVOS DEL CASO**

En una economía caracterizada por el efecto de años de proteccionismo y recientemente enfrentada a un penoso proceso de apertura y posteriormente de globalización, resulta importante e interesante mostrar a los lectores del caso que, independientemente del sector o del tipo de compañía, los cambios en la economía llevan a los actores a plantear y evaluar estrategias que les permitan ser cada día más competitivos, tanto local como internacionalmente.

Evidenciar que los procesos de regionalización no sólo determinan el crecimiento del mercado, sino también el crecimiento de la competencia y que ello puede llevar a la desaparición de unidades de negocio que pueden ser rentables, pero que estratégicamente no satisfacen las necesidades corporativas.

Presentaremos a los estudiantes un caso en el cual la empresa no se enfrenta a otros competidores del sector, sino a sucursales de la misma Casa Matriz, con habilidades administrativas y productivas similares, lo cual plantea retos a otros niveles.

Los estudiantes tendrán que desplegar sus habilidades gerenciales, analizando indicadores financieros y administrativos en entornos económicos diferentes. Para ello se les entregarán datos relevantes de la sucursal colombiana, así como de sus similares en Perú y Venezuela, para comparar y analizar las ventajas y desventajas de cada ubicación, teniendo como centro del caso la perspectiva del Vice-Presidente Operativo Regional para América Latina quien deberá tomar la decisión para presentarla ante el Comité Ejecutivo Corporativo.

\* Este caso fue preparado por Alba Nelly Molina, Liliana Suárez y Gabriel Sánchez, como trabajo de grado en el programa de postgrado Especialización en Finanzas de la Universidad Icesi. Asesor: Julián Benavides. Es propiedad de la Universidad Icesi. Noviembre de 1998.

## **RAZONES QUE JUSTIFICAN EL CASO**

- \* Dada la tendencia de las relaciones económicas hacia la regionalización, la globalización y la conformación de bloques económicos, este caso resulta particularmente actual e interesante de analizar y desarrollar.
- \* El tema abarca problemas de diferentes áreas: mercadeo, finanzas, administración y economía internacional.
- \* Es un caso actual que corresponde a una situación real por la cual atraviesa una sucursal colombiana de una multinacional del sector de consumo masivo.
- \* Permite el empleo de varias de las herramientas aprendidas durante la especialización de finanzas, como: Economía Internacional, Mercadeo Internacional, Planeación Estratégica y Gerencia Financiera.
- \* El caso permitirá a los estudiantes enfrentarse con situaciones gerenciales muy comunes y reales en un medio ambiente cambiante, competido y cada vez más impredecible.
- \* La temática se aleja del análisis tradicional destinado a mejorar la posición estratégica competitiva de una empresa en su entorno más próximo, local o nacional, llevando al estudiante a evaluarla dentro del grupo de sucursales de la compañía global y particularmente en la región geográfica andina.

## **TEMAS QUE CONTEMPLA EL CASO**

Para el desarrollo del caso es necesario el empleo de conceptos y herra-

mientas que se discuten durante las siguientes materias, entre otras:

- Economía Internacional.
- Mercadeo Internacional.
- Planeación Estratégica.
- Gerencia Financiera.

Los temas específicos relacionados dentro de cada materia son los siguientes:

### ***Economía Internacional***

Evaluación de la influencia de las Areas de Libre Comercio en los procesos de regionalización y su impacto en empresas globales.

### ***Mercadeo Internacional***

El caso nos demanda estimar las características de las empresas globales y analizar las variables del producto, que enfrentadas en un proceso de regionalización pueden llevar a centralizar la producción y el mercadeo desde un país específico.

### ***Planeación Estratégica***

Valorar a través de instrumentos, como la Matriz Dofa, la situación competitiva internacional de la empresa local frente a otras de la Comunidad Andina de Naciones.

### ***Gerencia Financiera***

El caso nos obliga a realizar Análisis Financiero de la situación de la empresa frente a otras de la región, en temas tales como márgenes de contribución, rentabilidad, retorno sobre la inversión, etc.

## **TEMAS Y BREVE RESUMEN DE CADA UNO**

Para facilitar el desarrollo y comprensión del caso, éste se encuentra dividido en los siguientes capítulos:

1. Introducción e historia de la sucursal colombiana de International Soap, Inc.
2. La Corporación International Soap, Inc.
3. La decisión.
4. No cerraremos.
5. Anexos de información.

A continuación un breve resumen de cada uno de ellos:

1. **Introducción e historia de la sucursal colombiana de International Soap, Inc.:** Describe la evolución de la sucursal colombiana de International Soap, Inc. y ubica al estudiante en la realidad que vive la empresa en el entorno nacional y cómo la compañía se ha visto afectada por una decisión corporativa de cerrar dos de las tres plantas de producción que International Soap tiene actualmente en la parte norte de Suramérica (Colombia, Perú y Venezuela).
2. **La Corporación International Soap, Inc.** Se describe el tipo de compañía que es la International Soap, Inc. y los motivos por los cuales el Comité Ejecutivo de la empresa decidió reducir el número de plantas de producción a nivel mundial, con el fin de enfrentar la disminución de utilidades como resultado principalmente de la fortaleza del dólar, la crisis asiática y la debilidad de las economías emergentes.
3. **La decisión:** Se presenta una concisa perspectiva de lo que el señor Casanova (Vicepresidente Operativo Regional) considera debe eva-

luarse para tomar una decisión sobre este particular. Es importante aclarar que la información se expone de manera tal que el estudiante encuentre varios caminos para la solución del caso: el financiero, el laboral, el económico y el estratégico, entre otros.

4. **No cerraremos:** En este capítulo se expone un breve comentario de la Gerencia de la sucursal colombiana de International Soap Inc., en donde se pretende mostrar a los estudiantes que no obstante la objetividad que se debe tener para este tipo de decisiones, valores subjetivos como los sentimientos, la amistad, entre otros, pueden afectar la toma de una decisión.
5. **Anexos de información:** En este aparte, el caso vierte toda la información financiera, económica, política y de estrategia que podría necesitar el estudiante para desarrollarlo adecuada y profundamente.

#### SITUACIONES ESPECIFICAS QUE CONTEMPLA EL CASO

Tal como se expone con anterioridad, el caso permite a los estudiantes profundizar en temas tales como Economía y Mercadeo Internacional, Planeación Estratégica y Gerencia Financiera.

A continuación se presenta una lista de las situaciones clasificadas en estos temas de utilidad para el desarrollo del caso.

#### Situaciones de Economía Internacional

- Aunque la sucursal colombiana se ha venido preparando para

mejorar su rentabilidad y posición competitiva dentro de la región, existen variables incontrolables para la administración, las cuales afectan decididamente la situación de la sucursal, entre ellas la situación política y de orden público que vive el país, la situación económica, los costos «ocultos» que involucra el cierre de una o varias plantas, etc. Estas variables exógenas, imposibles de controlar y, en muchos casos, de predecir, se constituyen en un riesgo para la permanencia de la sucursal.

- Se requiere un conocimiento concreto de la economía internacional de la región y sus mutuas relaciones para poder realizar los análisis relacionados con la situación estratégica de cada sucursal.

### **Situaciones de Mercadeo Internacional**

- Existen ventajas competitivas y comparativas propias de cada país que favorecen la localización de la producción en dichas regiones; las variables que involucran estas ventajas deberán ser analizadas en forma individual para cada país; por ejemplo, canales de distribución que aseguren un adecuado abastecimiento a los demás países de la región, cuyas plantas de producción serán cerradas.
- Variables como la competencia deberán ser tenidas en cuenta, toda vez que el posicionamiento del producto en la comunidad deberá ser un factor a analizar al momento de tomar una decisión, evaluando globalmente el impacto menos nocivo para la compañía.

