

Entorno empresarial en Indonesia

*Carlos Iván Aguilera C. Ph.D.**
*María Victoria Cortés R. Ph.D.***

* Administrador de Empresas, Universidad del Valle; Magíster en Administración, Universidad del Valle; PhD en Administración de la Fundación Getulio Vargas, Sao Paulo, Brasil. Profesor Titular Universidad del Valle, Departamento de Dirección y Organizaciones, Facultad de Ciencias de la Administración.

** Economista, Universidad Militar Nueva Granada; Ingeniera Agrícola, Universidad Nacional de Colombia; PhD en Economía de la Universidad Lincoln, New Zeland. Profesora Asistente Universidad del Valle, Departamento de Dirección y Organizaciones, Facultad de Ciencias de la Administración.

Recibido: Nov. 19 - 2004
Aceptado: Dic. 15 - 2004

Entomology on Indonesia

The book is a collection of papers presented at the 1st International Conference on Entomology on Indonesia, held in Jakarta, Indonesia, from 1988 to 1990. The conference was organized by the Indonesian Entomological Society (IES) and the Indonesian Ministry of Education and Culture. The book is divided into two main sections: 'Entomology on Indonesia' and 'Entomology on the World'. The first section contains papers on the current state of entomology in Indonesia, while the second section contains papers on the current state of entomology in the world.

Christine L. P. P.
John L. P. P.

The book is a collection of papers presented at the 1st International Conference on Entomology on Indonesia, held in Jakarta, Indonesia, from 1988 to 1990. The conference was organized by the Indonesian Entomological Society (IES) and the Indonesian Ministry of Education and Culture. The book is divided into two main sections: 'Entomology on Indonesia' and 'Entomology on the World'. The first section contains papers on the current state of entomology in Indonesia, while the second section contains papers on the current state of entomology in the world.

Christine L. P. P.
John L. P. P.

The book is a collection of papers presented at the 1st International Conference on Entomology on Indonesia, held in Jakarta, Indonesia, from 1988 to 1990.

1. INTRODUCCIÓN

El entorno de los negocios en Indonesia y los diversos acontecimientos ocurridos en los países vecinos (asiáticos) crearon consecuencias directas e indirectas sobre las organizaciones comerciales a nivel internacional. Indonesia es una nación en la cual los negocios son fuertemente influenciados por el manejo político y económico, en especial se resalta el manejo político de la familia Soeharto¹ quien ejerció la dirección y el control directo del gobierno durante treinta y dos años (1967-1998). En 1998, Soeharto deja la presidencia y transfiere el poder a su vice-presidente Habibie, con todas las implicaciones éticas para la formación de una cultura poco propicia para el entorno empresarial por sus conocidas prácticas corruptas. En Julio de 2001, Megawati Sukarnoputri fue elegido presidente y cumplió su función tanto de jefe del estado como de cabeza del gobierno, sin mayores cambios para el entorno empresarial. A partir del 20 de Octubre de 2004, el nuevo presidente es Yudhoyono Susilo Bambang; hay una gran expectativa de cambios especialmente con respecto al estancamiento económico y al control de la corrupción (Maples, Octubre 20, 2004).

La forma en que en Indonesia se han desarrollado los negocios ha sido influenciada por su entorno cultural, su sistema político y su entorno social, especialmente. La complejidad y las dificultades de hacer negocios en Indonesia hacen que el inversionista extranjero encuentre mayores dificultades para poder manejar el entorno de las organizaciones locales. Las inversiones pueden ser lucrativas, sin embargo, el alto riesgo puede ser decisivo si no se tiene una buena información con respecto al desarrollo de los negocios en el entorno indonesio. La buena información puede hacer la diferencia entre: tener un negocio exitoso o fracasado en Indonesia.

Este artículo pretende ayudar a entender el entorno actual de los negocios en Indonesia, identificando las principales características de los agentes económicos, analizando las organizaciones de mercado y sus actividades y el trabajo de coordinación y control en las empresas. Este artículo consta de cinco partes: la Introducción; la segunda parte referida a la naturaleza de los agentes económicos; la tercera esta directamente relacionada con la organización de la empresa y del mercado; la cuarta tiene que ver con la coordinación y el control del trabajo, y la última parte las conclusiones.

¹ Soeharto también ha sido llamado: Bemusu, Suharto, Mohamed Suharto, o Thojib N.J. Suharto.

Una Mirada a la situación de los Negocios en Indonesia

La República de Indonesia está situada geográficamente entre el Océano Pacífico y el Océano Índico. Su entorno geográfico guarda proximidad con países como Australia, Nueva Zelanda, Singapur, Malasia, Papua Nueva Guinea, Japón, China e India, como los más destacados. Indonesia es el cuarto país más poblado del mundo, después de China, India y Estados Unidos; con una población estimada de 238 millones de habitantes en Julio del 2004 (CIA, 2004). Cerca de dos terceras partes de su población reside en la isla de Java, centro del poder político y económico. Jakarta (la capital de Indonesia) es una de las ciu-

dades más grandes (con una población cercana a los 10 millones en el 2004). Jakarta se caracteriza por ser una ciudad con mucho desarrollo y trabajo, donde se encuentra el 80 % de todos los negocios del país. Por lo tanto, existe una gran diferencia entre realizar un negocio en Jakarta o realizar un negocio en otra ciudad de este país.

Los grupos étnicos dominantes en Indonesia están compuestos en una mayoría por javaneses 45%, y le siguen los sundaneses 14%, madureses 7.5%, malayos de las costas 7.5% y otros 26%. Dentro de las religiones se destacan la mayoría musulmana 88%, seguidos por pequeñas minorías de protestantes 5%, católicos romanos 3%, hindús 2%, budistas 1%, y otros 1% (CIA, 2004).



