

# **METODOLOGÍA DE ALERTA TEMPRANA PARA EL ANÁLISIS DE RIESGO POLÍTICO DE INVERSIÓN CONFLICTOS, AMENAZAS Y TOMA DE DECISIÓN EMPRESARIAL EN TIEMPOS DE CRISIS**

**PATRICIO MORALES F.**

CENTRO DE ANALISIS E INVESTIGACION POLITICA

## **A B S T R A C T**

Al abordar el análisis del riesgo político de inversión, reconocemos en la *conflictividad social*, uno de los fenómenos principales a medir y tratar, ya que es un elemento altamente condicionante de la toma de decisión, para establecer, mantener y mejorar los negocios. El presente artículo plantea una metodología, de *Alerta Temprana*, que sirva para la comprensión, anticipación y tratamiento de amenazas desatadas, que cruzan el espectro de convivencia de cualquier inversión. En una segunda instancia, y haciéndose cargo de escenarios con amenazas agudizadas, los cuales posibilitan estallidos sociales y crisis político-económicas, el autor expone una tipología de crisis y la instrumentaliza en el marco de la toma de decisión empresarial.

PALABRAS CLAVES: Riesgo político, alerta temprana, conflicto, toma de decisión.

## **METHODOLOGY OF EARLY ALERT FOR THE ANALYSIS OF INVESTMENT POLITICAL RISK CONFLICT, THREATS AND BUSINESS DECISION MAKING IN CRISIS**

When approaching investment political risk, we recognize *social conflict*, one of the main aspects of this article, because it is an element that constitutes an important part of the decision making process, to establish, maintain and to make better business. This article presents a methodology, of *early alert*, that is good for comprehension, anticipation and treatment of eventual threats, that are present in any investment. Secondly, the author presents a typology of crisis that can be used for business decision making.

KEY WORDS: Investment political risk, early alert, conflicts, decision making.

## I. CLIMA DE NEGOCIOS Y ALERTA TEMPRANA

Un *clima de negocios* existente en un país, es aquél contexto que conforma el escenario para la realización de inversiones y negocios internacionales. Ahora bien, la evaluación de tal clima, depende de dos grandes esferas: por un lado, la institucionalidad del ámbito político y, por otro, el análisis del ámbito económico social. Ambos, con la intención de ir ponderando a) la existencia de incentivos que faciliten el desarrollo de la actividad empresarial, que llamaré “clima de negocios positivo”, y b) restricciones en su accionar por diversos factores que pueden comprender cuestiones tan variadas como, regulaciones adicionales en ciertas áreas de inversión, frágil libertad económica, e incluso, más complejo aún, cuando las amenazas de dichos factores pueden constituir agudizaciones de conflictos sociales en el horizonte de inversión, este contexto lo llamaré “clima de negocios negativo”.

El objetivo, aquí, desde el punto de vista del riesgo político para el caso de las inversiones<sup>1</sup> comprende identificar contextos que apunten a situaciones de tensión elevada, que a su vez, permitan anticipar la explosión de un conflicto grave, e incluso de prever los escenarios de crisis. Pero para esto, es necesario elaborar y disponer de una metodología que posibilite la construcción y aplicación de indicadores de alerta temprana, a partir de los cuales sea posible el desarrollo del proceso de anticipación a los distintos escenarios de inversión.

Así, el objetivo central de la metodología de alerta temprana para el análisis de riesgo político de inversión, es establecer señales de vulnerabilidad en los escenarios económicos y políticos de un país, para identificar tempranamente aquellas situaciones en las cuales la gobernabilidad puede verse afectada de manera seria, por presiones rupturistas capaces de desencadenar *climas de negocios negativos*. Aquí, lo que importa detectar es la evolución de las señales de vulnerabilidad, de manera tal de poder establecer si en los diversos escenarios se dan procesos o tendencias que se apartan de la normalidad, y/o apuntan a configurar situaciones de crisis. Es en este

---

<sup>1</sup> Para el análisis del riesgo político de inversión, véase, Benavente, Andrés, Morales, Patricio y Parada, José. “Introducción al Análisis de Riesgo Político de Inversión en América del Sur”, documento de trabajo N°1, Área de Riesgo Político, Centro de Análisis e Investigación Política (CAIP), Chile, noviembre 2007.

punto donde un sistema de indicadores de alerta temprana cumple un *rol anticipatorio*.

Es importante señalar, que el funcionamiento de un sistema de alerta temprana es perfectamente aplicable cuando la crisis ya se ha presentado como tal, dado que a través de él, podrá proyectarse el desarrollo y los términos de resolución. A tal efecto, hay que tener presente que en la aplicación del sistema no sólo importa elaborar un diagnóstico para un momento dado, sino llevar a cabo un monitoreo que permita disponer de un análisis siempre actualizado de la problemática. Junto con tratarse de un análisis dinámico, para que opere de manera eficiente, se requiere de una buena y permanente disponibilidad de información, para así extraer señales con suficiente antelación. Esto último es de especial relevancia, porque aún el más complejo sistema de indicadores de alerta temprana termina siendo absolutamente inútil si dispone de una deficiente calidad de información para el objetivo que se ha diseñado. No menos importante, es el fundamental “expertise” que deben poseer los especialistas en riesgo político, para poder procesar y evaluar el sistema de alerta temprana.

Si hacemos una revisión de los beneficios de una alerta anticipada ante crisis emergentes, estos resultan bastante obvios:

- Se consigue más tiempo para preparar, analizar y planear una respuesta, y en caso de llegar a invertir se aumentan las probabilidades de éxito.
- También puede ayudar a establecer los objetivos, a desarrollar y definir los planes de acción que conduzcan a la implementación de las opciones seleccionadas.
- Por otro lado, es una herramienta que permite analizar en forma clara y con altos niveles de certeza las reacciones de las partes implicadas y los posibles escenarios que enfrenta el inversionista.

Precisamente, por la importancia que tiene la alerta temprana se posiciona para los procedimientos de gestión de crisis y prevención de conflictos, en las primeras fases de adquisición, evaluación y análisis de la información.

La *Alerta Temprana* utiliza una serie de procesos analíticos de tipo cualitativos, pero a la vez, estima una evaluación muy definida, comprendiendo cualquier señal de

alerta de indicio de inestabilidad, conflictos-crisis o amenazas-riesgos que pudieran afectar a los intereses del clima de negocios.

Ante todo, es importante señalar que la Metodología de Alerta Temprana no hace referencia a un suceso en particular, sino más bien a un proceso cíclico, donde la evaluación de una crisis, riesgo o amenaza, define una situación de alerta ante un determinado problema. Para esto se elabora una lista de indicadores críticos, que por medio de una matriz metodológica de evaluación, permiten dilucidar los contextos de alerta, resolviendo el problema que plantea la evaluación del ambiente de negocios en entornos que difieren entre sí.

Los indicadores son de *carácter crítico* y su aplicación en el marco de un proceso cíclico, permite un análisis de las variables relevantes para la inversión, proyectando el estado final que —dado el contexto de conflicto o estabilidad— terminará alcanzado una serie de sucesos. Así por definición los indicadores, deben ser *fiabiles*, para basarse en ellos con seguridad y responsabilidad en el momento de la toma de decisiones. Finalmente, deben ser *identificables*, para que exista una verdadera posibilidad de detectarlos si se produjeran.