### **Situaciones de Planeación Estratégica**

- Los países objeto de la regionalización deben ser, al igual que Colombia, objeto de análisis macroeconómicos similares, con el fin de conocer las ventajas y desventajas con que cuentan, buscando de esa forma poder establecer las fortalezas que garantizarían la permanencia de la sucursal colombiana.
- Otros puntos objeto de evaluación serían: barreras de entrada y salida en cada planta de producción, nivel tecnológico de cada planta y del país sede, capacidad de flexibilidad de las plantas para atender no sólo el mercado local sino también el regional, etc.

### **Situaciones de Gerencia Financiera**

- Cada país deberá evaluar su estructura financiera contra la de las sucursales rivales, a fin de evaluar sus fortalezas y debilidades en relación con sus estructuras operativas y de financiamiento, costos de producción, necesidades de inversión, etc.
- Localmente cada sucursal deberá ser analizada, considerando aspectos como nivel, experiencia y conocimiento de los ejecutivos del negocio, indicadores de liquidez, rentabilidad y operación, entre otros.

### **HERRAMIENTAS DE ANALISIS**

Para el análisis del caso, los estudiantes podrán emplear, entre otras, las siguientes herramientas:

- Análisis Dofa
- Matriz Peea

- Indicadores financieros
- Proyecciones financieras
- Análisis del efecto en costos de las variables de inflación y devaluación.

### **POSIBLES PUNTOS DE CONTROVERSI QUE SE ANALIZARÁN**

La discusión podría centrarse principalmente en los siguientes temas:

- Análisis de las principales fortalezas y debilidades de cada una de las sucursales de la compañía, así como las amenazas y oportunidades que les brinda el entorno de cada país, en comparación con similar tipo de análisis para sucursales de la misma Casa Matriz en los otros países.
- Otro punto importante de discusión sería el impacto de la situación social, política y económica de cada país en el proyecto de sustentar el liderazgo en la región para la fabricación y distribución de los productos de la compañía.
- Con el fin de soportar apropiadamente la decisión adoptada, resultarán indispensables el análisis y evaluación de la información financiera actual y futura de la compañía, frente a la de sus similares en la Comunidad Andina de Naciones con las cuales está compitiendo.

### **POSIBLES PREGUNTAS PLANTEADAS**

- a) ¿Cómo afectaron la economía mundial y los procesos de globalización los resultados de la compañía?
- b) ¿Ha sido conveniente para la compañía y para la Casa Matriz el

desarrollo del mercado andino como Area de Libre Comercio?

- c) ¿Cuáles variables, diferentes de los costos, deberían tenerse en cuenta en el análisis de la competencia global?
- d) En los temas político y social, y pensando comparativamente, ¿cuál entorno sería el más apropiado para establecer la unidad de producción para la región?
- e) ¿Qué variables macroeconómicas serían de mayor importancia en el análisis? ¿Cuál ha sido su comportamiento en los últimos años en cada país? ¿Cuál podría ser su desarrollo en el mediano plazo (10 años)?
- f) ¿Qué perspectivas pueden avistarse en el plano económico que puedan inclinar la decisión en favor de uno u otro país?
- g) De las alternativas de solución que se plantean, ¿cuál es la más aconsejable y por qué?

### **ALTERNATIVAS DE SOLUCION SUGERIDAS**

Dado que el caso plantea claramente que la solicitud de la Casa Matriz consiste en centralizar la producción de International Soap Inc. en aquel país, de los tres involucrados en el análisis, donde resulte económicamente más rentable y seguro para la operación en la región, el número de alternativas es el mismo:

- Centralización de la producción en Colombia.
- Centralización de la producción en Venezuela.
- Centralización de la producción en Perú.

## **INTERNATIONAL SOAP, INC.**

«Nuestra compañía se ha estado preparando para esta situación desde antes de que me nombraran Presidente», comentaba confiado el señor Chang. «Creo que las posibilidades de consolidar toda la producción regional en Colombia son grandes, no obstante la condición actual del país. La corporación debe ver que nos hemos convertido en la planta más eficiente y que nuestros costos pueden ser competitivos en toda la región». Sin embargo, en su interior albergaba una gran preocupación: la decisión no sólo dependería de los costos y eficiencias de la planta; existía un factor que no estaba bajo su control: la situación política, económica y social del país.

## **LA SUCURSAL COLOMBIANA DE INTERNATIONAL SOAP, INC.**

La sucursal colombiana de International Soap había sido conformada en 1964 como empresa comercializadora de los jabones que se fabricaban en los Estados Unidos; seis años más tarde se tomó la decisión de abrir una planta productora en Colombia, ya que la economía se cerraba y la competencia local y de otras multinacionales estaba afectando el mercado de la compañía en Colombia. Para los años ochenta la International Soap ya se había convertido en la empresa líder del mercado de jabones de tocador y mostraba con orgullo un 10% de participación de un mercado local agresivo y atomizado. A comienzos de los años noventa la compañía comenzó su proceso de exportación hacia otros países de la región, especialmente hacia Ecuador y Centroamérica, lo que le había permitido aumentar su volumen de producción y por tanto obtener economías de escala y

«masa crítica» para absorber los costos fijos de producción.

El señor Chang había logrado llevar a la compañía a una situación de liderazgo de mercado con un producto de excelente calidad y posicionando la marca de la compañía en los consumidores colombianos, compitiendo con productores tanto locales como multinacionales (Colgate, Johnson & Johnson, Varela, Jabonerías Hada, Unilever, etc.).

A pesar de los rasgos asiáticos del señor Chang, el personal de la compañía lo consideraba colombiano porque tenía cierto acento vallecaucano que había adquirido después de llevar viviendo en el país más de veinticinco años. International Soap lo había trasladado como Gerente de Calidad y luego de estar en diversos cargos había sido nombrado Presidente desde hacía cerca de cinco años.

## **LA CORPORACION**

International Soap, Inc. es una compañía norteamericana con su Casa Matriz en Nueva York, que cotiza en la Bolsa de Valores de esa ciudad y hace parte de las 50 compañías más grandes del mundo, según el listado publicado por la Revista *Fortune*.

Como resultado de la globalización de la economía, la crisis financiera asiática y la inestabilidad de las economías emergentes, los ingresos y utilidades de la Corporación se han visto afectados en los últimos dos años, principalmente por la fortaleza del dólar. De ahí que el Comité Ejecutivo facultara al Presidente para reducir los costos de producción en el mundo y de esta forma mejorar la rentabilidad de los accionistas. Después de un prolongado estudio que llevó más de

dos años y en el que se involucraron consultores externos como Mc Kinsey & Co y Andersen Consulting, la decisión estaba tomada: se requiere cerrar 30 de las 60 plantas que existen en el mundo para ser competitivos en el mercado actual; es necesario evitar la duplicidad de inversión de activos en las diferentes regiones y, además, es indispensable tomar ventaja del nuevo orden mundial en cuanto a comercio internacional se refiere. Los bloques económicos (Unión Europea, Mercosur, Nafta, etc.) están facilitando el intercambio entre países, por lo que ya no es necesario tener plantas de producción en cada uno de los países en los que se quiere mercadear el producto.

Para Suramérica se definió que deberían quedar solamente dos plantas, una en la parte sur para atender Mercosur y otra en la parte norte, para atender los mercados del Pacto Andino, Centroamérica y el Caribe (actualmente existen plantas de producción en Colombia, Perú y Venezuela). El señor Carlos Casanova, Vicepresidente Operativo para América Latina es el encargado de ejecutar esta pesada y difícil decisión.

