

# INALDE

Revista INALDE - Asociación de Egresados • Edición No. 14 • Agosto - Octubre 2005



**Especial: Estrategia e Interacción**



Autopista Norte Km. 21, costado occidental  
Bogotá, Colombia  
Tel.: 861 4444  
Fax: 862 0006  
E-mail: [inalde@inalde.edu.co](mailto:inalde@inalde.edu.co)  
[www.inalde.edu.co](http://www.inalde.edu.co) • [www.egresadosinalde.com](http://www.egresadosinalde.com)

#### **Directora**

Ulrike Wahl H.

#### **Comité Editorial**

Pedro A. Niño R.  
*Director General de INALDE*

Héctor Angel C.  
*Presidente Junta Directiva Asociación de Egresados INALDE*

Mauricio Rojas P.  
*Miembro Consejo Directivo INALDE*

Gonzalo Gómez B., PhD  
*Representante Cuerpo Académico INALDE*

Ulrike Wahl H.  
*Directora Revista INALDE*

#### **Comité Asesor**

Luis Fernando Jaramillo C.  
*Director del Área de Comercialización INALDE*  
*Director del Programa MEDEX*

Fabio Novoa R.  
*Director del Área de Operaciones y Tecnología INALDE*

Martaolga Arango de O.  
*Directora del Área Dirección de Personas*  
*en las Organizaciones INALDE*

Juan Pablo Dávila V.  
*Director del Área Dirección Financiera y Control INALDE*

John Naranjo D.  
*Director del Área Entorno Económico INALDE*

Peter Montes S.  
*Director del Área Política de Empresa INALDE*

Gonzalo Gómez B.  
*Experto Empresa Familiar INALDE*

María del Carmen Guarín  
*Directora de Fotografía*

Juan Manuel González Q.  
*Comunicación Interna INALDE*

#### **Revista INALDE**

*Publicación de INALDE – Escuela de Dirección y Negocios*  
*Universidad de la Sabana*

*Publicación cuatrimestral*

Edición No. 14, Agosto - Octubre 2005

Diseño  
Gatos Gemelos Comunicación  
Tels. 257 85 62 – 257 76 22  
[gatos@gatosgemelos.com](mailto:gatos@gatosgemelos.com)

Impresión:  
Panamericana Formas e Impresos S.A.

*INALDE no asume responsabilidad alguna por los criterios  
u opiniones expresados por los autores.*



**Pedro A. Niño R.**  
Director General de INALDE

**ESTRATEGIA E INTERACCIÓN.** Esos dos términos definen la gestión y los resultados que puedan lograrse en cualquier escenario. De la capacidad de identificar y entender las fuentes de ventajas competitivas y oportunidades en una nación, en un sector de la economía, en una empresa y en el mismo individuo, depende la efectividad y coherencia de una estrategia de largo plazo.

Una estrategia no se formula ni se implementa en singular. Es, por el contrario, siempre una construcción del plural. El acierto de su definición y el éxito de su implementación dependen de la capacidad de trabajar en equipos interdisciplinarios, de actuar en red, para que el conocimiento y el esfuerzo aportados por cada uno potencien el resultado del proyecto colectivo.

El INALDE cumple 20 años de fundado. Un buen momento para reflexionar sobre el papel que le compete a una Escuela de Dirección y Negocios en un país como el nuestro.

Somos conscientes que tanto la productividad como el desarrollo integral de Colombia dependen entre otros factores críticos, de la formación de sus directivos y empresarios, entendiendo que son éstos el dinamizador principal de una nación. Por lo tanto, nuestro aporte es el de proveer un espacio de perfeccionamiento continuo para quienes en el sector privado y público definen e implementan las estrategias y acciones que en conjunto hacen avanzar la sociedad.

Como Escuela entendemos que junto con el Gobierno y el sector privado somos parte de una tríada responsable de conformar la visión de país que necesitamos para desarrollarnos adecuadamente en el largo plazo dentro de un contexto global. La Academia debe proveer contenidos y puntos de reflexión que contribuyan a ello. No nos vemos como ejecutores de planes de acción, pero sí como conectores de conocimiento y análisis con miras a ampliar el horizonte y la calidad de gestión de nuestro público objetivo: los directivos, que son quienes deben tener claro siempre que toda decisión que tomen tiene un impacto directo sobre su entorno –y esto en muy buena parte alcanza a todos los niveles de una sociedad.