## II. MATRIZ METODOLÓGICA DE ALERTA TEMPRANA

Una matriz de Alerta Temprana tiene dos dimensiones o variables de acuerdo a la naturaleza de los conflictos:

- *Política*: sobre la precaria legitimidad en las instituciones del Estado, corrupción, presiones fundamentalistas ecológicas y étnicas, etc.
- *Económico-social*: respecto a problemas económicos, que desencadenan movilizaciones sociales rupturistas hasta llegar a estallidos sociales.

La *dimensión política* apunta evaluar las tensiones de la gobernabilidad tanto sobre la base de factores sectoriales, como también respecto a crisis de ingobernabilidad considerando, por ejemplo, la presencia de conflictos multisectoriales agudizados<sup>2</sup>. Aquí la Alerta Temprana busca la prevención de crisis políticas por medio de

---

<sup>2</sup> Dobry, Michel. *Sociología de las crisis políticas*. Centro de Investigaciones Sociológicas. Siglo Veintiuno Editores. Madrid, 1988. PG. 83.

anticipar las amenazas al sistema democrático y así adoptar mecanismos preventivos. El objetivo final es el fortalecimiento de las instituciones.

En la *dimensión económica-social* se apunta a evitar los desequilibrios tanto en el manejo de la economía, como también en factores estructurales, que en la actualidad latinoamericana comienzan a tomar más relevancia, destacando los problemas para acceder a recursos naturales, como el petróleo y ya cada vez más, el agua. En esta dimensión es necesario centrarnos en tensiones sistémicas, que en la práctica, son factores de descontento social prolongados y generalizados, constituyendo la antesala de los escenarios de crisis. Un claro ejemplo son las tensiones provenientes de crisis recesivas o inflacionarias, cuyos efectos en la sociedad, como la creciente pérdida de su capacidad adquisitiva (por la tensión en la inflación), o las altas tasas de desempleo, plantean un ambiente ideal para que las tensiones puedan profundizarse<sup>3</sup>. En definitiva, se da énfasis a las señales provenientes de crisis económicas en ciernes. De esta forma la Alerta Temprana busca anticipar la vulnerabilidad macroeconómica de un país, en función de determinar si dicha fragilidad puede, en algún momento, constituir en una fuente generadora de problemas o incluso de crisis con incidencia en la gobernabilidad.

Al interior de cada una de estas dimensiones o variables se insertan los respectivos indicadores, los cuales se construyen sobre la base de criterios de vulnerabilidad.

Es importante tener presente que los indicadores evalúan en forma dinámica y permanente los procesos cíclicos de estabilidad y conflicto que afectan a los países en estudio. A continuación menciono algunos indicadores correspondientes a factores de amenaza, los que también forman parte del Informe de Riesgo Político de Inversión, del Centro de Análisis e Investigación Política (CAIP).

---

<sup>3</sup> Ffrench-Davis, Ricardo. *Reformas para América Latina: después del fundamentalismo neoliberal*. Siglo Veintiuno Editores, Buenos Aires, 2005. PG. 19. Respecto a la presencia de *vulnerabilidades macroeconómicas*, la región de América Latina toma un protagonismo aun mayor, y bien lo advierte Ricardo Ffrench-Davis, quien al analizar las diversas reformas económicas implementadas en los últimos veinte años (específicamente entorno al Consenso de Washington) señala que “las reformas económicas han tendido a causar un deterioro en los *equilibrios macrosociales*. Definidos como el conjunto de condiciones sociales globales tales como niveles de pobreza, empleo, programas sociales y distribución del ingreso, con sus voces y oportunidades en la sociedad”.

Esos indicadores son:

## **Dimensión política**

### **a. La intimidación política**

Aquí nos centramos en la amenaza realizada por actores políticos que participan del sistema institucional o de los que están situados en sus márgenes, y que sin recurrir a la violencia, buscan alterar brusca y sustantivamente las reglas del juego que afectan a las inversiones. También, incurren en este comportamiento los actores que plantean visiones de orden político o económico claramente hostiles al quehacer empresarial<sup>4</sup>.

El ex candidato a la presidencia del Perú, Ollanta Humala es un ejemplo claro de intimidación política, con su programa presidencial llamado “La gran transformación”. Allí se reiteran propuestas ya conocidas en materia política y económica que apuntan a establecer lo que sus seguidores llaman “la Segunda República”. En lo económico, se asegura que se nacionalizarán las inversiones privadas –nacionales y extranjeras– que recaigan en áreas que son consideradas estratégicas en la economía, esto es: hidrocarburos, gas, electricidad, agua y saneamiento, servicios esenciales, espacio aerocomercial y puertos. En el sector minero, uno de los pilares del crecimiento económico del Perú en los últimos años, se plantea aplicar un impuesto a lo que se llama sobreganancia, el cual fijará el poder político bajo criterios discrecionales. En el sector de la inversión extranjera se buscaba llevar a cabo una auditoría para examinar cuál es el valor de retorno de las inversiones extranjeras.

---

<sup>4</sup> Benavente Andrés, Jaraquemada Jorge. *Escenarios de Inversión en América Latina: Análisis del Riesgo Político*. Universidad Diego Portales, Facultad de Economía y Empresa. Dirección de Postgrado. Santiago, Chile. 2002. PG. 99

## **b. La violencia agitativa**

Su uso es lo que le da intensidad a las manifestaciones y a la confrontación con el sistema. En general, hay una violencia de tipo callejero y no estructurada como expresión guerrillera, la cual resulta ser el medio específico a través del que la subversión social provoca escenarios de ingobernabilidad, llegando al extremo del cambio abrupto de gobierno, algunas veces, y otras —como en Venezuela y Bolivia— de cambio de instituciones fundamentales. Aquí importa el seguimiento del *efecto detonador* dentro de un ambiente potencialmente violento donde se han dado señales de protesta social a través de movilizaciones sectoriales, ya que en un momento determinado, se presenta un hecho que gatilla una movilización más amplia y más violenta, o bien se da inicio a una escalada de acciones sociales subversivas. Frente a esta violencia subversiva es clave evaluar los niveles de reacción de la autoridad.

La violencia agitativa, en un clima de negocios, es la violencia en contra de las inversiones. Este criterio es aplicable a escenarios de crisis de gobernabilidad o bien de permisividad del gobierno respecto de quienes se oponen a las inversiones extranjeras en un ambiente de convulsión social. Se trata de que en medio de tal ambiente pueden existir ataques violentos en contra de las instalaciones de las empresas y hostigamiento o agresiones a sus ejecutivos.

En consecuencia, el inversionista que lleva capitales a países donde hay indicios de violencia agitativa coyunturales o de carácter sistémico, debe tener en consideración el perfil de éstos, evaluar cuál es su comportamiento concreto hacia el sector empresarial, tener presente las formas de acción y movilización y la capacidad de respuesta que frente a los actos de violencia presenta el Estado.

En Argentina, bajo el gobierno de Kirchner, ocurrieron diversos hechos de violencia agitativa que conforman señales de tensiones para la gobernabilidad y que, de paso, afectaron negativamente el clima de negocios e inversiones en el país. Por su parte, en el ámbito gubernamental se ha señalado que si la Policía Federal hubiera repelido el copamiento, esto habría derivado en un escalamiento del conflicto. Otros actos de violencia consistieron en la toma de la

sede del Ministerio de Educación; con la presencia en el edificio Libertador, sede del Ejército de un grupo de manifestantes del Movimiento Quebracho que quemó banderas de los Estados Unidos y de la ONU; además de la toma y ataques a varios locales de McDonald's, culminando con la toma e intento de incendio de la sede de la empresa Repsol-YPF.