## LA DECISION

El señor Casanova había recibido la instrucción del cierre de las plantas durante la última reunión de Vicepresidentes de la región. Inmediatamente terminada la reunión, viajó a Miami y se reunió con su equipo de trabajo: Claudia López, Gerente de Producción Regional, y Alberto Molina, Contralor Regional. Todos eran conscientes de que esta sería una decisión muy complicada no solamente porque era obligación el cerrar varias operaciones en las que

cada uno de ellos tenía amigos de toda una vida de trabajo en International Soap, sino, además, debían asegurarse de tomar la mejor decisión posible para garantizar la sobrevivencia de la compañía en el mercado latinoamericano.

Casanova y su equipo discutieron por espacio de varias semanas la forma en que deberían llegar a una decisión y consideraron que ésta debería basarse en la búsqueda del mejor beneficio económico para la corporación, al menor riesgo de inversión-país posible, y sobre todo que afectara al menor número de personas: la corporación International Soap tiene una política de responsabilidad social fuertemente arraigada y defendida por el Comité Ejecutivo de la compañía. Así mismo, se hacía fundamental buscar la mejor operación desde el punto de vista logístico para evitar que los ahorros en costos por la regionalización se perdieran por el sobre costo en fletes en que se incurrirá por el transporte de mercancías de un país a otro.

Para cumplir con su objetivo decidieron reunir alguna información que consideraron «clave».

- Proyección del volumen regional de jabón para los próximos 10 años (Anexo I).
- Algunos parámetros de políticas financieras, inflación, devaluación, costos de fletes y tasas de impuestos (Anexo II).
- Valor de la inversión de capital en cada país para los próximos 10 años (Anexo III).
- Estructura de costos por país (Anexo IV).

- Costos de «una sola vez» u ocultos que la organización asumiría por efectos del cierre de las plantas de los otros dos países y número de personal en producción (Anexo V).
- Información política, social y económica de los tres países (Anexo VI).
- Estado de Resultados al 31 de diciembre de 1998 para Colombia, Perú y Venezuela (Anexo VII).

Para Carlos Casanova y su equipo uno de los aspectos fundamentales y más críticos de evaluar era el desarrollo macroeconómico de los tres países hacia el futuro, pues estaban conscientes de que en este momento la proyección de inflación y devaluación se hacía muy complicada pero a la vez fundamental en la toma de la decisión final.

### **NO CERRAREMOS**

«Tenemos que mostrar los mejores resultados y costos posibles», advertía el señor Chang a Juan Irurita, Director Financiero de la sucursal

colombiana de International Soap Inc; «no voy a dejar cerrar nuestra planta».

Con este objetivo, el señor Chang preparaba la información de Colombia para presentarla según la agenda que había recibido días antes. Chang se sentía responsable por lo que pudiera pasarle a toda la gente con la que había compartido los últimos veinticinco años de su vida y de alguna manera quería asegurarles que la compañía tomaría la mejor decisión posible, pero también sabía que tenía un claro deber profesional: asegurarle a la corporación International Soap Inc. que la decisión que se tomara en el mes siguiente fuera la más conveniente. «Son las obligaciones de un gerente», suspiraba y pensaba para sí mismo.

Para evaluar las posibilidades de la planta colombiana, Chang decidió obtener, con sus contactos en la corporación y demás afiliadas, los datos con los cuales se tomaría la decisión. Al observar los datos Chang quedó aún más preocupado.

**ANEXO I**  
**INTERNATIONAL SOAP, INC.**  
**VOLUMEN REGIONAL DE VENTAS POR PAÍS**  
**(COLOMBIA-PERÚ-VENEZUELA)**  
**PROYECCIÓN 1998-2009**  
**TON(000)**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Colombia	6.000	6.492	7.024	7.600	8.224	8.898	9.628	10.417	11.271	12.195	13.195	14.277
Crecimiento		8.2%	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%	8.2%
Perú	2.000	2.250	2.531	2.848	3.204	3.604	4.055	4.561	5.132	5.773	6.495	7.306
Crecimiento		12.5%	12.5%	12.5%	12.5%	12.5%	12.5%	12.5%	12.5%	12.5%	12.5%	12.5%
Venezuela	5.500	6.012	6.571	7.182	7.850	8.580	9.377	10.250	11.203	12.245	13.383	14.628
Crecimiento		9.3%	9.3%	9.3%	9.3%	9.3%	9.3%	9.3%	9.3%	9.3%	9.3%	9.3%
Al volumen	13.500	14.754	16.126	17.630	19.277	21.081	23.060	25.228	27.605	30.213	33.073	36.212
Crecimiento ponderado		9.3%	9.3%	9.3%	9.3%	9.4%	9.4%	9.4%	9.4%	9.4%	9.5%	9.5%

Crecimiento anual promedio del mercado de jabones en Colombia 8.2%

Crecimiento anual promedio del mercado de jabones en Perú 12.5%

Crecimiento anual promedio del mercado de jabones en Venezuela 9.3%

**ANEXO II**  
**INTERNATIONAL SOAP INC**  
**PARÁMETROS MACROECONÓMICOS REGIONALES**  
**(COLOMBIA-PERÚ-VENEZUELA)**  
**PROYECCIÓN 1998-2009**

	1998
Inflación en US\$	3.3%
Inflación colombiana	17.3%
Inflación peruana	1.0%
Inflación venezolana	40.0%
Devaluación colombiana	25.0%
Devaluación peruana	3.7%
Devaluación venezolana	19.9%
Tarifa de Impuesto de Renta	
Colombia	35%
Perú	30%
Venezuela	30%
Política de Inventarios (días)	75
Política de Cartera (días)	60
Inventarios a 12/31/97	2.103
Cartera a 12/31/97	2.990
Valores fletes regionales (Ton-00)	
Colombia-Venezuela	0.30
Colombia-Perú	0.10
Perú-Venezuela	0.50

**ANEXO III**  
**INTERNATIONAL SOAP INC**  
**VALOR INVERSIÓN DE CAPITAL Y DEPRECIACIÓN ADICIONAL**  
**COLOMBIA**  
**PROYECCIÓN 1998-2009**  
**US\$000**

Descripción	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total inve.
Molde matriz	900						1.000						
Compactadora de grasas		1.100						500					
Empacadora			2.000						100				
Cambio de tecnología máquina jabón				4.000							100		
Tratamiento de aguas					800						200		
Manejo de residuos sólidos						3.500						500	
Total adiciones PP&E	900	1.100	2.000	4.000	800	3.500	1.000	500	100	100	200	500	14.700
Depreciación adicional	0	90	200	400	800	880	1.280	1.380	1.380	1.390	1.400	1.420	
Depreciación normal	540	590	645	705	771	843	922	1.009	1.104	1.209	1.323	1.448	

**INTERNATIONAL SOAP INC**  
**VALOR INVERSIÓN DE CAPITAL Y DEPRECIACIÓN ADICIONAL**  
**PERÚ**  
**PROYECCIÓN 1998-2009**  
**US\$000**

Descripción	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total Inve.
Moldes de preformado	3.000					1.500							
Equipo de eliminación de oxidantes		3.500					1.500				500	500	
Cambio de tecnología máquina jabón			4.500					1.000					
Sistema de protección ambiental				3.200				1.000					
Planta de tratamiento de aguas					3.000				1.000	1.000	500	500	
Total adiciones de PP&E	3.000	3.500	4.500	3.200	3.000	1.500	1.500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	25.200
Depreciación adicional	0	300	650	1.100	1.420	1.720	1.870	2.020	2.120	2.220	2.320	2.420	
Depreciación normal	270	295	323	353	386	422	461	505	552	604	661	724	