Figura 1. Localización geográfica de Indonesia
(Fuente:Lonely Planet).

Los mayores grupos de negocios en Indonesia incluyen grupos de origen étnico chino-indonesio y de *pribumi* indonesios (*pribumi* indonesios son aquellos indígenas que no tienen mezclas con inmigrantes). En el mundo de los negocios, son las personas de origen chino-indonesio quienes controlan la mayor parte del comercio y los negocios del país. Cerca del 80 % del comercio es controlado por chinos-indonesios de origen chino (Faulkner, 1995).

La mayoría, si no todos los grandes conglomerados y corporaciones, tiene un dueño de origen chino o funciona con dirigentes chinos. Los chinos han sido generalmente considerados en todas partes como muy buenos trabajadores y además se han caracterizado por ser bastante conscientes de la importancia de la reducción de costos, asociada al incremento de los beneficios de la empresa. Durante los últimos 25 años, se constata un gran aumento en las compañías y en las corporaciones que tienen dueños y operan con personas de origen *pribumi* indonesio.

En la década de los años 90, la competitividad internacional de Indonesia estuvo concentrada en un pequeño grupo de productos: confecciones, textiles y calzado. En 1993, se implanta una política de nuevo giro económico "*U-turn*". Con esta política se intentó promover las exportaciones a través de una reducción de las protecciones arancelarias como una práctica en contra del mercado doméstico (una

fuerte competencia para la cual no estaba preparada). En la búsqueda de altos beneficios económicos, la economía Indonesia se concentró principalmente en los sectores de: propiedad raíz, comercialización de productos, telecomunicaciones, construcción de carreteras a través de peajes, industria petroquímica y generación de energía. Durante la crisis asiática de finales del siglo XX, muchas industrias de confecciones que no tenían una alta competitividad fueron eliminadas. En 1994, el presidente Soeharto consideró que Indonesia alcanzaría «despegue económico» y que podría ser capaz de sostener su posición en el mundo con sus propios esfuerzos. Con los cambios drásticos en las regulaciones de la inversión extranjera anunciadas en junio de 1994 y el aumento subsecuente en usos de la inversión, las perspectivas para que Indonesia lograra esta meta aparecían claramente.

En Indonesia, cuando el gobierno solicita a una organización o a un individuo participar en una empresa considerada beneficiosa, no sería muy acertado para esa organización o ese individuo tomar la decisión de no participar, ya que podría darse origen a sutiles repercusiones negativas. La principal razón de este efecto es que Indonesia todavía tiene la tendencia a funcionar en un sistema feudal de poder y de autoridad, tanto en la parte de la política federal como de la política provincial, y el poder está en las manos de su dictador.

Uno de los problemas que tiene que enfrentar la industria hoy en día, es la escasez de personal con las habilidades necesarias para producir altos niveles de productividad y alta calidad de trabajo. Estas habilidades son requeridas para poder alcanzar las metas corporativas. Muchos administradores indonesios están enterados de estas debilidades en el sistema de negocios. Ellos, quienes son los encargados de orientar y dirigir los procesos administrativos y de generar la capacidad de gestión en control de calidad y productividad, se están convirtiendo cada día más en el pilar y centro de atención de todas las funciones de las organizaciones del gobierno y de la empresa privada.

2. Naturaleza de los agentes económicos

Industrias Gubernamentales

El gobierno indonesio ha estado involucrado en algunas industrias específicas, tales como: la producción de aviones, industria de maquinaria pesada, explosivos, armamento y municiones, telecomunicaciones, ferrocarriles, de acero e industria marítima. Dos de las principales industrias del gobierno, industria petroquímica (décimo quinta productora de aceite más grande del mundo) y las fábricas de aviones, han sido inmanejables. Muchos Mega-proyectos han atraído intermediarios y oportunistas que buscan honorarios y ganancias enormes en Indonesia.

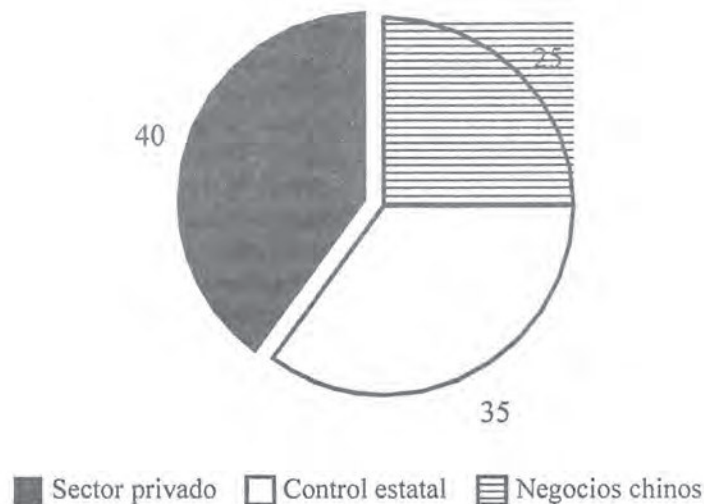


Figura 2. Naturaleza del control de los agentes económicos.

(El sector privado incluye empresas extranjeras, multinacionales y joint ventures).