### **c. El fundamentalismo ecológico**

Consiste en la actitud de propender a la preservación ambiental, instrumentalizando ideológica y políticamente el tema. La amenaza expresa de la politización de conflictos ambientales y de su radicalización a través de la acción de grupos fundamentalistas que presionan o sabotean directamente los proyectos de inversión.

En Chile se evalúan medidas como las adoptadas por las COREMAS de la Región de Los Lagos y del Biobío, que decretaron la paralización de la planta de celulosa Valdivia y la suspensión de la construcción de la planta Itata respectivamente, ambas de la empresa Celulosa Arauco, aduciendo incumplimientos de la normativas ambientales. Aquí es conveniente reflexionar sobre las derivaciones de tales resoluciones administrativas en el ambiente de inversiones.

La paralización del funcionamiento de una industria y la detención de la construcción de otra trae aparejadas graves consecuencias de diverso tipo. Desde luego, una de orden social, como es la pérdida de importantes fuentes de trabajo en momentos en que la persistencia del desempleo es uno de los problemas más serios de nuestra economía. También afecta la productividad de la empresa y su incidencia en la dinámica del crecimiento, donde una de sus fortalezas era su aporte al abastecimiento eléctrico del país, en momentos en que ésta comienza a recibir el impacto negativo de las restricciones a la exportación de gas natural por parte de Argentina. Hay posiciones fundamentalistas que propician el reem-



plazo de lo que ellos llaman “economía del crecimiento” por una “economía ecológica”, cuyo extremo ideológico es postular el reemplazo de la producción masificada por la producción artesanal; el impulso de las cooperativas en sustitución de la empresa privada; la primacía de los mercados locales y regionales en vez del predominio del mercado global; y la introducción, en el ámbito agrícola y forestal, de la categoría de empresas comunitarias<sup>5</sup>.

#### **d. Radicalismo Étnico**

Los actores del radicalismo étnico son aquellos que plantean sus reivindicaciones y demandas con un sentido confrontacional, sea con el Estado, o con privados, llegando incluso a promover actos de violencia. En un clima de negocios la amenaza se expresa en el hostigamiento a proyectos empresariales de inversión cuya concreción se planea hacer en los territorios que reclaman. Sus acciones pueden afectar el derecho de propiedad ya existente, como es el caso de la propiedad inmobiliaria rural.

En Chile durante el 2004, la Coordinadora Arauco Malleco explicitó sus objetivos estratégicos que bien pudieran quedarse en el nivel corporativo a definiciones de orden ideológico: el anticapitalismo y el antiimperialismo. Sus fundamentos son el rechazo a un sistema económico basado en el libre comercio y en la propiedad privada, y la resistencia violenta de lo que para ellos es “dominación” norteamericana en América Latina. Estas argumentaciones ideológicas les permiten justificar su propio proyecto de fondo “el proceso de liberación nacional mapuche”, con lo cual no hacen sino reeditar la vieja consigna de los años sesenta (liberación nacional) que buscaba legitimar la acción de los grupos guerrilleros de aquellos años.

---

<sup>5</sup> El Fundamentalismo Ecológico es un indicador que cada día tomara una mayor relevancia en América del Sur, principalmente por su potencial energético y, por su bajo nivel de inversión en infraestructura energética. El caso de Chile es un ejemplo permanente, destacando en la actualidad el caso de “Hidro-Aysén”, proyecto de una mega represa que gira en medio del debate político ambiental de Chile.

Este ejemplo comienza a tomar relevancia en la opinión pública sudamericana, ya sea en países históricamente conflictivos como Bolivia o en países que asumen estabilidad y orden en materia socio-económica como Perú y Chile.

### **e. Corrupción**

Se define en palabras de Robert Klitgaard, para quien es "una conducta que se desvía de los deberes formales del rol público por ganancias en interés privado (personal, familiar o grupal), pecuniarias o relacionadas con el estatus, o que viola las reglas contra el ejercicio de ciertos tipos de conducta de interés privado"<sup>6</sup>.

La amenaza para un clima de inversión está dada por los efectos de la corrupción y los costos negativos que conlleva para la sociedad y el clima de negocios, como por ejemplo, los costos de eficiencia, al desperdiciar recursos y distorsionar políticas; costos éticos al poner en tela de juicio el imperio de la ley, así como la confianza y fe públicas; costos políticos, dado que pone en juicio la credibilidad de los gobiernos; en fin, costos en la libertad personal y en la eficacia de la iniciativa privada, la que debe distraer tiempo y en obtener prebendas y ofrecer sobornos. En una frase, la corrupción aumenta sustantivamente los costos de transacción.

Tras la renuncia del Presidente Fernando de la Rúa, el Congreso Nacional eligió como presidente provisional, con el propósito de convocar a nuevas elecciones, al miembro del Partido Justicialista, Adolfo Rodríguez Saá. Él pertenecía al sector más tradicional y populista de esta heterogénea colectividad. La gestión del Presidente Rodríguez Saá fue muy breve, tan sólo duró diez días, donde lo más relevante fue la comunicación pública de su voluntad de suspender el servicio de la deuda externa, con lo cual agravaba la ya deteriorada imagen de Argentina en los organismos financieros internacionales.

---

<sup>6</sup> Klitgaard, Robert. *Controlando la Corrupción*. Editorial Quipus, La Paz, 1990. PG. 45

El gobernante no alcanzó a consolidarse políticamente dadas sus discrepancias con los gobernadores de su mismo partido respecto a la aplicación de ajustes en los presupuestos provinciales. También debió enfrentar, hacia fines de diciembre del 2001, fuertes y violentas movilizaciones sociales cuando se supo que algunos de sus colaboradores eran acusados de corrupción. El intento de asalto al Congreso Nacional el 30 de diciembre precipitó la decisión de Rodríguez Saá de renunciar a su cargo, convocándose el Congreso Nacional para el día 1 de enero de 2002 a fin de elegir a un nuevo mandatario provisional.

#### **f. Seguridad Ciudadana**

Este es un concepto amplio, pero a efectos operacionales del riesgo político de inversión, se considera como la garantía que tienen las personas para desarrollar sus actividades cotidianas libremente y de manera tranquila, sin temor a ser objeto de una agresión en su integridad o en su patrimonio<sup>7</sup>.

Una variable que ha contribuido a la agudización del problema es la instalación y expansión en América Latina del crimen organizado, con acciones perpetradas por asociaciones delictivas que manifiestan una fuerte y constante determinación para concebir, organizar y conducir diversas actividades ilegales en múltiples escenarios y en varios países si se lo proponen.

La expansión del crimen organizado en América del sur tiene incidencia clara sobre las economías de los países más afectados por el problema. El dinero proveniente de los secuestros extorsivos —hoy tan comunes en Argentina, Brasil, Perú y otros países de la región—; del lavado de dinero de la droga y del tráfico ilícito de armas; de la actividad comercial ilícita como es el contrabando a gran escala, tiene volúmenes importantes y crecientes.

---

<sup>7</sup> Benavente Andrés, Morales Patricio. *Clima de Negocios Inseguridad Empresarial y Alerta Temprana*. En Revista Pléyade, Centro de Análisis e Investigación Política (CAIP), Vol. Lanzamiento. 2008 PG. 212.