**INTERNATIONAL SOAP INC**  
**VALOR INVERSIÓN DE CAPITAL Y DEPRECIACIÓN ADICIONAL**  
**VENEZUELA**  
**PROYECCIÓN 1998-2009**  
**US\$000**

Descripción	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total Inve.
Cambio de tecnología máquina jabón	5.000					900							
Moldes de preformado		4.000									400		
Equipo de tratamiento de agua			1.500					500				400	
Manejo ambiental				1.200					500				
Actualización empacadora					800					500			
Total adiciones de PP&E	5.000	4.000	1.500	1.200	800	0	900	500	500	500	400	400	15.700
Depreciación adicional	0	500	900	1.050	1.170	1.250	1.250	1.340	1.390	1.440	1.490	1.530	
Depreciación normal	540	590	645	705	771	843	922	1.009	1.104	1.209	1.323	1.448	

**ANEXO IV**  
**INTERNATIONAL SOAP INC.**  
**ESTRUCTURA DE COSTOS REGIONALES**  
**COLOMBIA-PERÚ-VENEZUELA**

**US\$000**

**1998**

1. Producto:	Jabón original	Colombia	Perú	Venezuela
2. Costo	(por Ton).			
a. Materia prima (líquida)		0.42	0.41	0.40
b. Empaque		0.20	0.25	0.22
c. Total material		<b>0.62</b>	<b>0.66</b>	<b>0.62</b>
d. Mano de obra		0.04	0.03	0.03
e. Costos indirectos		0.02	0.03	0.03
f. Total costo variable		<b>0.68</b>	<b>0.72</b>	<b>0.68</b>
g. Depreciación		0.04	0.02	0.04
h. Costos fijos y asignados		0.08	0.10	0.07
i. Costo total		<b>0.80</b>	<b>0.84</b>	<b>0.79</b>
Costo total (Ton-000)		<b>800</b>	<b>840</b>	<b>790</b>

Política de ventas:

Local: 70% de margen de rentabilidad sobre el costo (dependiendo de la competencia).

Exportaciones: A valor de costo más 2% para cubrir costos fijos para exportar.

**ANEXO V**  
**INTERNATIONAL SOAP INC.**  
**VALOR CIERRE PLANTAS**  
**COLOMBIA-PERÚ-VENEZUELA**  
**US\$000**

Descripción	Colombia	Perú	Venezuela
<b>Trabajadores en Producción*</b>	623	554	643
Indemnización empleados	150	100	200
Castigo de activos fijos	1.500	1.000	1.300
Gastos legales	50	40	50
Otros gastos	50	50	50
<b>Total gastos de traslado</b>	<u>1.750</u>	<u>1.190</u>	<u>1.600</u>

Se considera que la decisión no afectaría a los empleados administrativos por cuanto la compañía continuará operando normalmente en cada país pero sin producir localmente.

## ANEXO VI

# INFORMACIÓN MACROECONÓMICA Y POLÍTICA

## COLOMBIA

### ANÁLISIS EJECUTIVO

Colombia continúa siendo un atractivo mercado de largo plazo para las compañías americanas. De acuerdo con la Oficina de Comercio de los Estados Unidos (USTR), en 1997 el costo de las mercancías transadas por los dos países ascendió a USD\$9 billones. Un hecho no siempre reconocido es que Colombia es el cuarto país más grande importador que tiene Estados Unidos en Latinoamérica, después de mega-mercados como México, Brasil y Venezuela (casi igual que Colombia), e igual que Chile y Argentina y el número 25 del mundo.

#### • SINOPSIS POLITICA

Colombia es una constitución democrática con un Congreso bicameral, separado del poder ejecutivo y judicial. Las leyes son promulgadas por el Congreso y sancionadas por el Presidente de la República, quien está sujeto a la Constitución revisada en 1991. El Presidente y Vicepresidente son elegidos por voto popular por un período de cuatro años sin posibilidad de reelección.

#### • SINOPSIS ECONOMICA

Colombia goza de una estabilidad económica desde hace más de cincuenta años, con un crecimiento razonable y sostenido a lo largo de los últimos siete años. Un crecimiento del PIB del cuatro y cinco por ciento por año y una inflación en disminución desde 1990. La deuda externa ha sido bien manejada por las autoridades monetarias y por tanto el país cuenta con el apoyo de la banca mundial, que califica la deuda de Colombia en más de un 90% a largo plazo.

La apertura de la economía colombiana a los mercados internacionales durante 1990 y 1994 ha facilitado la importación de todo tipo de bienes tanto de consumo como de capital, el costo de importación continúa siendo alto debido al IVA de un 16%. Sin embargo, estos costos impositivos y los cargos adicionales pueden ser disminuidos si los canales de distribución y la estrategia de ventas son adecuadamente conocidos y manejados. Las multinacionales han aprendido a manejar estos factores reduciendo los costos de los bienes importados a través de la reducción de los intermediarios. La legislación colombiana es dispendiosa, lenta y en muchos casos inefectiva, ello favorece y permite la corrupción de los estamentos públicos.

#### • ROL DEL GOBIERNO EN LA ECONOMIA

La política exterior se ha centralizado en fortalecer la imagen de Colombia como un importante jugador en la región. Ello involucra el mantener unas buenas relaciones bilaterales con los Estados Unidos, las cuales se vieron muy deterioradas durante el gobierno de Samper, pero con el cambio de gobierno se vislumbran nuevos y positivos cambios.

Los problemas de narcotráfico continuarán acompañando de cerca todos los aspectos de la política económica y política del país. El narcotráfico ha afectado en forma muy negativa a la sociedad colombiana con numerosas personas de la vida pública involucradas –congresistas y políticos se encuentran investigados–. Adicionalmente, el país enfrenta problemas de orden público que involucran altas tasas de criminalidad cometidas por el terrorismo originado por los combates entre grupos de izquierda –guerrilleros–, grupos al margen de la ley que se encargan de su exterminio –paramilitares–, y delincuencia común. Los índi-

ces de secuestro y extorsión son preocupantes y afectan el ambiente de negocios a desarrollar en el país.

#### • PERSPECTIVAS FUTURAS

El panorama general del país para finales de siglo no es muy favorable. Las condiciones socioeconómicas de la población en general han sido severamente atacadas y deterioradas, miles de pequeños campesinos han sido desplazados de sus tierras por los intensos combates que se viven a lo largo y ancho del país, entre guerrilla, paramilitares, narcotraficantes, militares y policía. La economía atraviesa uno de los peores momentos de los últimos veinte años, el déficit fiscal es de cerca del 4% del PIB, las tasas de desempleo fluctúan entre un 16 y 17%, las tasas de interés han llegado a niveles antes considerados de usura, 60% y 70%; la inflación proyectada por el Banco de la República para 1998 no parece que pueda ser cumplida, ya que fenómenos naturales como el llamado del «Niño» han desfavorecido los intereses. La tasa de cambio se encuentra atravesando una grave crisis debido a factores de inestabilidad política, lo cual ha llevado a especulaciones en el mercado monetario presionando las tasas de conversión a los límites fijados por el Banco Central que ha debido defender su política interviniendo repetidas veces el mercado inyectando dólares y contrayendo la oferta monetaria.

(\*) Información obtenida del Departamento de Estado de los Estados Unidos.