La presente edición se centra en temas de Política de Empresa y de Entorno Económico, y ofrece desde muy distintas perspectivas, criterios y análisis sobre dimensiones de estrategia e interacción. Finalmente, el tema central es entender cómo construir una carta de navegación adecuada para nuestro país. Invitamos a mirarnos y a que nos miren desde fuera, tratando de contestar a esa pregunta. ■

# contenido

Revista INALDE  
Edición No. 14 • Agosto - Octubre 2005

## finanzas internacionales

### 04 “Commodities”:

#### ¿qué está pasando con ellos?

El mercado de materias primas últimamente ha sido redescubierto por los inversionistas. **Andreas Hoefert (PhD)**, Director del Área de Recomendaciones de Inversión, de UBS Global Wealth Management & Business Banking, explica las razones.

## dirección de personas en la organización

### 08 Sentimiento y comportamiento en las organizaciones

**Carlos Llano (PhD)**, profesor del IPADE, ha dedicado buena parte de su vida a la investigación filosófica en el campo de la antropología de las organizaciones. ¿Qué es lo que más pesa en el liderazgo o en las organizaciones: el sentimiento o el comportamiento?

### 16 La empresa como generadora de cultura e innovación

¿Qué responsabilidad tiene el directivo en la ejecución del presente y la construcción del futuro? Un papel protagonista, evidentemente. **Marcelo Paladino**, profesor del IAE de Argentina, insiste en que el empresario es corresponsable de las relaciones de justicia y de la distribución calificada de la sociedad.

## comercialización

### 68 Competir con empresas de gran tamaño: ¿un “imposible”?

“Ya dejé de ser invisible a los grandes, y ahora me toca enfrentarme a ellos”, y además “con esa chequera no hay forma”. El Director del Área de Comercialización del INALDE, **Luis Fernando Jaramillo, e Ignacio Osuna**, exponen por qué una empresa de tamaño pequeño o mediano sí puede competir contra grandes.



## Especial:

# Estrategia & Interacción

## política de empresa y análisis de entorno económico

### 20 La dirección empresarial, factor crítico de desarrollo

**John Naranjo**, Director del Área de Análisis de Entorno Económico del INALDE, explica la incidencia de la educación y formación directiva en la productividad y competitividad de un país.

### 26 Grupo Empresarial Antioqueño – tejido de objetivos comunes

El “GEA” es uno de los tres conglomerados más importantes en Colombia. Sinónimo de un particular modo de gestión. **Ulrike Wahl y John Naranjo**.

### 34 Chile - ¿un modelo a imitar?

“No hay un modelo único”, sostiene el economista **Luis Eduardo Rosas (PhD)**, “pero sí debe tener dos características: continuidad y calidad.”

### 42 Latinoamérica y Unión Europea: asimetría con tradición y potencial

El amplio consenso en valores y la cercanía cultural deberían ser considerados especialmente por las empresas que buscan internacionalizarse. Por **Barbara Konner**, Directora del Área Norte y Latinoamérica del DIHT.

### 46 Hacia un nuevo modelo de Estado empresario

El proceso de globalización obliga a los diferentes países a reflexionar sobre el papel del Estado moderno. Ello lleva a replantear la distribución de competencias entre éste y el sector privado.



52 Un análisis del jurista **Diego Muñoz**.  
**Experiencias colombianas con alianzas público-privadas**  
**Peter Montes**, Director del Área de Política de Empresa del INALDE, analiza algunos casos de APPs en nuestro país.

58 **Columnista invitado: “Colombia: ¿timidez o fracaso?”**  
**Jaime Bermúdez**, Asesor Presidencial en Comunicaciones, escribe sobre la imagen de Colombia y se pregunta por qué la opinión internacional nos percibe de una forma tan negativa, cuando la realidad que vivimos es distinta. Un tema sobre comunicación y la relatividad de la percepción.

60 **Building a country image**  
**JP Arañador** is a Philippine designer, an expert in cross over projects, who works for some years now with Artesanías de Colombia guiding interdisciplinary teams towards the definition and marketing of a “made in Colombia”. Interview by Ulrike Wahl.