### **g. Incertidumbre Institucional**

Este concepto se entiende en términos de *inseguridad jurídica* o, en términos simples, el ejercicio de la discrecionalidad gubernamental para alterar, de manera arbitraria, la normativa vigente, causante de altos niveles de incertidumbre. Por el contrario, la certeza se ve realizada cuando se cumplen las condiciones establecidas por el estado de Derecho. El mercado funciona normalmente en tanto las reglas del juego son claras, ciertas y trascienden a las coyunturas políticas y económicas de un país. La existencia o no de certeza institucional depende siempre del sistema político, que es donde se establecen las normas que enmarcan el funcionamiento de la economía y el ámbito de las inversiones. Ayuda, por cierto, a que exista certeza que la economía sea percibida por el gobierno con criterios técnicos y no políticos-ideológicos. En definitiva, aquí la Alerta Temprana implica el riesgo de incumplimiento de los contratos.

En Argentina podemos inferir un problema de inseguridad jurídica desde el año 2002 bajo el gobierno de Eduardo Duhalde hasta el actual gobierno de Cristina Fernández de Kirchner. Donde el aumento de la intervención del Estado en la economía se ha expresado en hechos como; el retorno práctico a la política estructuralista de fijación de precios en la siempre fallida esperanza de que con ello se detendrán los procesos inflacionarios; la revocación de contratos de concesión a empresas extranjeras y el hostigamiento a los sectores empresariales que en algún momento no son funcionales a las políticas gubernativas.

## **Dimensión económico-social**

### **a. Discontinuidad en una estrategia de desarrollo<sup>8</sup>**

El riesgo ocurre cuando no hay una estrategia de desarrollo y/o cuando ésta no es compatible con la libertad económica o bien cuando las políticas económicas tienen discontinuidades. Dichas discontinuidades son determinadas, en primer lugar, por los cambios de gobierno o, dentro de los mismos, por las modificaciones de las coaliciones de apoyo. En segundo lugar, es relevante en el análisis la volatilidad económica fruto de los impactos de los problemas internacionales, que muestra la falta de preparación de un país para neutralizarlos, lo que en varias experiencias, ha llevado a que se recurra a medidas como el proteccionismo, mayores regulaciones e incluso respuestas populistas. En este marco se distingue una señal de Alerta Temprana cuando en una contingencia político-decisional gravitan actores que rechazan la libertad económica, ya sea desde los sectores más estatistas radicales hasta sectores de inspiración nacionalista que ven con inquietud la expansión de la globalización o de agrupaciones populistas que buscan instrumentalizar políticamente las expresiones de descontento social que existen en una coyuntura determinada. Es aquí cuando surgen comportamientos políticos que rechazan la implementación de reformas estructurales.

En Venezuela se estructura una nueva estrategia de desarrollo después de las discontinuidades de la década de los 90'. Una mirada a la economía venezolana puede hacerse desde dos perspectivas: la primera, comprende un análisis coyuntural del comportamiento de los indicadores macroeconómicos, donde debe concluirse que el país atraviesa por una severa crisis; la segunda apunta a develar los objetivos estratégicos del gobierno del Presidente Chávez, en los cuales se puede insertar el actual escenario de crisis en función de una transición a un nuevo

---

<sup>8</sup> Advirtiendo que aun cuando lo concerniente a la estrategia de desarrollo que se aplica a cada país dice relación directa con políticas económicas, aquí se entiende que su implementación demanda siempre de una voluntad política que impulse la decisión pública a adoptarla, mantenerla, proyectarla o bien modificarla o derogarla. Muñoz Gomá, Oscar. "Estrategias de Desarrollo en Economías Emergentes", FLACSO-Chile, Santiago, 2001. PG. 73.

modelo. El modelo chavista plantea controlar el proceso productivo y eso significa tener el control de la cadena desde el suministro de materias primas, la manufactura y la transformación, hasta la distribución y colocación del producto. El empresariado privado subsistente deberá adaptarse a este modelo, es decir jugar un rol secundario y fuertemente dependiente del Estado. De alguna manera es un retorno a los años sesenta donde prevalecía en América Latina la visión de un desarrollo hacia adentro, con énfasis en la producción local, y el consiguiente proteccionismo que incentiva la aparición de empresas poco competitivas. Desde luego, se apunta a un reemplazo del actor empresarial emprendedor y creativo por otro que tenga habilidades como gestor ante el Estado. Este esquema se sustenta en el supuesto de que del control de Petróleos de Venezuela S.A., saldrán los recursos financieros para solventar la transformación.

#### **b. Índices de vulnerabilidad macroeconómica**

Señala que hay tensiones en el perfil del ambiente macroeconómico, aspecto clave para cualquier inversionista, pues le dará señales claras del comportamiento de la economía del país-destino de sus capitales. El análisis de Riesgo Político de Inversión incluye, en este caso, los impactos políticos y sociales de los datos macroeconómicos (como inflación, desempleo, etc.), cuyo aumento deriva en una señal de Alerta Temprana para un clima de negocios que se encuentra en transformación hacia escenario conflictivo.

La crisis económica que se vivió en Argentina en los últimos años del gobierno de Menem desencadenó la conflictividad social que aumentó hasta configurar un crisis total del país. La vulnerabilidad de Argentina respecto de la crisis Tequila — por la vía del efecto contagio — se debió a la debilidad de

sus instituciones financieras. Lo que pudo ser un efecto contagio genérico se materializó de manera más aguda por la repercusión de la crisis brasileña, donde la devaluación de la moneda de este país significó un cambio adverso para la competitividad argentina respecto de Brasil, su mayor socio comercial, deteriorando las perspectivas productivas, lo cual implicó un mayor aumento del déficit, que financiado por endeudamiento produjo la salida de capitales, desencadenando una recesión.

### **c. Tensión en el ambiente externo**

En una economía inserta en la globalización, las exportaciones ofrecen posibilidades de crecimiento, pero a la vez se abren flancos de vulnerabilidad, como efectivamente quedó demostrado en los efectos de la crisis asiática en América Latina a finales de la década de los noventa. Hay efectos como: la desaceleración económica internacional, problemas de recesión en países que afectan en demasía a otros mercados y el efecto negativo de un contagio para una economía nacional que no está capacitada para neutralizar los vaivenes económicos. El escenario actual nos muestra los efectos del precio internacional del petróleo, cuya alza impacta negativamente a los países dependientes. La Alerta Temprana marca en el proceso cíclico los momentos en que dichos escenarios muestran señales de conflictos y crisis en el ámbito político y social. A través del análisis es posible detectar patrones de comportamiento similares a aquellos que precedieron los episodios de crisis anteriores ya sea al interior del país o en su relación con países vecinos (por ejemplo para algunos países donde hay restricciones en el gas natural).

Coincidentemente, con la Crisis Tequila, las condiciones favorables comenzaron a agotarse: se contrajo el crédito internacional, cesaron los ingresos por las privatizaciones, la recaudación tributaria se estancó, aumentó el desempleo y descendieron los salarios reales, lo que otorgó un panorama interna-

cional de conflicto político y social para muchos Estados latinoamericanos.

#### **d. Amenazas al Clima de Negocios**

Esto ocurre en el ámbito institucional cuando hay incentivos negativos que afectan a las inversiones, destacando escenarios de expropiaciones, restricción a través de regulaciones discrecionales y, en general, toma de decisiones que afectan negativamente la libertad económica.

a) Una amenaza concreta es el *Riesgo Expropiatorio*: que consiste en anunciar amenazas o solicitar la expropiación por el Estado de determinadas inversiones privadas.