Grandes Corporaciones

En Indonesia, los grandes negocios continúan siendo dominados por un poderoso puñado de grupos controlados en forma familiar, y por corporaciones de propiedad del gobierno. Las familias de origen étnico chino controlan la mayoría de los grandes grupos. Los negocios chinos tienen implicación económica grande, el 3% de la población es dueña del 25% de las

actividades económicas. En Indonesia hay muchas corporaciones y conglomerados. Estas grandes corporaciones emplean miles de personas. Las industrias incluidas dentro de las grandes corporaciones son: ensamble de carros de motor y manufacturas, fabricación de textiles; producción de los zapatos de marca internacional y otros artículos deportivos de marca (por ejemplo: Nike, Puma, Adidas, Reebok, Slazenger y Spalding).

Tabla 1.A. Conglomerados indonesios - Clasificación por ingresos (1995)

#	Nombre	Principal Dueño	Principales Líneas de Negocios	Ingresos*	Propiedades*	Firmas	Empleados
1	Salim	Liem Sioe Liong familia	industria de cementos, sector financiero, automóviles y alimentos	44,000	40,482	640	200,000
2	Astra International	PT Delta Mustika, Nusamba & Publik	automóviles y agroindustria	16,300	15,617	342	51,000
3	Sinar Mas	Eka Tjipta Widjaja familia	agroindustria, pulpa y papel, sector financiero	15,200	39,292	205	75,000
4	Lippo	Mochtar Riady familia	sector financiero y finca raíz	7,900	12,697	78	21,000
5	Gudang Garam	Rachman Halim familia	cigarrillos	7,700	4,493	16	60,000
6	Bimantara	Bambang Trihatmodjo, Indra Rukmana	comercio en general finca raíz e industrias químicas	3,875	2,738	54	11,000
7	Bob Hasan	Bob Hasan, Sigit Harjojudanto	industria maderera y agroindustria	3,750	4,000	92	27,500
8	Gadjah Tunggal	Sjamsul Nursalim familia	llantas, finca raíz y sector financiero	3,500	18,675	81	31,000
9	Ongko	Kaharuddin Ongko	sector financiero y finca raíz	3,462	6,946	59	8,500
10	Djarum	Robert Budi Hartono, Michel B Hartono	cigarrillos	3,425	1,950	25	51,000

Fuente: Faulkern, 1995; Manning & Van Diermen, 2001. * (Billones de rupias).

Caso estudiado: familia Soeharto

Soeharto es considerado actualmente como la sexta persona más rica en el mundo. En 1999, su fortuna personal fue estimada en \$15 billones de dólares americanos. Sin embargo, el total de la riqueza familiar² se ha avaluado en más de 73 billones de dólares americanos. En la familia de Soeharto existió una visión "cortoplazista" en el manejo de ciertos negocios. De esta forma, los negocios fueron orientados hacia la maximización de ganancias, esperando el mayor retorno en el menor tiempo posible. Un ejemplo de esta intervención política-económica es el caso de "Tanjung Jati C" una central eléctrica gigante e innecesaria de propiedad privada de la mayor de las hijas de Soeharto.

Compañías Extranjeras

Las compañías extranjeras funcionan en áreas claves donde se requiere formar empresa de riesgo compartido (joint ventures) con socios locales. Muchas compañías extranjeras han establecido instalaciones de fabricación para proveer al consumidor doméstico. El gobierno estimula la inver-

sión en manufacturas orientadas al sector exportador; en contraste, el sector de distribución, o ventas al por menor, cerró las posibilidades de entrada a los inversionistas extranjeros.

Empresas pequeñas y medianas

En Indonesia existe un Departamento de cooperativas establecido por Soeharto. Los más variados esquemas de sociedad fueron introducidos. Sin embargo, hay solamente algunas historias individuales de éxito. En general, las empresas pequeñas y medianas son muy débiles y desempeñan un papel marginal en la economía. Los chinos dominan el comercio al por menor en las ciudades pequeñas de la Isla de Java, sus empresas dominantes están concentradas en pequeñas tiendas de comestibles. No hay una clase importante de empresarios. Hay una necesidad apremiante de que las reglas del juego sean claras y de obligatorio cumplimiento.

El sistema bancario

En 1988, el gobierno desregularizó el sector bancario. Siete de los bancos grandes dominaban el sistema y

² En Mayo 1999, Time Asia reportó que la fortuna de Soeharto se estimó en \$15 billones en efectivo, y \$9 billones de dólares americanos entre: acciones, finca raíz, joyas y obras de arte los cuales fueron depositados en un Banco austriaco. La Familia controla 36,000 km² de propiedad raíz en Indonesia, incluyendo 100,000 m² de oficinas en Jakarta y cerca del 40% de las tierras de Timor oriental. Más de \$73 billones de dólares americanos pasaron a manos de su familia durante los 32 años de régimen de Soeharto (Colmey & Liebhold, 1999).

varios bancos privados locales que funcionaban a nivel nacional. La industria bancaria refleja la economía indonesia la cual ha crecido en los años recientes a un paso extremadamente rápido, lo cual produjo una lucha para absorber ese crecimiento. El sector bancario no estaba abierto para los inversionistas internacionales. La etnia china ha dominado el sector bancario doméstico, entre ellos:

1. *Bank Central Asia* (BCA) asociada con Liem Sioe Liong e hijo.
2. *Lippo Bank* se asoció al grupo de Lippo controlado por la familia de Riady.
3. *Bank Internasional Indonesia* (BII) asociada a Eka Tjipta Widjaja quien controla el grupo de Sinar Mas.
4. *Bank Danamon* asociado a Usman Atmaja.