64 **Geopolítica y petróleo**  
Aún no se acaban los pozos que mantienen aceitada la economía mundial, pero la demanda por el petróleo crece a pasos grandes, y más reñida se vuelve la competencia por las reservas del oro negro. **Humberto Calderón**, expresidente de la OPEP, habló sobre geopolítica y destacó tres condiciones que definirían la situación actual como “de tormenta perfecta”.

## empresa familiar

74 **Balance entre propiedad, dirección y junta directiva. El gobierno corporativo y la Ley Sabarnes - Oxley**

**Gonzalo Gómez, PhD**, experto en Empresa Familiar, y **María Piedad López**, escriben sobre el equilibrio dentro de la estructura del gobierno corporativo, de las responsabilidades, y de los factores que generaron las crisis en muchas empresas. Una adecuada gestión de la comunicación, del control y de la información entre los actores es esencial.

## operaciones y tecnología

78 **Experiencias de negocios efectivos con la base de la pirámide (II)**

**Fabio Novoa**, Director del Área de Operaciones y Tecnología del INALDE, analiza en la segunda entrega sobre “Oportunidades en la Base de la Pirámide”, las prácticas empleadas por algunas compañías latinoamericanas que han logrado hacer negocios efectivos con la BDP. Resume el trabajo y las conclusiones de un estudio realizado con otros profesores y expertos del área de diferentes escuelas de negocio.

## vida INALDE

84 **En el fondo las cosas siguen siendo sencillas; Entrevista con Vicente Font**. NAVES: una realidad palpable. I Seminario de Moda y Management en INALDE. Convenio IPADE e INALDE. Grado PDD. Profesores visitantes. Armada Nacional en INALDE.

## Asociación de Egresados INALDE

96 Grado MEDEX Promoción 2003-2005. Egresados del PDD ayudan a la Fundación Oasis.

Encuentre en la página web de INALDE [www.inalde.edu.co](http://www.inalde.edu.co) el artículo de **Álvaro Espejo** “Generando un esfuerzo extraordinario”.

# “Commodities”: ¿qué está pasando con ellos?

En 2004, una categoría de inversión que había sido ignorada por mucho tiempo hizo noticia: los *commodities* o materias primas. Mientras el precio del petróleo se disparó, con un aumento del 30% en términos de dólares, el precio de otros productos intentaba causar una buena impresión. Así por ejemplo, las inversiones en cobre (+40%), azúcar (que subió casi 65%) o —encabezando la lista— acero (+95%) produjeron maravillosos rendimientos. Por supuesto, esto se debió en parte a la debilidad del dólar, el cual durante el 2004 perdió casi 8% de su valor frente al euro, al franco suizo y un poco menos frente a las monedas asiáticas. Aún así, quien hubiese invertido en el producto correcto en 2004 también habría podido superar fácilmente otras clases de inversión en moneda local. ¿Es entonces este gusto por las materias primas una moda pasajera? ¿O tal vez una burbuja especulativa? ¿O significa esto que las materias primas son un tipo de bienes que merecen atención? ¿Y cuál es la mejor manera de invertir en ellas?

Cualquiera que se interese por las materias primas y que busque información al respecto, pronto se da cuenta de que hay algo extraño. Los libros que hablan de inversión en materias primas o son muy nuevos —no aparecen antes de, digamos, otoño de 2004— o son muy viejos (publicados

en fechas anteriores a 1985) y por lo tanto están agotados, por supuesto con algunas excepciones. Este solo hecho muestra que, hasta ahora, el mercado de productos tendía a ser visto como provincial por los antiguos profesionales, y que solo ahora está siendo redescubierto por los círculos más amplios de inversionistas. Todo esto lo hace un tanto sospechoso, como si sólo se tratara de la novedad del momento. De hecho, el tema esconde mucho más que mera novelería, como es evidente cuando se miran más de cerca los fundamentos del mercado.

En los mercados de productos, como en todos los demás, hay una regla económica muy simple: los mercados se rigen por la oferta y la demanda. Examinemos entonces estos dos factores con mayor profundidad.

## Ciclos de 15 años...

Los mercados para las materias primas, como los metales y los combustibles, están sujetos a ciclos más largos de lo normal debido a una característica particular de la demanda: entre el descubrimiento de un yacimiento o depósito de una materia prima específica y su explotación real transcurre un período que oscila entre 7 y 15 años. Por lo tanto, las compañías sólo consideran la explotación de un yacimiento descubierto recientemente si esperan obtener una ganancia de la fuerte inversión inicial

### Dr. Andreas Hoefert

Managing Director, Head of Global Investment Recommendations, UBS Global Wealth Management & Business Banking.