#### Principales Indicadores Macroeconómicos

Colombia	1996	1997	1998e	1999e
Población (MM)	37.5	38.2	38.9	39.6
Producto Interno Bruto %	2.0	3.2	2.7	3.1
Inflación	21.6	17.7	17.3	15.0
Tasa de Interés				
- Captación	31.1	24.1	31.5	28.8
- Colocación	41.9	34.4	40.0	38.0
Tasa de Cambio	1.005	1.294	1.617	2.102
Balanza Comercial	(2.133)	(2.698)	(3.350)	(1.733)
Balanza en Cuenta Corriente	(4.816)	(5.602)	(5.960)	(4.983)

Fuente: La Nota Económica

## PERÚ

### Análisis ejecutivo

Perú cuenta con la confianza de los mercados internacionales gracias al disciplinado programa económico emprendido por el presidente Alberto Fujimori desde 1990, año en que fue elegido.

Durante su mandato Fujimori ha logrado desactivar las actividades terroristas al desmantelar los principales grupos guerrilleros del país. Sin embargo, gran preocupación se cierne de nuevo sobre el país en relación con las recientes actividades terroristas ocurridas el año anterior cuando el grupo MRTA se tomó la residencia del embajador del Japón en Lima.

## • SINOPSIS POLITICA

Perú es una república con un dominante poder ejecutivo encabezado por Alberto Fujimori, quien ha sido reelegido por segunda vez en 1995 y aspira a una tercera reelección. Importantes y complejos desórdenes y manifestaciones se han presentado a lo largo y ancho de todo el país en protesta, a raíz de las declaraciones del actual mandatario de lanzarse a su tercera reelección para el año 2000.

El poder legislativo cuenta con un Congreso unicameral con 120 miembros, el cual fue destituido por Fujimori a principios de su mandato.

Perú enfrenta varios e importantes problemas que resolver para contar con un decidido apoyo de la comunidad internacional. Primero, debe continuar desarticulando los grupos armados de oposición, los cuales aún persisten. Prueba de ello con constituyó la toma de la residencia del embajador del Japón en Lima en diciembre de 1997; segundo, debe continuar trabajando en la erradicación del cultivo y tráfico de drogas ilícitas, y finalmente la comunidad internacional ha venido reclamando el fortalecimiento de los derechos humanos, ya que pese a la disminución de los niveles de violaciones continúan reportándose numerosos casos de desapariciones forzadas, escuadrones de la muerte, torturas a detenidos, etc.

## • SINOPSIS ECONOMICA

España es líder en inversión en el país, junto con los Estados Unidos, seguido por el Reino Unido.

Durante los últimos años Perú ha logrado controlar su inflación llevándola a niveles de menos de 10% al año, y el crecimiento de su economía ha estado en niveles de 5% promedio. En 1998 se estima un crecimiento de un 6%, con la permanente vigilancia del FMI. Perú ha logrado controlar y cumplir sus compromisos con la banca multilateral. Los sectores con mejores prospectos incluyen la minería, el petróleo y gas, y las inversiones en equipos de comunicaciones y turismo, el renglón de la piscicultura continúa siendo muy importante para su economía.

## • ROL DEL GOBIERNO EN LA ECONOMIA

La administración Fujimori desde su posesión se ha encargado de eliminar las barreras y controles a la inversión y comercio extranjero. A través de reformas tributarias y eliminación de subsidios Fujimori ha logrado reestructurar y reducir el déficit fiscal del país. Ha dado comienzo a importantes programas para privatizar empresas de propiedad del Estado. Sin embargo, presiones políticas han obligado al gobierno a reducir significativamente los procesos de privatización actuales.

## • PERSPECTIVAS FUTURAS

El gobierno peruano busca activamente atraer inversión tanto nacional como extranjera en todos los sectores de la economía. En años recientes la inestabilidad macroeconómica, el hostil clima político, el terrorismo y el narcotráfico han sido factores adversos para lograr los planes propuestos por el Gobierno, por ello Alberto Fujimori se ha comprometido a lograr una estabilización y liberalización económica a través de programas que continúen reduciendo barreras comerciales, y desmontando las restricciones de inversiones y flujos de capital a todos los sectores de la economía. Con el apoyo de los Estados Unidos ha establecido programas de apoyo bilateral para combatir los problemas de cultivo y tráfico de drogas ilícitas.

(\*) Información obtenida del Departamento de Estado de los Estados Unidos.

### \* Principales Indicadores Macroeconómicos

Perú	1996	1997	1998e	1999e
Población				
Producto Interno Bruto (%)	-7.8	4.0	3.0	3.2
Inflación	1.2	0.6	1.0	0.8
Tasa de Interés				
- Captación	10.5	9.9	10.3	9.5
- Colocación	30.6	30.4	30.5	30.1
Tasa de Cambio	2.6	2.7	2.8	3.0
Reservas Internacionales	9.633.0	11.119.0	12.580.0	13.200.0
Balanza Comercial	-106.0	-199.0	-255.0	-176.0

Fuente: Banco Central del Perú

## VENEZUELA

### ANÁLISIS EJECUTIVO

Durante muchos años la economía venezolana fue objeto de una política proteccionista y subsidiada, gracias a las bonanzas petroleras de que fue objeto; sin embargo, a raíz de las recientes crisis en el sector de los hidrocarburos por la caída del precio del petróleo, la economía venezolana se ha visto gravemente afectada.

En los últimos años los diferentes gobiernos han trabajado intensamente en reconstruir un país debilitado en la mayoría de los sectores productivos y en su estructura financiera. Una de las principales medidas adoptadas para tal fin consistió en abrir sus puertas a la inversión extranjera, llegándose a constituir en el principal país inversor de Latinoamérica.

### • SINOPSIS POLITICA

Venezuela se encontraba entre los mercados emergentes más fuertes a finales de los años ochenta, pero luego ocurrieron retrocesos que la afectaron. En 1992 el presidente Carlos Andrés Pérez enfrentó dos golpes militares por oficiales rebeldes y un juicio político por malversación de fondos, debido al cual fue constitucionalmente destituido a mediados de 1993, lo cual hizo temer por la preservación de la democracia en este país.

El gobierno interino de Ramón J. Velázquez mantuvo las tradiciones del país y celebró las elecciones democráticas en diciembre de 1993, resultando electo presidente Rafael Caldera. Como resultado de las elecciones de 1993, el Congreso evolucionó de un sistema bipartidista dominado por la AD y el COPEI a un sistema más diverso de cinco partidos, lo cual ha complicado el proceso legislativo.

En 1994 el recién elegido presidente Caldera tuvo que enfrentar una devastadora crisis bancaria, que ocasionó la salida de capitales, erosionando la situación monetaria y fiscal del país. En junio de ese año el Presidente declaró la emergencia monetaria y el control de precios, lo cual afectó la percepción internacional sobre el clima de inversión y fracasó en su meta de lograr la estabilización económica. Hacia fines de 1995 la confianza internacional en Venezuela tocó fondo.

En abril de 1996, pensando en lograr la estabilidad económica, el gobierno debió adoptar medidas en el manejo de la deuda, recortes en el gasto público, eliminación de subsidios y una fuerte política económica, siendo la decisión más dura el incremento de los precios de la gasolina en más de un 400%, sobre la base de un acuerdo con el FMI.

La confianza depositada en el sector petrolero para sacar a Venezuela de la crisis, fortalecida con la apertura del sector a la inversión extranjera en 1995, ha sido golpeada por los bajos precios internacionales del crudo.

### • SINOPSIS ECONOMICA

El clima económico general está desalentado por la devaluación del dólar, la recesión del sector no petrolero, los bajos precios internacionales del crudo y las restricciones fiscales.

La riqueza en recursos naturales, los bajos precios de la energía y la relativamente capacitada fuerza de trabajo significan para Venezuela sus principales fortalezas.