Crisis Asiática y su influencia en Indonesia

La crisis comenzó con una caída rápida del valor de su moneda (la rupia). Las consecuencias tuvieron un devastador efecto sobre el sector corporativo, especialmente en el sector bancario. Los principales bancos entraron casi simultáneamente en una crisis financiera cuando se evidenció el otorgamiento de créditos sin criterios económicos e irre recuperables desde el punto de vista financiero. El efecto inmediato fue una escasez de crédito que arruinó a las empresas depen-

dientes de capital, a las empresas exportadoras y en general al sistema económico de Indonesia. Los causantes de esta alteración en el entorno fueron los miembros de la familia del presidente Soeharto y otras familias que hacían parte de la estructura económica ligadas al poder político.

Después de la crisis, la corrupción y otras prácticas de bajo nivel de gobernabilidad que aparecieron tanto en el campo político como en el ámbito de negocios, hicieron metástasis de una muy amplia cobertura e influyeron profundamente en el desplome generalizado.

El impacto de la crisis en los Negocios Indonesios

Conglomerados

Los conglomerados tuvieron dos efectos diferentes respecto de la crisis asiática. De un lado, los conglomerados que dependían de las importaciones para la producción de bienes y servicios fueron paralizados. Sin embargo, las compañías implicadas en agroindustrias o en negocios agrícolas continuaron funcionando relativamente bien. Las exportaciones de los productos primarios (vainilla, pescados, maíz, pimienta y cobre) mejoraron su situación debido a las altas tasas de cambio del dólar con respecto a la rupia. A finales de 1998, la equidad había sido erosionada en 125 de las compañías (el 57%) listadas en la bolsa de valores de Jakarta.

Tabla 1.B. Conglomerados indonesios – Comparación 1995 - 2004

#	Nombre	Principal Dueño	Principales Líneas de Negocios	Año	Ingresos*	Propiedades*	Empleados
1	Astra International	PT Delta Mustika, Nusamba & Publik	automóviles y agroindustria	1995	16,300	15,617	51,000
				2004	44,000	46,296	95,420
2	Gudang garam	Rachman Halim familia	cigarrillos	1995	7,700	4,493	60,000
				2004	4,080		40,000
3	Bimantara	Bambang Trihatmodjo, Indra Rukmana	comercio en general, finca raíz e industria química	1995	3,875	2,738	11,000
				2004	851	2,146	2,447

Fuente: Faulkern, 1995; Manning & Van Diermen, 2001. * (Billones de rupias). Datos de 2004 tomados de internet www.bimantara.co.id 2004, <http://www.astra.co.id/>; <http://www.shibuimarkets.com/>

En los negocios indonesios, los conglomerados sufrieron el mayor desastre con la crisis asiática. Su principal problema fue definir su ajuste estratégico, debido a la carencia de foco y a la utilización ineficiente de los recursos. El típico conglomerado indonesio se inició como una oportunidad en un ambiente protegido por el gobierno. Sin embargo, fue difícil sobrevivir en condiciones adversas. En la tabla 1.B. podemos observar la reducción del tamaño de algunos de los conglomerados indonesios comparando 1995 y 2004.

Sistema bancario

En el sistema de actividades bancarias, el gobierno nacionalizó algunos bancos. Por ejemplo, el BCA asumió el control como banco del gobierno en la Isla de Bali. Los bancos BII y

Lippo Bank continuaron funcionando por sí mismos debido a que ellos pudieron manejar satisfactoriamente los requerimientos para su recapitalización. El sistema de actividades bancarias en general se ha convertido en una víctima de la moratoria de la deuda. El *Bank Dagang National Indonesia* (BDNI) es el banco central. Dos años después de la crisis se liquidaron 66 bancos y 74 bancos recibieron permiso de funcionamiento para permanecer como estaban. Entre los bancos locales 9 fueron considerados suficientemente buenos para ser recapitalizados; la propiedad del gobierno en estos bancos era cercana al 80% (convirtiéndose en bancos estatales). De los bancos estatales 4 se fusionaron en un banco único (*Bank Mandiri*) y un plan para la reestructuración de este banco se ha puesto en marcha.

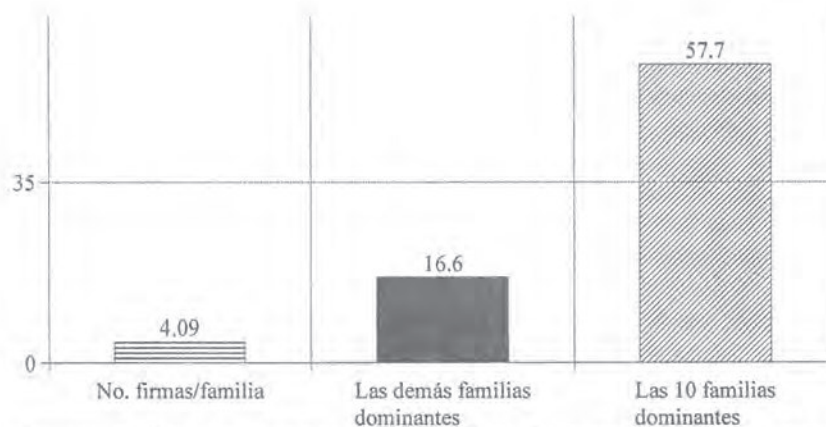


Figura 3. Concentración del control familiar en Indonesia

Empresas de propiedad del Estado

Muchas de las grandes empresas del estado están en dificultad financiera. Por ejemplo, Pertamina (compañía petrolera) la gran empresa de propiedad del gobierno; Garuda la línea aérea nacional; Perusahaan Listrik Negara (PLN). Se han privatizado otras empresas del gobierno. Sin embargo, las negociaciones para la privatización (por ejemplo, semen Gresik) fueron calificadas como negociaciones poco transparentes.