Es economista con especialización en macroeconomía y econometría de la Universidad de St Gallen, donde obtuvo su doctorado.

requerida. Para obtener dicha ganancia, el precio de esa materia prima debe estar a un nivel alto que resulte conveniente. En consecuencia, a finales de la década de los años 80 y comienzos de los 90, hubo muy poca inversión en el desarrollo de nuevas fuentes de materias primas. Durante los últimos dos o tres años, con la subida de los precios, los operadores han comenzado a invertir de nuevo de manera más agresiva, pero deberán pasar unos años antes de que se sienta el impacto de esa inversión.

En el último siglo, ha habido tres de estos ciclos de 15 años. Durante el período 1875-2004, el comportamiento de las acciones estadounidenses superó el de las materias primas en un 2.3% por año. Sin embargo, el comportamiento de las materias primas superó el de las acciones estadounidenses en un 8.4% por año en el período 1906-1920, en un 5.9% p. a. en el período 1929-1949 y en un 7.4% p. a. en el período 1969-1983. Es de notar que estas fases coinciden con las guerras (Primera y Segunda Guerra Mundial, guerra de Vietnam y guerra del Oriente Medio). La pregunta es: ¿estamos nosotros ahora en una de esas fases? Desde el año 2000, las materias primas han llevado la delantera sobre las acciones de EU en 48% (10% p. a.). Si la historia se repite, existe toda la probabilidad de que las materias primas, como mínimo, estén a la par de las acciones durante los próximos cinco o diez años.

#### ... y China

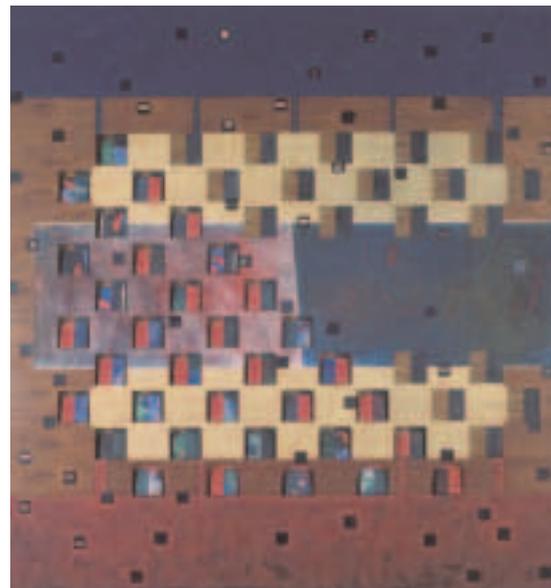
En el lado de la ecuación que corresponde a la demanda, por supuesto China es la principal fuente de impulso en los mercados de productos. China es el primer consumidor mundial de cobre, acero y hierro en lingotes, y el segundo de petróleo crudo y otros combustibles (por debajo de Estados Unidos pero por encima de Japón). A pesar de que China se ha convertido en exportador neto de algunos productos

(como el acero), la demanda de esta economía en rápido crecimiento continuará aumentando vertiginosamente. Entre tanto, la demanda de la India también está creciendo de manera estable. Este enorme crecimiento vertiginoso de la demanda tiene que hacer frente a los cuellos de botella de la oferta, reales o percibidos, con el resultado poco sorprendente de que los precios de los productos han subido aún más durante los últimos doce meses. En el 2005, se espera que las economías dinámicas de China y otros países del lejano oriente se enfríen, aunque sólo sea ligeramente, pero la demanda de materias primas de esa región del mundo probablemente continuará creciendo. Así pues, aunque esperamos que los precios de muchos productos se consoliden a un nivel más alto este año, seguramente mantendrán su trayectoria ascendente más allá del 2005.