En Venezuela, el rol de la empresa privada en general y el de los inversores extranjeros no se conjuga con las premisas del proyecto político del Presidente Chávez: “el socialismo del siglo XXI”. Bajo su administración se promulgan y aplican leyes con efectos retroactivos que afectan a los inversionistas, transgrediendo con ello un pilar clave del estado de Derecho. Un ejemplo fue la ley que obligó a las empresas petroleras extranjeras a asociarse en términos minoritarios con la empresa petrolera estatal (PDVSA) bajo la amenaza, cumplida en dos casos, de expropiación a quienes no aceptaran la nueva modalidad de *joint venture* impuesta coercitivamente. En este gobierno se ha incrementado fuertemente el riesgo expropiatorio, iniciándolo en el sector agrícola, con aquellos calificados, desde la perspectiva ideológica, de latifundios, para luego extender la amenaza a la agroindustria, especialmente a la cafetalera. La discrecionalidad de la autoridad lleva a que el derecho de propiedad dependa de la calificación que la misma autoridad hace de la actividad industrial, determinando su expropiación en caso de ser considerada de utilidad pública.



b) Otra expresión es el *Riesgo Regulatorio*: éste estudia el incremento de propuestas regulatorias, o de aumento de impuestos específicos que puedan estimarse inhibitorios para el desarrollo de un sector de negocios específico, o discriminatorios con relación a otros.

En Ecuador, el año 2007 se ha aprobó una nueva Ley de Hidrocarburos, impulsada por el gobierno que, en lo básico, contempla establecer un reparto del 50% entre el Estado y las empresas privadas que operan en el sector petrolero, de las utilidades que se consideran extraordinarias. El argumento que se da para imponer esta revisión de los contratos es que a la fecha de la suscripción de los mismos el precio del petróleo estaba bajo. Aquí la señal de riesgo político se agrava en Alerta Temprana, ya que todos los partidos políticos con representación parlamentaria estuvieron de acuerdo en el principio básico del proyecto, "revisión de los contratos," produciéndose diferencias sólo en torno a si éste se implementaba por ley o a través de una renegociación directa entre el Estado y las empresas. Debe mencionarse, por último, que las empresas privadas representaban el 25% del sector petrolero, pero concentran el 63% de la producción, lo que evidencia la escasa eficiencia de la empresa estatal.

## **5. Desigualdad Social**

La amenaza implica escenarios negativos en los niveles de pobreza, no sólo respecto a bajos ingresos, sino además en desempleo, subempleo y marginalidad. Los países con más alto porcentaje de personas que viven en la pobreza y en la marginalidad social representan un claro riesgo político para la proyección de la estrategia de desarrollo de libre mercado. Ambas variables constituyen el escenario propicio para el

avance de los actores que promueven el rupturismo social y/o para la irrupción de caudillos neopopulistas.

### **III. CRITERIOS PARA APLICAR LA ALERTA TEMPRANA**

Los criterios para aplicar la Alerta Temprana cruzan todas las dimensiones y los indicadores ya mencionados, que conforman una estructura metodológica (matriz) mínima para medir el Riesgo Político de Inversión, específicamente buscando las características de las amenaza que afectan el ambiente de inversión.

#### **a. La intensidad del conflicto**

Apunta a medir un tipo de comportamiento o conducta conflictiva de un actor(es) del escenario en cuestión. Esta medición dependerá, en su evaluación, de los medios que utilicen para alcanzar sus respectivos objetivos (el uso de formas más o menos graves de coerción)<sup>9</sup>.

Puede afirmarse que las movilizaciones sociales que precipitaron la caída de los gobiernos de los Presidentes De la Rúa y Rodríguez Saa tienen un fuerte componente rupturista. No hay allí claridad alguna respecto de los proyectos políticos alternativos, pero sí una voluntad muy marcada de poner fin al sistema político y económico. Toda crisis que involucra un estallido social tiene una etapa de gestación que culmina con la materialización de la acción social desbordada. El elemento común de los diversos grupos de piqueteros fue la protesta en contra del gobierno radical por la persistencia y agudización del desempleo. Claro está que detrás de la demanda coyuntural o contingente estaba el cuestionamiento y la confrontación con lo que para ellos se trataba de un modelo económico neoliberal.

---

<sup>9</sup> Kriesberg, Louis. "The Sociology of Social Conflicts", Prentice-Hall, New Jersey, EUA, 1973, PG 18.

## **b. Potencialidad del conflicto**

En un caso la amenaza afecta a un tipo de factor. Sin embargo, cuando *el conflicto se amplía* es porque se avanza con otro(s) factor(es) y/o de la opinión pública nacional o internacional a través de los medios de comunicación.

Para entender una de las crisis paraguayas más recientes, hay que recordar que el gobierno del Presidente Luis González Macchi no provino del voto popular, sino desde la moción del Congreso Nacional que resolvió la confrontación entre el gobierno del Presidente Raúl Cubas y el Parlamento, luego del asesinato del Vicepresidente Luis María Argaña a comienzos de 1999. Hubo entonces una extendida y violenta movilización social que precipitó la renuncia de Cubas y la elección por el Congreso del miembro del Partido Colorado, Luis González Macchi, quien asumió por el resto del período presidencial. Por ese entonces, todos los partidos políticos convinieron en formar un gobierno de unidad nacional, que luego se rompería cuando se produjo la elección por voto popular del Vicepresidente, cargo que ganó el Partido Liberal derrotando al candidato del Partido Colorado.

## **c. La agudización del conflicto**

Este aspecto debe considerar, si frente a un conflicto hay presencia o ausencia de regulación. El conflicto no es tan grave cuando frente a una amenaza hay mecanismos y/o normas a través de las cuales el conflicto se institucionaliza en busca de avanzar hacia su resolución. Sin embargo, cuando eso no ocurre, la gravedad se traduce en agudización y ante ello hay que plantear la Alerta Temprana.

Un ejemplo claro de agudización se dio en Bolivia, cuando el Presidente Carlos Mesa envió su renuncia al Congreso Nacional, como un medio de retomar la iniciativa política en medio

de una crisis de gobernabilidad que amenazaba con profundizarse. La renuncia no tuvo el carácter de irrevocable, ya que su propósito era encontrar una vía de relegitimación política y social en medio de violentas movilizaciones provenientes de las presiones autonomistas de algunos departamentos, ya que ante ese escenario el gobierno estaba quedando descolocado, y las movilizaciones iban en una escalada ascendente que proyectaba bloquear el país.

#### **IV. ¿CÓMO ESTUDIAR LA AMENAZA?**

##### **1. Etapas de una amenaza**

Las etapas que aquí se exponen se enmarcan en el proceso cíclico posicionándose en el intervalo desde que los conflictos se inician como una amenaza, hasta que llegan a la agudización del problema, lo que se traduce en la manifestación de una Alerta Temprana.

Así al momento de estar al frente de una amenaza se deben tener en cuenta las siguientes etapas:

##### **a. Gestación de la amenaza**

Es el inicio de ella, y acontece cuando los intereses de las partes involucradas comienzan a mostrar ciertas incompatibilidades en la consecución de sus respectivos objetivos. Es decir, se vislumbra una pugna de intereses.