Sector privado moderno

Después de la crisis ha reinado el desorden total en el sector privado moderno. Solamente algunos pocos de los grandes conglomerados sobrevivieron; algunos de ellos eran estructu-

ralmente débiles mucho antes de que ocurriera la crisis. Otros de los conglomerados cayeron fácilmente víctimas de la crisis porque tenían sobreinversiones (excedentes) y llegaron a estar sobre-apalancados. Sin embargo, hubo algunas empresas sanas que tuvieron tiempos difíciles pero que pudieron hacer frente y salir bien de la crisis.

Conglomerados chinos indonesios

Los conglomerados chinos indonesios han sido objeto de adquisiciones hostiles. Hay una situación incierta con respecto a los temas que tienen que ver con movimientos étnicos (contra-Chinos) que afectan realmente los negocios. Hay un empuje general de optimismo que ha sido el resultado de la política de negocios después de 1999.

3. Organización de la empresa y del mercado

Estructura de la compañía

Hay un cierto tipo de estructuras empresariales que son comunes a lo largo y ancho del país. Éstas estructuras entre otras son:

- La compañía de la Perseroan Terbatas (PT) es una compañía de responsabilidad limitada y es el único tipo de empresa permitido por las leyes a los inversionistas extranjeros.
- La firma conocida como FA, en la cual los socios domésticos tienen responsabilidad común e ilimitada.
- Los comerciantes y las sociedades únicas son formas de organización que no están disponibles para el inversionista extranjero en Indonesia.

Los detalles de éstos y de otros tipos de estructuras de compañías se pueden obtener mejor de la contabilidad principal y de las firmas legales implicadas en negocios en Indonesia.

Relaciones personales

El sistema de negocios basado en relaciones personales es muy común en Indonesia. En algunos casos las prácticas de negocios son diferentes entre los indonesios Malayos y los indonesios chinos, sin embargo, estas prácticas valoran las relaciones personales cuando se refieren a cómo diri-

gir el negocio. En cuanto a la toma de decisiones por parte de los entes estatales, las conexiones personales son a menudo más importantes que los criterios económicos.

La manera principal de hacer contacto con los socios potenciales indonesios es tener un amigo común que pueda servir como presentador. Si los terceros tienen relaciones cercanas con ambos lados, eso puede constituir argumento sólido para la conducta del negocio. La familia, los parientes y los amigos ha sido una de las relaciones mas importantes en un negocio, mayor que la misma calidad de cualquier producto o servicio que ellos puedan ofrecer.

Cuanto más conoce usted gente de Indonesia, usted encontrará más placer en poder intercambiar información sobre negocios y vida familiar. Un partido de golf es una manera muy popular de familiarizarse con compañeros de negocios. Hacer negocios con éxito en Indonesia puede depender de actitudes, comportamientos y en general de la posibilidad de un buen entendimiento personal entre los diferentes actores (Price Waterhouse, 1999).

Muchos de los negocios malayo-indonesios se dirigen informalmente en el juego de golf o en el almuerzo o en la reunión a la hora de la cena. El negocio se hace entre los amigos y no requiere ajustes formales. Con una leve diferencia, un acercamiento más formal es valorado por las personas de negocios chinas, y las actividades que parecerían no estar relacionadas, tales

como cenas, deben tener un lugar privilegiado en los temas de negocios y nunca deben hacerse a un lado si se trata de construir con ello unas mejores relaciones con el cliente.

Cuando se toma un número de distribuidores y de agentes, hay necesidad de tener precaución en lo que se refiere al negocio. La gente que usted contrata tiene que tener habilidades particulares para vender sus productos en los sectores correctos del mercado. Sin embargo, al contactar la gente que tiene acceso a los responsables de la toma de decisiones, debería saber que ellos pueden y quieren recibir una "comisión" de la parte de distribuidores. Por lo tanto hay que tener cuidado para no permitir que el negocio sea dominado por la "comisionitis", porque un día, ellos pueden decidir servirle a un competidor que les pueda ofrecer una mayor cantidad de dinero.

Gerencia jerárquica y co-operación horizontal

La jerarquía tiene un gran valor y por lo tanto se respeta en Indonesia. Se guarda gran respeto por la edad, el status, y la posición, lo cual va en línea con la cultura tanto para los indonesios malayos como para los indonesios de origen chino. Por lo tanto los negocios de Indonesia tienen una naturaleza jerárquica y una organización centralizada.

La estructura de la organización sigue el modelo que tiene el sistema

de gobierno otorgando el verdadero poder al presidente de una compañía, de forma similar a la concebida para el presidente del país. El presidente es quien toma las decisiones más relevantes y su autoridad no es cuestionada. Este patrón del comportamiento puede ser atribuido a la ideología nacional, cual es la creencia en un dios supremo.

La toma de decisiones es controlada en gran parte por la gerencia superior, generalmente el miembro fundador de la firma o un miembro clave de la familia. Los administradores en Indonesia también son muy respetados por sus subordinados, debido más a su background social y a su grupo étnico que a su habilidad empresarial.

La armonía social y la lealtad son altamente valoradas y aún son más importantes que la eficacia del trabajo. Dentro de un grupo, los indonesios luchan intensamente y se esfuerzan para lograr completar sus compromisos laborales sin lastimar los sentimientos de otras personas a través de la negociación, los acuerdos, el compromiso y el consenso. Mediante el consenso y las opiniones de los grupos de amigos, de la familia y del grupo de compañeros pueden todos influir en las decisiones finales. Debe haber armonía cuando se alcanza el objetivo final. Seguirá la cultura del consenso en la toma de decisiones especialmente en la isla de Java.