Mientras el Gobierno espera desarrollar los sectores no tradicionales, a corto plazo las mayores perspectivas de crecimiento permanecen en las áreas extractiva y relacionada con la infraestructura; las industrias en crecimiento son la minería, petróleo y otros hidrocarburos, telecomunicaciones y generación eléctrica.

### • ROL DEL GOBIERNO EN LA ECONOMIA

Después de las medidas anticrisis, adoptadas por el Gobierno durante los años 1994 y 1995, está volviendo al rumbo de la privatización y desregulación de la economía. En junio de 1996 el Gobierno firmó una carta de intención con el FMI mediante la cual se implementaron medidas de tipo fiscal, incluidas reformas tributarias y recortes en el gasto del sector central.

El Gobierno ha conducido una política de control de precios para todos los bienes y servicios básicos, basado en la impresión del precio máximo al público, lo cual alienta el bajo nivel de inventarios, pues estos precios no pueden ser alterados posteriormente.

El control monetario está en cabeza del Banco Central de Venezuela con un esquema similar al colombiano, de un mercado libre con un sistema de banda para controlar la devaluación y apoyar al bolívar mediante inyección de dólares al mercado. Si bien existe una ley que permite al Gobierno intervenir en el mercado monetario, el compromiso con el programa del FMI, la privatización y los incentivos a las exportaciones son factores que lo disuaden de llegar a utilizar este control.

El gobierno del presidente Caldera ha tenido éxito en restaurar la estabilidad política y en especial en resolver los problemas con las fuerzas armadas y restablecer la disciplina y la unidad militar.

### • PERSPECTIVAS FUTURAS

La próxima ronda de elecciones nacionales está programada para diciembre de este año, las encuestas dan por ganador al ex militar golpista Hugo Chávez, sin embargo, la ex reina Irene Sáenz mantiene un fuerte apoyo electoral. Del ganador de las elecciones depende el cariz que tome la actuación del Gobierno, existiendo un cierto temor en el clima internacional de vencer el candidato Hugo Chávez, por los cambios que pueda implementar en la legislación actual.

Existe también la expectativa de una devaluación, por la situación de crisis monetaria internacional creada por la crisis de las economías del sudeste asiático y más recientemente la de Rusia.

(\*) Información obtenida del Departamento de Estado de los Estados Unidos.

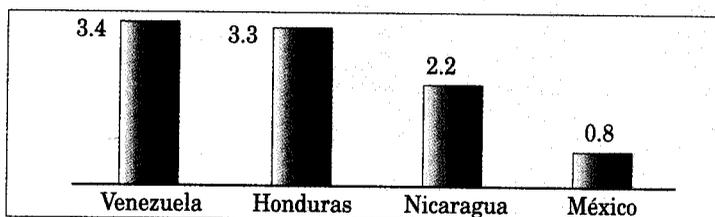
**\* Principales Indicadores Macroeconómicos**

Venezuela	1996	1997	1998e	1999e
Población	19.0	19.3	19.8	20.7
Producto Interno Bruto (%)	-0.4	5.1	4.4	3.2
Inflación	103.3	38.0	33.0	25.0
Tasa de Interés				
- Captación	24.3	15.7	27.2	22.0
- Colocación	37.2	21.8	38.6	31.1
Tasa de Cambio	476.8	502.8	603.0	731.2
Reservas Internacionales	15.229.0	17.745.0	16.700.0	15.102.0
Balanza Comercial	13.590.0	11.400.0	7.347.0	9.255.0
Balanza en Cuenta Corriente	8.824.0	5.867.0	-1.019.0	1.152.0

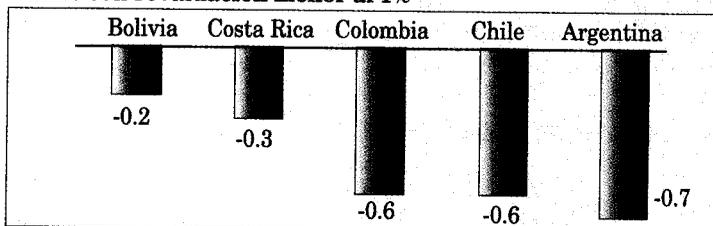
Fuente: PDVSA

**Devaluación real (Promedio 1992 a 1997)**

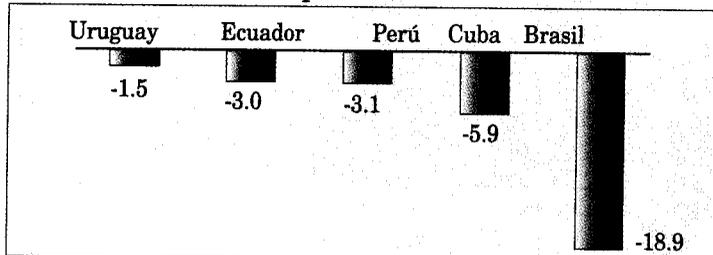
**Países con devaluación real**



**Países con revaluación menor al 1%**



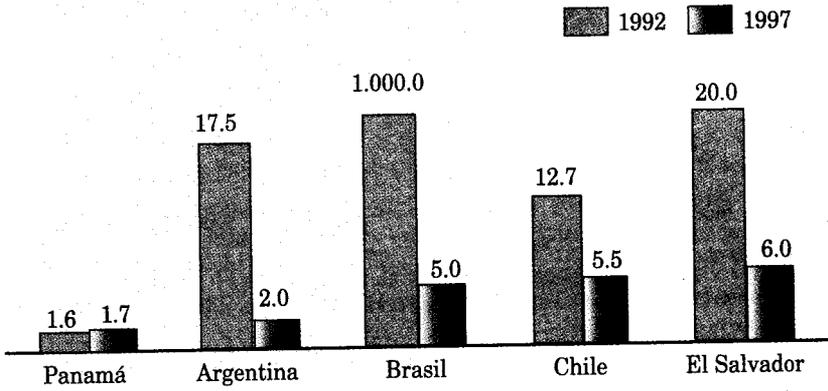
**Países con revaluación superior al 1%**



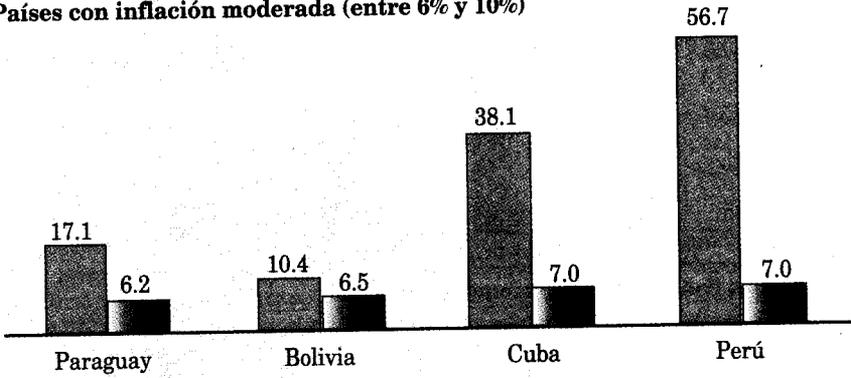
Fuente: Bancoldex

## Inflación

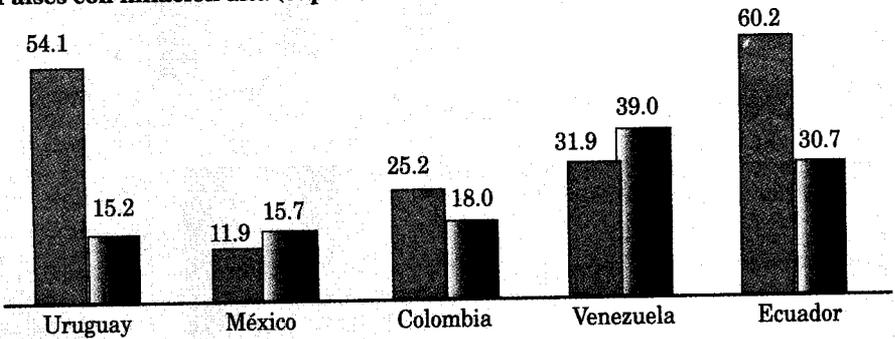
### Países con inflación baja (inferior al 6%)