El año 2002 se gestó una amenaza que se inicia por el perfil populista del gobierno del ex presidente Toledo. En el Perú de Toledo hubo un rol de gobierno extremadamente débil, por la carencia de liderazgo presidencial, que si bien no enfrentó una crisis de gobernabilidad, gracias al manejo responsable de la oposición que esperó de manera sistémica el término del período presidencial, sí tuvo un rol preponderante en la articulación a mayor escala del movimiento cocalero, que no sólo plantea demandas corporativas, sino que aspira a situarse en la

política peruana como sus similares bolivianos, es decir, como actores que desde lo social estructuran planteamientos políticos rupturistas con capacidad de convocatoria en amplios sectores marginales del país, hasta donde no llegan los efectos positivos del crecimiento económico.

### **b. Expresión de la amenaza**

Esta etapa se identifica cuando la amenaza va más allá de la gestación y termina inevitablemente materializándose. Aquí, es de suma importancia la modalidad que revestirá inicialmente, es decir, si se planteará por los cauces institucionales para su resolución, o de manera rupturista o antisistémica.

El año 2005, el gobierno venezolano decidió que las empresas petroleras extranjeras tendrán que pagar un 30% más de impuestos, pero de forma retroactiva, es decir, desde antes que el gobierno elevara los impuestos. Chávez advirtió que las empresas que no estén de acuerdo con las nuevas condiciones deben abandonar el país. Justificó la medida en la imputación a las empresas del rubro, por haber evadido impuestos durante años. Esta medida es adoptada en un contexto en el cual el gobierno anunció la revisión de los contratos con las petroleras extranjeras, apuntando a anular las concesiones otorgadas para explorar yacimientos en el país, y de esta manera las empresas privadas fueron sustituidas por sociedades mixtas, en las cuales la empresa estatal mayor participación.

### **c. Etapa de escalamiento de la amenaza**

Planteada la amenaza las partes no demuestran de inmediato su intención de llegar a una resolución, ni menos a una negociación. Es una fase en que las posiciones se agudizan y se polarizan con miras a presionar a la contraparte, para ir ganando

posiciones que deje en mejor pie a cada una de las partes para cuando llegue el momento de negociar.

*Un ejemplo ya clásico, es la ambigüedad de la salida del presidente de la República de Ecuador, Lucio Gutiérrez. Por un lado, es acusado por algunos de haber violado el estado de Derecho al desconocer la autonomía del Poder Judicial y de ser responsable de graves prácticas de corrupción. Otros, en cambio, protestaban por la ambigüedad presidencial en materia económica, donde oscilaba entre las posturas más polares posibles lo que le restaba credibilidad. Lo que sucede, es que reconociendo a un gobierno que acentúa los rasgos de populismo que tenía Gutiérrez, se desencadena un descontento que se configura en una amenaza incremental (escalamiento) en cuanto a las diversas recriminaciones y que termina con la salida del Presidente.*

#### **d. Etapa de desescalamiento de la amenaza**

Corresponde a la expresión de las primeras señales que dan las partes en conflicto de mostrar una voluntad de resolverlo. No hay una explicitación categórica de buscar puntos medios de encuentro, pero sí se evidencia que la fase de la intransigencia ha terminado, siendo reemplazada por otra en que hay una predisposición a dialogar, a aceptar mecanismos institucionales de resolución del conflicto, a negociar o a aceptar la posibilidad de mediación. Esta fase es frágil y debe ser sucedida —si se quiere resolver la amenaza— por la búsqueda de procesos de término, puesto que de verse entorpecida por la propia voluntad de las partes o de una de ellas, o por condicionamientos del entorno, se puede volver a la fase anterior de endurecimiento de posiciones.

En el año 1995, en medio de una seria crisis económica que involucró al gobierno brasileño de Itamar Franco, se produjo un desescalamiento de dicho conflicto gracias a la figura de un nuevo Presidente de la República (claramente de otro perfil).

Fernando Henrique Cardoso llegó al gobierno evidenciando marcadas fortalezas: su prestigio como ex Ministro de Hacienda y coautor del Plan Real que había frenado la crisis económica que se arrastraba desde los tiempos de Sarney. Además, su solvencia académica e intelectual le aseguraba credibilidad a su plan de gobierno. El hecho de que fuese social demócrata afirmaba un claro consenso político en torno a la estrategia de desarrollo de libre mercado, sustentada por la funcionalidad del Plan Real para detener el proceso inflacionario. El categórico triunfo de Fernando Henrique Cardoso en las elecciones presidenciales aseguró una clara proyección no sólo del Plan Real que posibilitaba la estabilización económica de Brasil, sino también la aplicación de una estrategia de desarrollo de libre mercado que reformó profundamente el Estado y la institucionalidad brasileños, a través de medidas como un acelerado proceso de privatizaciones, mayor apertura de la economía, y desregulaciones.

#### **e. Procesos de amenaza**

Es una etapa en que las partes buscan y convienen los mecanismos y fórmulas de resolver el conflicto. Los medios son diferentes:

- El más simple —y ocurre cuando se da un amenaza menor— es el *recurso de la persuasión*, usado por una de las partes para convencer a la otra que acceda a los objetivos que se propone, en atención a que también están involucrados sus propios intereses y valores.
- Un segundo mecanismo es el *recurso de la negociación*, en virtud del cual las partes buscan acuerdos para que a cambio de concesiones recíprocas se facilite el logro —al menos parcial— de los objetivos que cada una de ellas tiene.
- Una tercera forma, que ocurre cuando las partes están conscientes de su incompatibilidad radical y por tanto de la alta probabilidad de fracaso en las

negociaciones, es el *recurso a la mediación y/o el arbitraje* que será proporcionado por una parte ajena al conflicto que da garantías a ambas.

*En medio de un proceso de una crisis de corrupción y, a través de un Juicio Político para destituir al presidente de la República de Brasil Fernando Collor.* La crisis termina en una resolución por la propia renuncia del Presidente y no por la decisión del Congreso Nacional. Paulo Cesar Farías, presidente de la Cámara de Diputados decidió formar una Comisión Investigadora Parlamentaria, lo que daría paso a un juicio político. Como resultado de éste, el Presidente fue suspendido de sus funciones y luego de meses de investigación, horas antes de ser destituido por el Senado, Collor optó por renunciar.

#### **f. Resolución de la amenaza**

Es la fase que equivale al término de la amenaza. La manera ideal es que las partes logren compatibilizar sus intereses mediante la culminación exitosa de los procesos de término.

## **2. Criterios de aproximación a la amenaza**

### **a. La etiología de la amenaza**

Aquí se apunta a precisar cuáles son sus orígenes, sus condiciones de surgimiento y el contexto en que se presenta. Sólo a partir de esta identificación es posible establecer las fortalezas y debilidades que constituyen el marco para un manejo adecuado y su posterior superación. Desde una perspectiva etiológica las crisis tienen variables internas de la empresa o institución, y variables externas que denominaré factores de amenaza.

En ambos tipos de variables es necesario distinguir entre tres niveles de protagonistas de la crisis que pueden ser clasificados en: los agentes etiológicos de la crisis o actores que la provocan y realizan; los sujetos pasivos que la soportan, y los involucrados orgánicos o personas llamadas a actuar dentro de la empresa en el manejo



de la crisis en razón de los roles que desempeñan. Ciertamente, los protagonistas pueden ser actores individuales o bien actores grupales<sup>10</sup>.