Corrupción y pago de las comisiones

Uno de los problemas más serios que obstaculiza los planes para el mejor desarrollo de los negocios es la corrupción. Los sobornos son comunes en casi cada uno de los niveles cuando se van a realizar negocios en Indonesia. Por lo tanto, es de esperarse el tener que pagar a alguien por la obtención de una licencia o por la renovación de un permiso para dar continuidad al negocio. Igualmente las comisiones son buscadas como una forma de intercambio para no obstruir las transacciones normales de los negocios. Cuando los niveles de la comisión son rechazados debido a que han sido insuficientes para ganar el contrato, hay algunas maneras de comprometer al agente o al distribuidor. Cuando ellos piden más comisión se debe "spread around", redistribuir esta comisión entre diferentes personas para poder asegurar el contrato.

Este fenómeno de la corrupción no es un caso aislado en Indonesia, por el contrario Indonesia, como la mayoría de países productores de petróleo del mundo, ocupa los últimos lugares de la Tabla de Transparencia Internacional³. De hecho los países petroleros mueven grandes cantidades de dinero (incluyendo el pago en honorarios, regalías y otros pagos tanto a gobiernos extranjeros como a empresas pe-

troleras locales) y las contrataciones públicas terminan llevando grandes cantidades de dinero a las arcas privadas de ejecutivos petroleros occidentales, intermediarios y funcionarios locales.

Para manejar esta situación se requiere una buena comprensión del mercado y se debe emplear un acercamiento interactivo para seguir actuando en forma competitiva en el negocio. Si no se sabe qué hacer, es esencial estar fuera de la oficina, hablando con los proveedores, los compradores y otros para saber qué está sucediendo y proceder.

4. La coordinación y el control del trabajo

En Indonesia no existe la separación entre propietario y quien controla el negocio. La propiedad está concentrada en la familia, y a menudo hace parte de una estructura de conglomerado o diversificada. Existe una absoluta confianza en los préstamos de las instituciones financieras afiliadas y en la conexión substancial con la élite política, autoritaria y corrupta (Backman, 1999).

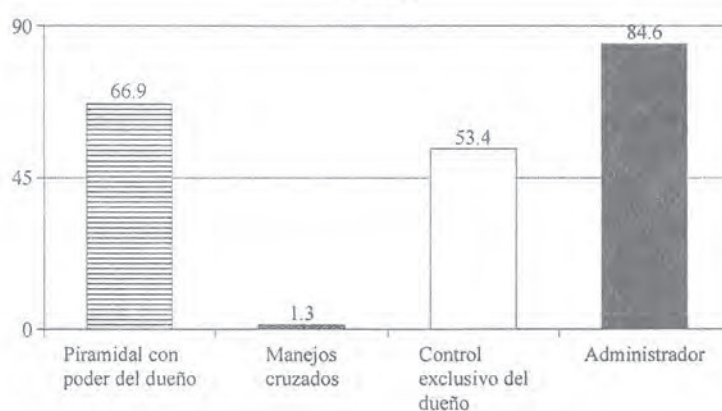
Desde los años 60, las relaciones de trabajo en Indonesia fueron controladas estrictamente por un gobierno autoritario fuerte, apoyado por los militares. La mano de obra barata y

³ En el 2004, Indonesia ocupa el 137 lugar (entre 146 países) en la tabla de índices de percepción de corrupción (Transparencia internacional, 2004).

obediente fue vista como indispensable por el gobierno para lograr un desarrollo económico. La falta de los patrones, al no pagar salarios mínimos, fue ignorada, de manera permanente (Gall, 1998). La única organización de

unión sindical reconocida por el estado, el SPSI, recibió gran parte de sus finanzas de parte del gobierno, y personal militar designado en muchas de sus posiciones directivas.

Figura 4. Formas de ejercer el control en la empresa, 1996.



Mientras que el crecimiento económico a través de los años 80s y en los primeros años de los 90s se mantuvo relativamente alto, las condiciones de trabajo, particularmente para las mujeres, parecían ser ásperas y estar deteriorándose (Asian Labor Update, August, 1991). Dos características principales de la fuerza de trabajo fueron el aumento de la mano de obra femenina (las mujeres eran preferidas porque aceptan menos pago y contratos flexibles) y la tendencia al cambio de tiempo en la contratación laboral, pasando de tiempo completo a traba-

jos ocasionales. Los trabajadores cambiaron de puesto en el empleo: de empresas de gran escala a las actividades rurales y actividades del sector informal. Al llegar a término el gobierno de Suharto en 1998 dejó las relaciones laborales de los empleados indonesios en una encrucijada. Los movimientos por el establecimiento de procesos más democráticos e institucionales pudieron ayudar a crear un mayor reconocimiento del gobierno a los grupos sindicales y la legitimización de la lucha por los derechos de los trabajadores.

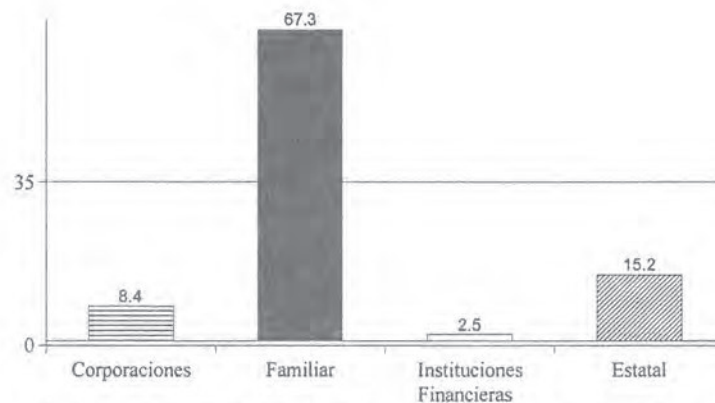


Figura 5. Control de las compañías de comercio en Indonesia, 1996.