### Países con inflación moderada (entre 6% y 10%)



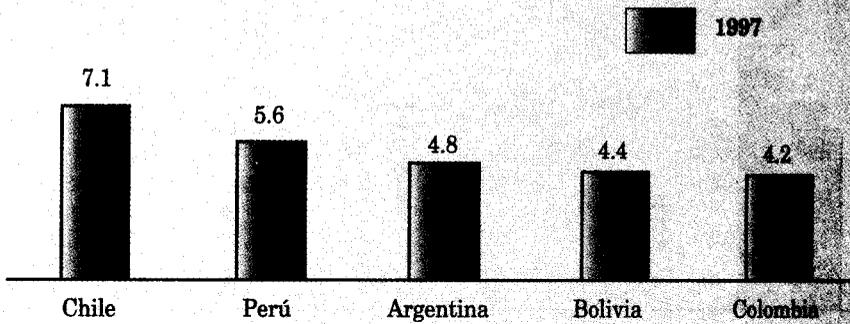
### Países con inflación alta (superior al 10%)



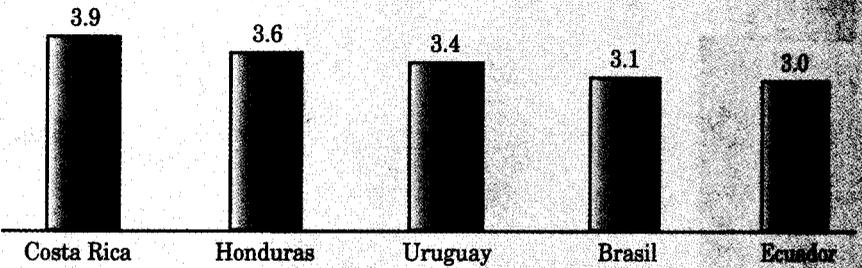
Fuente: Bancoldex

**Crecimiento económico (Promedio 1992 a 1997)**

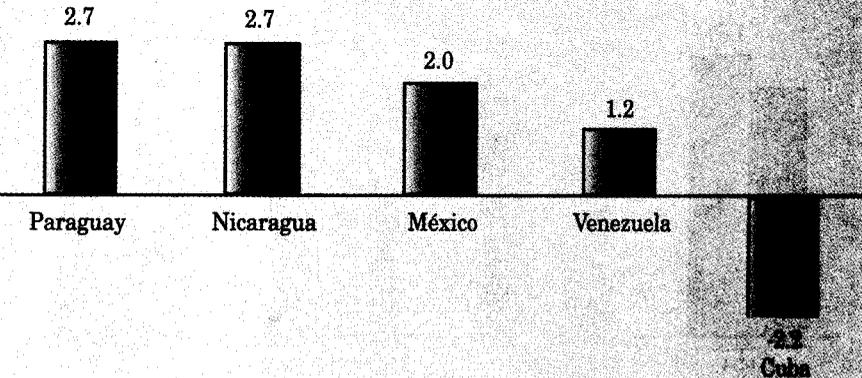
**Crecimiento alto (superior al 4%)**



**Crecimiento moderado (entre 4% y 3%)**



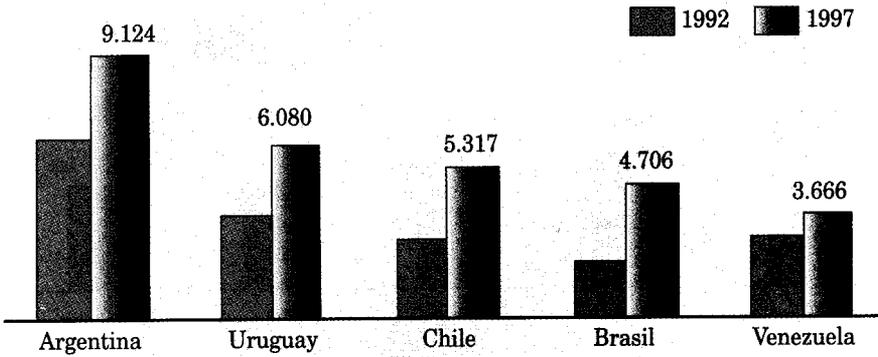
**Crecimiento bajo (inferior al 3%)**



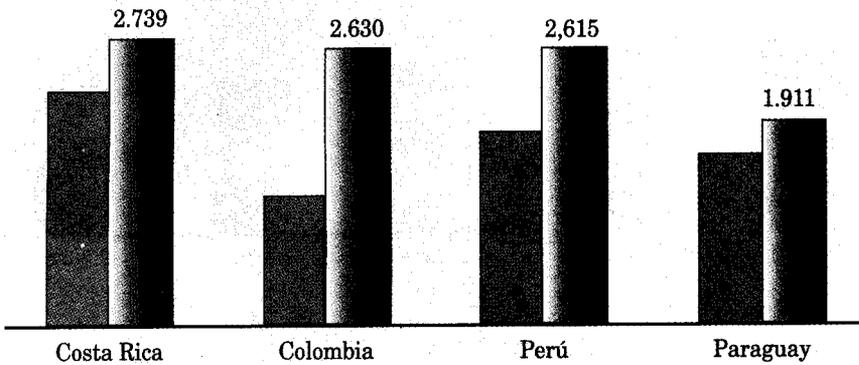
Fuente: Bancoldex

### Ingreso per cápita

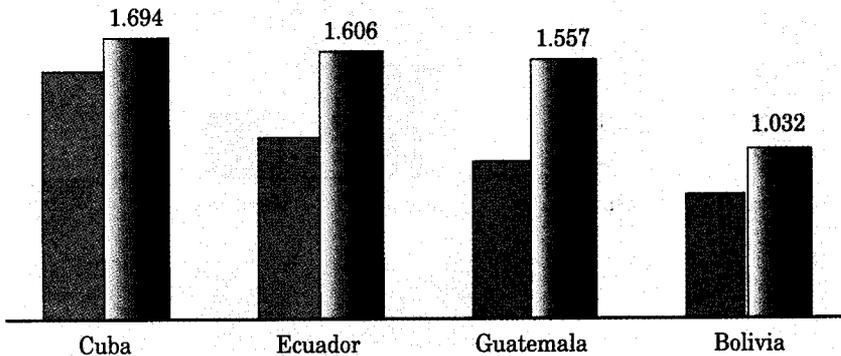
#### Países de ingreso alto (superior a USD2.800)



#### Países de ingreso medio (entre USD2.800 y 1.800)



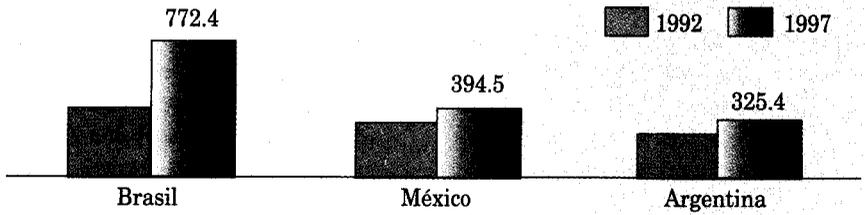
#### Países de ingreso bajo (inferior a USD1.800)