La indagación etiológica no termina en la identificación de los protagonistas que participan en una crisis, sino que apunta a establecer los contextos situacionales del por qué se ven insertos en el escenario de crisis. En el caso de los agentes debe precisarse la razón de su actuar, pues ello posibilitará entender la lógica de su comportamiento. En el caso del sujeto que la soporta debe precisarse por qué ha llegado a esta situación, pues de esto se puede derivar una interrelación con el comportamiento de los agentes.

Desde una perspectiva etiológica, en toda crisis los factores determinantes y condicionantes son heterogéneos. Ello es lo que hace complejo su manejo y la diferencia del simple flujo de demandas y respuestas. Para enfrentar esta dificultad deben construirse escenarios situacionales o de contexto de los agentes, víctimas y de los involucrados orgánicos. En este último punto es vital incluir el escenario situacional de la empresa.

Para ello es necesario tener presente el perfil de la empresa y su relación con el contexto situacional global. Así se podrán comprender e identificar las causas de la crisis. Si la crisis sólo es interna bastará considerar el perfil de manera actualizada y proyectada. Si en la crisis intervienen factores de amenaza externos deberá considerarse el contexto situacional global. De este conocimiento se podrán ordenar los medios que se disponen para hacer frente a la crisis y, apreciar las condiciones o dificultades que deben irse superando.

En Bolivia, desde el año 2005 hasta la actualidad podemos analizar un perfil donde junto a su orgánica interna, confluyen factores externos que comprometen la lógica del comportamiento de los actores. El Movimiento al Socialismo (MAS) está directamente vinculado en su nacimiento y desarrollo al gremio de los cocaleros. Tras la declinación de la minería estatal se dio una fuerte migración de quienes trabajaban en ella a la

---

<sup>10</sup> Dobry, Michel. *Op. Cit.*, PG 160.

zona del Chapare caracterizada por la siembra de coca. Este aporte de trabajadores urbanos acostumbrados a las presiones sindicales fortaleció la organización social campesina cocalera en su confrontación con los planes gubernativos de erradicación de cultivos ilícitos de la hoja de coca. El conflicto que se desarrolla está caracterizado por el bloqueo de caminos y los enfrentamientos con las fuerzas militares y policiales encargadas de supervisar la erradicación.

### **b. Escenarios de Intensidad y potencialidad**

De los distintos factores de amenaza se desprenden diversas lógicas sectoriales autónomas entre sí. La Alerta Temprana debe considerar tantas estrategias reactivas como sectores de donde emanan las amenazas existentes. Para ello, se hace indispensable un permanente procesamiento de la información que posibilite un adecuado perfil de los factores de amenaza y fundamentar, de manera sistemática, las estrategias y políticas reactivas que se elaboren.

Hay que evaluar la influencia que ejercen sobre los cálculos algunos eventuales agentes etiológicos de la amenaza, como también los comportamientos sectoriales de otros actores involucrados. Ello permitirá, a través de la Alerta Temprana, disponer de las apreciaciones y de las anticipaciones de posibles comportamientos que pueden ser elementos de aceleración de una crisis, así como medir otras conductas que puedan utilizarse de contrapeso. Todo ello, en función de la previsibilidad de escenarios de crisis que pueden acontecer, y de la identificación de los factores de amenaza que están en condiciones de provocarla.

Conocidas las lógicas sectoriales y efectuados los respectivos cálculos, se procede a diseñar las estrategias de reacción. Cuando la crisis se ha producido o las primeras señales de ella están presentes (fase de escalamiento de la amenaza) se procede a evaluar la intensidad de la crisis.

Para evaluar el desarrollo de la Alerta Temprana es muy útil el *Índice de Polarización de Flanagan*. Este índice calcula la magnitud de la crisis ponderando la intensidad de las amenazas percibidas por la empresa y el grado de compromiso que

puede proyectarse sobre los demás factores. En otras palabras, mientras el factor de amenaza esté sectorializado mayor será la capacidad de reacción que se tenga frente a él; en cambio, si la intensidad de esa amenaza llega a incidir y activar a otros factores, tal capacidad se verá disminuida. La crisis en uno u otro escenario tendrá significaciones diferentes y, al perfilarla, es necesario considerar su magnitud mediante el índice de polarización.

De acuerdo a la escala de Flanagan<sup>11</sup>, el Índice de Polarización tiene cinco magnitudes:

<b>Puntuación</b>	<b>Contexto de Polarización</b>	<b>Estado de Polarización</b>
0 a 1	Desempeño normal de la empresa	<i>Desincronización</i>
1 a 2	Tensiones manejables	
2 a 3	Aceleración de crisis y confrontación	<i>Umbral de Ruptura</i>
3 a 4	Crisis sectorial	
4 a 5	Crisis multisectorial	<i>Umbral de Crisis Sistémica</i>

En el punto 1 se ubica el umbral de la desincronización, de acuerdo a las fases de la trayectoria de la crisis a la que se hizo alusión en el comienzo de este estudio. En el punto 3 se ubica el umbral de ruptura o de crisis, y en el punto 4 se ubica el umbral de una crisis sistémica, que es aquella que se da excepcionalmente y que compromete a la totalidad de la empresa. Identificada la magnitud de la crisis, que además debe ser evaluada de manera permanente mientras esté en desarrollo, la empresa puede plantearse la cuestión de toma de decisiones para hacer frente al problema.

En Venezuela, se vivió en la incertidumbre durante la realización del referéndum revocatorio y en la elección de autoridades regionales que pudo ser como válvulas de escape a las

---

<sup>11</sup> *Ibíd.*, PG. 119.

tensiones acumuladas por unos y otros en la ya larga confrontación entre gobierno y oposición. Sin embargo, la nula voluntad del gobierno de avanzar hacia la realización del referéndum, obstaculizo con diversas presiones extra-institucionales, además del permanente uso de discursos descalificatorios hacia los opositores y hacia las instancias que pudieron asumir eventuales roles de mediación política, anticipan que, en algún momento, puede haber una erupción en el sistema político que dañe de manera irreversible la estabilidad institucional.

### **c. Escenarios lógicos de decisión en un marco de crisis**

En un escenario en que la amenaza se transformó en crisis, la Alerta Temprana sigue entregando señales e indicadores para cuando la empresa afectada aplica un Comité de Crisis y así manejar el problema. En el campo de la teoría de la crisis y la toma de decisiones que desencadena, importa tener claro la identificación de la magnitud de la crisis, quiénes son sus protagonistas, cuáles son sus alcances y el grado de compromiso que tiene la empresa. Es decir, se debe tener una definición de la situación. A partir de ello, el comité de crisis adoptará las medidas que corresponda implementar de acuerdo con las estrategias y políticas diseñadas. Sin embargo, por muy clara que sea la definición de la situación no es suficiente por sí sola para adoptar decisiones que se correspondan con la crisis. No hay que olvidar que toda crisis es dinámica, que va evolucionando y que tiene distintos momentos de acuerdo a las jugadas, es decir, a los actos y comportamientos individuales o grupales que se caracterizan por afectar en las expectativas de los protagonistas con repercusiones en el comportamiento de los demás actores.

El comité de crisis de una empresa debe considerar al efecto, no sólo la vigencia de sus estrategias, sino las estrategias de los agentes de la crisis, que dependerán tanto de sus lógicas sectoriales como de las incidencias y combinaciones coyunturales que se den, a lo cual ya se ha hecho referencia en el presente estudio. No hay que olvidar que no sólo se debe atender a la realidad individual, sino que en una crisis se actúa y se decide sobre realidades múltiples.