La influencia del gobierno en las relaciones laborales ha sido ocultada y se ha disminuido, así como se han disminuido los efectos patronales, los efectos de los grupos sindicales y la industrialización (lograda a través de la producción de mercancías que utilizan mano de obra en forma intensiva). La principal razón es que la mayor parte de la producción ha sido realizada utilizando la mano de obra relativamente más barata.

Una gran oferta de mano de obra de trabajadores no calificados e inex-

pertos está disponible. Sin embargo, hay una escasez de trabajadores calificados, particularmente administradores de medios y de personal de la gerencia superior. Las uniones sindicales y los patrones estaban libres para negociar sobre una base voluntaria y entrar en los convenios colectivos de salarios y de condiciones del empleo.

La Tabla 2., presenta una síntesis de las principales características del sistema de los negocios en Indonesia.

Tabla 2. Resumen del sistema de negocios en Indonesia

Naturaleza de los Agentes Económicos en Indonesia
1. Más de 200 Conglomerados.
2. Pequeño grupo de emprendedores. Baja tasa de formación de cooperativas pequeñas y medianas.
3. Propiedad familiar: no hay separación entre los propietarios y quienes ejercen el control en las empresas.
4. Los propietarios ven sus negocios como un asunto familiar; hay una administración directa de las firmas.
Organización del Mercado
1. Relaciones personales de mercado; red cercana de colaboración con los proveedores e integración vertical a través de las relaciones externas.
2. Altos niveles de colaboración horizontal. Altos niveles de participación de conglomerados y holdings.
La Coordinación y el control del trabajo
1. Toma de decisiones estratégicas altamente centralizadas y control directo de los propietarios (administradores).
2. Frecuentes cambios de trabajo como resultado de la búsqueda de trabajadores calificados.
3. Gran separación entre los administradores y los trabajadores en cuanto a los sistemas de compensaciones y beneficios.
4. Fuerte supervisión y control de los trabajadores lo cual deriva en poca autonomía, bajos niveles de confianza y poco trabajo en grupo.
5. Especialización individual en las tareas. No hay organizaciones de trabajadores (sindicatos, asociaciones o federaciones).

Fuente: elaboración de los autores

5. Conclusiones

Hacer negocios en Indonesia no incluye solamente la realización de un buen plan detallado de actividades estratégicas y operativas. El negocio puede ser mucho más exitoso si hay una comprensión acertada de la situación real de su sistema de negocios y su sistema de mercado.

Los principales agentes económicos en Indonesia son industrias estatales, las grandes corporaciones, las compañías extranjeras, las empresas pequeñas y medianas, y el sistema de actividades bancarias. Los grandes negocios están dominados por un puñado de poderosos grupos controlados por familias y por corporaciones propiedad del gobierno. Las familias

del origen étnico chino controlan la mayoría de los grandes grupos empresariales. Por otra parte, las empresas pequeñas y medianas son muy débiles y desempeñan un papel marginal en la economía. La etnia china ha dominado el sector bancario doméstico el cual ha tenido poca relación con entidades y organizaciones internacionales.

Las relaciones personales o redes personales son altamente valoradas cuando se va a dirigir negocios en Indonesia. Desarrollar y mantener una buena relación con los grupos de negocios son las claves para que el negocio pueda alcanzar el éxito. Los negocios de Indonesia tienen un alto nivel de naturaleza jerárquica y su organización centralizada. La toma de decisiones es controlada en gran parte por la gerencia superior, generalmente el miembro del fundador de la firma o un miembro importante de la familia. Horizontalmente, el consenso, la armonía y la lealtad son muy importantes entre los grupos de negocios.

En Indonesia no hay separación entre el propietario y quien controla el negocio. La propiedad concentrada de la familia está a menudo dentro de una estructura conglomerada diversificada. Desde el gran crecimiento económico en los años 90s, los trabajadores cambiaron de empleo pasando de grandes empresas a actividades del sector rural y el sector informal. Aunque hay una gran cantidad de trabajadores no calificados disponibles, hay escasez de trabajadores calificados.

La crisis asiática de 1997, tuvo impactos devastadores en los sectores corporativos, especialmente en el sector bancario. La corrupción y otras prácticas como los favores políticos en los negocios parecen haberse difundido más extensa y profundamente de los límites aceptables. La corrupción ha sido y sigue siendo el problema más serio y envuelve diferentes niveles gubernamentales y negocios privados. En algunos casos puede ser una mejor práctica el adaptarse a ella que ignorarla.

Referencias Bibliográficas

- Aditjondro G. J. (1998). Corruption continues: More of the same in Habibie's Indonesia. *Multinational Monitor*.(19), 25-28
- Aditjondro G. J. *Business links of the Suharto & Habibie oligarchy of indonesia (V): A report prepared for the Berne Declaration*. (Newcastle University, Australia). on the World Wide Web: <http://www.munindo.brd.de/george/sh5.html>.
- Anonymous.(2000, August 5) Asia: Suharto accused. *The Economist*. 356.(42).
- Anonymous.(1999, October 16) The termite hunter: Teten Masduki has been fighting Indonesian corruption. But how do you eradicate a pest that is all around you? *Economist*; 353(72), [1p]. from Database: Business Source Premier.