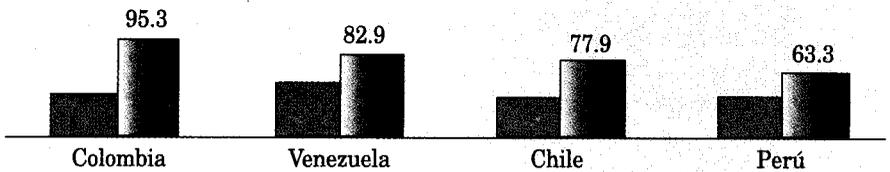
Fuente: Bancoldex

## Tamaño de las economías

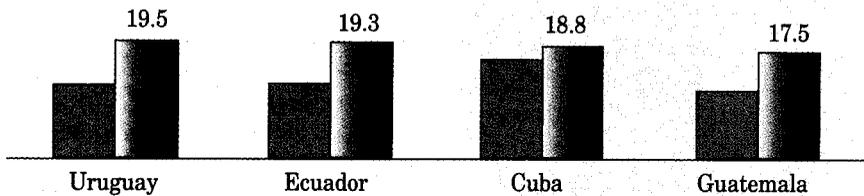
### Economías grandes (superior a USD200 millardos)



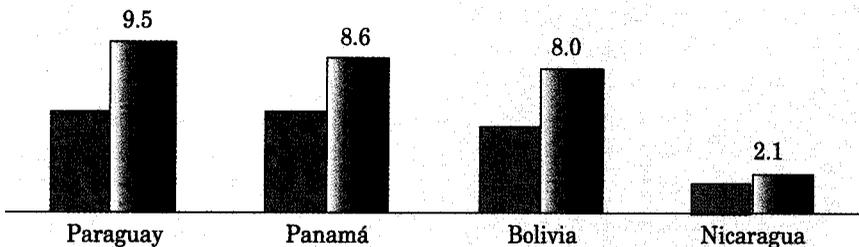
### Economías medianas (entre USD95 y 30 millardos)



### Economías pequeñas (entre USD 20 y 10 millardos)



### Economías muy pequeñas (inferior a 10 millardos)



Fuente: Bancoldex

**ANEXO VII**  
**INTERNATIONAL SOAP INC. ESTADOS DE RESULTADOS**  
**PERÍODO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 1998**  
**US\$000**

	Colombia	(%)	Perú	(%)	Venezuela	(%)ns
<b>Ventas netas</b>	<b>18.403</b>		<b>18.403</b>		<b>18.403</b>	
Costo de ventas (estándar)	10.800	58.7	11.340	61.6	10.665	58.0
Depreciación adicional, nuevas inversiones	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Fletes adicionales (país a país)	540	2.9	960	5.2	720	3.9
Total costo de ventas	11.340	61.6	12.300	66.8	11.385	61.9
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>7.063</b>	<b>38.4</b>	<b>6.103</b>	<b>33.2</b>	<b>7.018</b>	<b>38.1</b>
Gastos de ventas	940	5.1	700	3.8	840	4.6
Gastos de mercadeo	454	2.5	354	1.9	354	1.9
Investigación de mercados	90	0.5	50	0.3	70	0.4
Publicidad y promoción	1.800	9.8	1.400	7.6	1.500	8.2
Gastos de distribución	600	3.3	350	1.9	400	2.2
Gastos administrativos	820	4.5	720	3.9	530	2.9
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>2.359</b>	<b>12.8</b>	<b>2.529</b>	<b>13.7</b>	<b>3.324</b>	<b>18.1</b>
Reserva para cuentas incobrables	46	0.2	36	0.2	26	0.1
Otros ingresos	(135)	-0.7	(125)	-0.7	(100)	-0.5
Otros egresos	171	0.9	161	0.9	141	0.8
(Ganancia)/pérdida en conversión	(163)	-0.9	(143)	-0.8	(100)	-0.5
Ingresos Financieros	(74)	-0.4	(54)	-0.3	(30)	-0.2
Egresos Financieros	28	0.2	18	0.1	7	0.0
Egresos Extraordinarios (cierre de plantas)	2.790	15.2	3.350	18.2	2.940	16.0
<b>Utilidad antes de Impuestos de Renta</b>	<b>(304)</b>	<b>-1.7</b>	<b>(714)</b>	<b>-3.9</b>	<b>440</b>	<b>2.4</b>
<b>Provisión para impuestos</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>132</b>	<b>0.7</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(304)</b>	<b>-1.7</b>	<b>(714)</b>	<b>-3.9</b>	<b>308</b>	<b>1.7</b>

## **COMENTARIOS SOBRE EL CASO: INTERNATIONAL SOAP, INC.**

El caso se caracteriza por los siguientes aspectos:

International Soap es una compañía norteamericana con casa matriz en la ciudad de Nueva York, inscrita en la Bolsa desde hace más de cincuenta años y clasificada entre las cincuenta compañías más grandes del mundo.

En los últimos años la crisis económica y la inestabilidad de las economías emergentes han afectado los ingresos de la organización.

La compañía cuenta con plantas en Perú, Colombia y Venezuela, las cuales están en capacidad de adaptarse para abastecer al mercado regional.

International Soap es líder en el segmento de jabones de tocador, producto con el que tiene una interesante participación dentro de un mercado agresivo y altamente competitivo. Con el propósito de mantener y de mejorar la competitividad en el mercado actual, la organización requiere efectuar el cierre de 30 de las 60 plantas existentes en el mundo. Esta decisión implica evaluar la posibilidad de evitar la duplicidad de inversión en activos de producción y el aprovechamiento que ofrece el nuevo orden mundial (Mercosur, Nafta, Pacto Andino, etc.), para el comercio exterior.

Se decidió que para Suramérica deberían quedar únicamente dos plantas: una para atender el Mercosur y otra para atender la zona norte (Pacto Andino, Centroamérica y el Caribe).

Actualmente existen plantas en Venezuela, Perú y Colombia. El Vicepresidente de Operaciones para América Latina debe definir la situación basado en los siguientes criterios: la búsqueda del mejor beneficio económico para la organización, al menor riesgo de inversión-país posible, y sobre todo que la decisión afecte al menor número de personas.

Para tomar la decisión, uno de los criterios que mayor peso tiene es el relacionado con el indicador de confianza o riesgo país, sobre todo porque son las circunstancias del entorno las que de alguna manera inciden sobre la viabilidad futura de un negocio y un determinante clave para la supervivencia de las organizaciones.

Al observar el indicador de confianza surgen algunos factores, tales como: seguridad, manejo económico, panorama empresarial, futuro económico, situación política coyuntural, relaciones laborales, trato a la inversión, etc. El caso como tal es un excelente vehículo para decidir teniendo presente estudios comparativos de indicadores de confianza entre los tres países (Colombia, Perú y Venezuela) y para reflexionar sobre la necesidad en el largo plazo de crear un país con un indicador de confianza por encima del 70%. Una situación como la mencionada posibilitaría un panorama para la inversión. No obstante, la ocurrencia de factores imprevistos puede afectar la confianza de los inversionistas.

El análisis del caso desde diferentes perspectivas (mercadeo, financiero, estratégico y de logística) genera elementos de juicio adicionales que le

facilitan al Vicepresidente de operaciones abordar la complejidad del caso en contextos de países con alto riesgo y finalmente decidir a la luz de los criterios de decisión.

**Francisco Velásquez Vásquez**

Director del Programa de Administración de Empresas, diurno 