De esta problemática se hizo cargo C. F. Hermann cuando señala que una decisión en medio de una crisis debe considerar tres tipos de variables: a) la percepción de la amenaza y de los riesgos que se corren; b) el tiempo disponible para actuar; c) y el grado de conocimiento previo de algunos factores de crisis. Este politólogo combina las tres variables, a través de lo que se conoce como el Cubo de Hermann a partir de lo cual describe ocho tipos de escenarios de decisión<sup>12</sup>.

La manera como ubica las variables en el cubo es la siguiente:

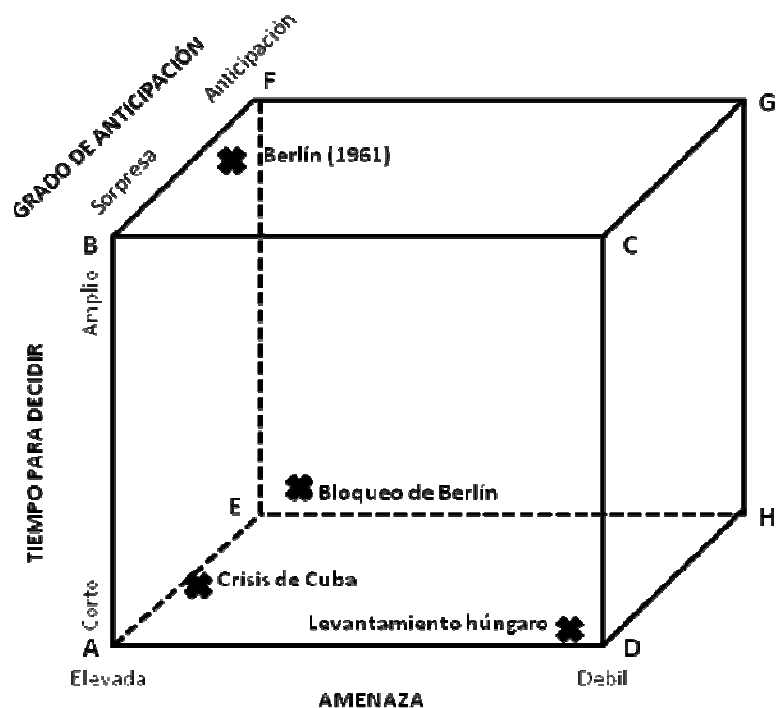
Variable Magnitud de la Amenaza:	<i>Elevada - Débil</i>
Variable Tiempo para decidir:	<i>Corto - Amplio</i>
Variable Grado de anticipación:	<i>Sorpresa - Anticipación</i>

De lo que se trata es de establecer que una decisión no puede ser idéntica si el tiempo del que se dispone para actuar es corto (en un secuestro el tiempo inicial será siempre corto, por cuanto de él disponen los secuestradores) o si es amplio (conflicto laboral) lo que permite realizar un mayor número de acciones o jugadas adoptadas con distintos grados de presión. No es lo mismo decidir ante una crisis sorpresiva que ante una crisis cuya gestación era percibida por la empresa. La reacción tampoco es igual frente a una amenaza débil que ante otra que comprometa seriamente el funcionamiento de la empresa.

---

<sup>12</sup> *Ibíd.*, PG 177.

**CUBO DE HERMANN<sup>13</sup>**



En consecuencia, las situaciones que se pueden especificar a partir de la combinación de las tres variables son las siguientes:

<b>Tipo de Crisis</b>	<b>Característica</b>	<b>Vértice</b>
<i>Crisis Extrema</i>	Amenaza elevada, Tiempo corto, Sorpresa	A
<i>Crisis Grave</i>	Amenaza elevada, Tiempo amplio, Sorpresa	B
<i>Crisis Deliberativa</i>	Amenaza elevada, Tiempo corto, Anticipación	E
<i>Crisis Reflexiva</i>	Amenaza elevada, Tiempo amplio, Anticipación	F
<i>Crisis de Inercia</i>	Amenaza débil, Tiempo amplio, Sorpresa	C
<i>Crisis Circunstancial</i>	Amenaza débil, Tiempo corto, Sorpresa	D
<i>Crisis Débil</i>	Amenaza débil, Tiempo corto, Anticipación	H
<i>Crisis Embrionaria</i>	Amenaza débil, Tiempo amplio, Anticipación	G

<sup>13</sup> *Ibidem.*

## V. CONCLUSIÓN

El análisis de riesgo político de inversión constituye una metodología que busca la revisión de dos variables fundamentales: la “Política-Institucional” y la “Relación Política-Economía”. Junto con esto es importante tener en cuenta, que su objetivo principal, consiste en ser una herramienta para la toma de decisión de inversionistas.

En el momento de profundizar el análisis del riesgo político de inversión, reconocemos en la *conflictividad social* uno de los fenómenos principales a medir, ya que es un elemento altamente condicionante de la toma de decisión, para establecer, mantener y mejorar los negocios.

Es por esto que en este estudio se ha tratado de configurar una herramienta complementaria que sirva de anticipación a conflictos, para inhibirlos y contrarrestar, así, la configuración de escenarios de crisis. Sin embargo, como las amenazas a los negocios no siempre pueden ser anticipadas, esta herramienta también debe servirnos para el tratamiento de las crisis político-económicas.

De esta manera la *metodología de Alerta Temprana*, aquí presentada, es una herramienta de comprensión de las amenazas a los negocios, que a su vez es una especie de disposición metodológica interna que complementa a la metodología de riesgo político de inversión.

Ahora bien, tal como señalamos *las amenazas* desatadas y agudizadas que se tornan en escenarios de crisis, también son un objetivo de tratamiento y medición del Alerta Temprana. Aquí, se busca el entendimiento y caracterización de la crisis, para luego orientar de mejor forma las decisiones empresariales, que deben considerar todas las variables que afectan una decisión de este nivel como el tipo de amenaza, tiempo para decidir y grado de anticipación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Benavente Andrés, Jaraquemada Jorge. *Escenarios de Inversión en América Latina: Análisis del Riesgo Político*. Universidad Diego Portales, Facultad de Economía y Empresa. Dirección de Postgrado. Santiago, Chile. 2002.
- Benavente, Andrés, Morales, Patricio y Parada, José. “*Introducción al Análisis de Riesgo Político de Inversión en América del Sur*”, documento de trabajo N°1, Área de Riesgo Político, Centro de Análisis e Investigación Política (CAIP), Chile, noviembre 2007.
- Benavente Andrés, Morales Patricio. *Clima de Negocios Inseguridad Empresarial y Alerta Temprana*. En Revista Pléyade, Vol. Lanzamiento, Centro de Análisis e Investigación Política (CAIP), 2008.
- Dobry, Michel. *Sociología de las crisis políticas*. Centro de Investigaciones Sociológicas. Siglo Veintiuno Editores. Madrid, 1988.
- Ffrench-Davis, Ricardo. *Reformas para América Latina: después del fundamentalismo neoliberal*. Siglo Veintiuno Editores, Buenos Aires, 2005.
- Klitgaard, Robert. *Controlando la Corrupción*. Editorial Quipus, La Paz, 1990.
- Kriesberg, Louis. “The Sociology of Social Conflicts”, Prentice-Hall, New Jersey, EUA, 1973.
- Muñoz Gomá, Oscar. “Estrategias de Desarrollo en Economías Emergentes”, FLACSO-Chile, Santiago, 2001.