- Asian Labor Update* (periodic). (1991, August). Asian monitor research center. Hong Kong.
- Backman, M. (1999). *Asian eclipse*. New York: J. Wiley.
- Bamber, G.J. & Leggett, C.J. (2000). Changing employment relations in the Asia-Pacific region. *Indonesia: beyond the new order?* University of South Australia.
- CIA (2004). *Indonesia. The world factbook*. from the World Wide Web: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/id.html>.
- Cole, G. J. Passport. Indonesia [electronic resource] : your pocket guide to Indonesian business, customs & etiquette.
- Colmey, J. and Liebhold, D. (1999). Suharto Inc. All in the family. *Time Asia*. On the World Wide Web: <http://www.time.com/time/asia/asia/magazine/1999/990524/cover1.html>.
- King, D. Y. (2000). Corruption in Indonesia: A curable cancer? *Journal of International Affairs*. (2) 603-624.
- Faulkern, G. (1995) *Business Indonesia. A practical insight into doing business in Indonesia*. Business & Professional Publishing.
- Forbes (2004). Forbes Asia. Billionaires. <http://www.forbes.com>
- Forrester, G. (1999). *Post-Soeharto Indonesia: Renewal or Chaos?*. Indonesia Assessment 1998. Research School of Pacific and Asian Studies, University of Australian National.
- Gall, G. (1998). The Development of the Indonesian labour movement, *International Journal of HRM*, 9(2), 374-391
- Grant T. & Woods A. (1998, May) *Indonesia: The Asian revolution has begun*. For thirty-two years, Suharto ruled Indonesia.
- Garnaut R. and McLeod R. (1998). *East Asia in Crisis: From Being a Miracle to Needing One?* Garnaut R. and McLeod R. (eds) Routledge, London.
- Honna, J. (2003). *Military politics and democratization in Indonesia*. London: Routledge.
- Jati, H. (2001, Sep 10). Dilute conglomerate holdings. *Jakarta Post (Indonesia)*. Database: Business Source Premier.
- Lloyd, G. & Smith, S. (2001). *Indonesia Today Challenges of History*. Indonesia Assessment Series. Research School of Pacific and Asian studies. The Australian National University, Singapore.
- M. Chatib Basri, M.C and Eng. Van der. (2004). *Business in Indonesia : new challenges, old problems*. Research School of Pacific and Asian Studies. Institute of Southeast Asian Studies, Singapore.
- Manning C. & Van Diermen, P. (2000). *Indonesia in Transition. Social aspects of reform and crisis*. Indonesia Assessment Series. Research School of Pacific and Asian studies. The Australian National University, Singapore.

- Mapes T. (Oct 2, 2000) Indonesia Lifts Fuel Prices Under Threat of Protests - The 12% Boost Follows Suharto-Trial Dismissal; Officials Call for Calm. *Wall Street Journal* (Eastern edition). A.22. Proquest.
- Mapes T. and Madani P. (2000, Nov 9) Indonesian Court Rules That Suharto Is Well Enough to Face Corruption Trial. *Wall Street Journal* (Eastern edition). A.23. Proquest.
- Mapes T. and Madani P. (2000, Sep 29) Indonesia Court Dismisses Suharto Corruption Case Citing His Illness, the Ruling Could Thwart Efforts To Restore Rule of Law. *Wall Street Journal* (Eastern edition) A.17. Proquest.
- Mapes T. (Oct 20, 2004) Yudhoyono's Past Isn't Prologue to Fast Change *Wall Street Journal*. (Eastern edition) A.15. Proquest.
- McBeth J. (2003, Jun 26) The betrayal of Indonesia. *Far Eastern Economic Review*. 166 (14), Proquest.
- Price Waterhouse. (1996) *Doing business in Indonesia*. Information Guide. U.S.A.: Price Waterhouse.
- PricewaterhouseCoopers LLP. (1999). *Doing business and investing in Indonesia*. Publisher: [United States] : PricewaterhouseCoopers, Proquest.
- Tambunan, T. (2000) *Development of small-scale industries during the new order government in Indonesia*. Publisher: Aldershot, Hants, England ; Brookfield, Vt. : Ashgate.
- Transparency International. (2004). Corruption Perception Index. from the World Wide Web: <http://www.transparency.org/cpi/2004/cpi2004.en.html#cpi2004>

Tabla A.1. Indonesios dentro de los “top” 100 billonarios Asiáticos (2002)

Puesto	Nombre
1	Rachman Halim y la familia <u>Wonowidjojo</u>
2	<u>familia Soeharto</u>
3	Liem Sioe Liong (Sudono Salim)
4	Eka Tjipta Widjaja (Oei Ek Tjhong)
5	Putera Sampoerna y familia
6	Prajogo Pangestu
7	Djuhar Sutanto
8	Sjamsul Nursalim (Liem Tek Siong) y familia
9	Mohamad Bob <u>Hasan</u>
10	Sukanto Tanoto y familia
11	R. Budi Hartono y familia
12	Mochtar <u>Riady</u> y familia
13	William Soeryadjaya y familia
14	Hashim Djojohadikusumo
15	Mu'min Ali Gunawan y familia

Fuente: Forbes, 2002.

Tabla A.2. Indonesios dentro de los más ricos del Sudeste Asiático (2004)

Puesto	Nombre	Ingresos (\$ millones)
4	Rachman Halim	\$2,300.00
8	<u>R. Budi Hartom</u>	\$2,200.00
17	Putera Sampoerna	\$1,000.00
21	Aburizal Bakrie	\$735.00
25	Liem Sioe Liong	\$655.00
27	Eka Tjipta Widjaja	\$515.00
29	Paulus Tumewu	\$500.00

Fuente: Forbes, 2004.