#### En primer lugar, ¿por qué invertir en ellas?

Los inversionistas que no hayan quedado convencidos con la idea del ciclo a mediano plazo o con los argumentos sobre China harían bien en no ignorar totalmente las materias primas. Estas ofrecen características muy interesantes para ser tenidas en cuenta en un portafolio de inversión. En períodos más largos, tienen una correlación negativa con las acciones y los valores, lo cual las convierte en una forma atractiva de diversificación. En términos de rentabilidad y volatilidad esperadas, las materias primas se ubican entre las acciones y los empréstitos. A más largo plazo, también ofrecen protección contra la inflación y algo de protección contra la depreciación del dólar ya que la mayoría de las materias primas se cotizan en divisa norteamericana.

En lo que concierne al tiempo, éste momento —después de los incrementos del 2004— tal vez no sea el más apropiado para invertir en materias primas. Como siempre, todo dependerá del horizonte de inversio-



## Los inversionistas

**que no hayan quedado**

**convencidos con la idea**

**del ciclo a mediano plazo**

**o con los argumentos**

**sobre China, harían bien**

**en no ignorar totalmente**

**las materias primas.**

nes y de los objetivos de inversión estratégica que se tengan. Cuanto más amplio sea el horizonte, más sentido tendrá invertir en materia primas incluso ahora, especialmente para los inversionistas que se sientan atraídos por las características de protección de este tipo de bienes.

**¿Cómo invertir?**

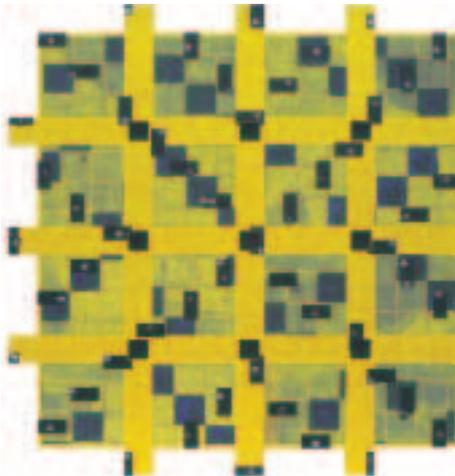
Una inversión directa en materias primas (ej. comprar oro y guardarlo en un depósito seguro) no produce ganancias directamente. Sólo cuando el producto se venda después de un tiempo, el inversionista verá una ganancia o una pérdida que refleja el cambio en el precio de cotización del producto. No obstante, las inversiones en materias primas por lo general no se hacen directamente sino mediante la compra de futuros que se negocian continuamente en importantes lonjas de contratación especializadas, tales como el Chicago Board of Trade, la London Metal Exchange y otras entidades en todo el mundo.

Los productos individuales son tan riesgosos como las acciones individuales. Por ejemplo, alguien que hubiera invertido en azúcar en abril de 1979 y que hubiera salido de ella en septiembre de 1980, habría obtenido una fantástica rentabilidad del 460%. Pero alguien que hubiese invertido en azúcar en septiembre de 1980, habría sufrido una pérdida de casi el 90% para agosto de 1982. El precio de la plata subió 76% entre el 1° de junio de 2003 y el 1° de abril de 2004 y luego cayó 26% entre ese período y el 1° de julio del mismo año. Entonces, para los inversionistas en materias primas como para los

demás, la regla de oro es: diversificar tanto como sea posible.

**Índices**

En lugar de improvisar con mucho esfuerzo una canasta de inversión en materias primas bien diversificada, por supuesto es posible invertir en índices bursátiles de productos individuales a través de certificados u otras opciones. Algunos bancos ofrecen productos estructurados que remedan estos índices y que a la vez ofrecen protección del capital. Actualmente, los índices más conocidos son



**Las acciones en productos están dominadas por los desarrollos que se dan en el mercado global de acciones más que en los mercados de materias primas.**

el índice de precio de futuros de Reuters-CRB, el Dow Jones-AIG Commodity Index, el Goldman Sachs Commodity Index y el Rogers International Commodity Index.

Los índices varían en el grado de diversificación y en la ponderación de los productos individuales. Creado y vigente desde 1956, el Reuters-CRB Index es el más antiguo; actualmente contiene 17 materias primas con la misma ponderación. El Goldman Sachs Index cubre 24 productos; en este momento se destaca por su fuerte sesgo por la energía (casi 70% de la totalidad del índice). El menor del grupo (creado en julio de 1998) y el más diversificado es el Rogers Commodity Index, que cubre 35 productos; contiene acciones del sector eléctrico que conforman el 44% de la totalidad del índice. Jim Rogers, su creador, es también el autor del que hoy –pero no por

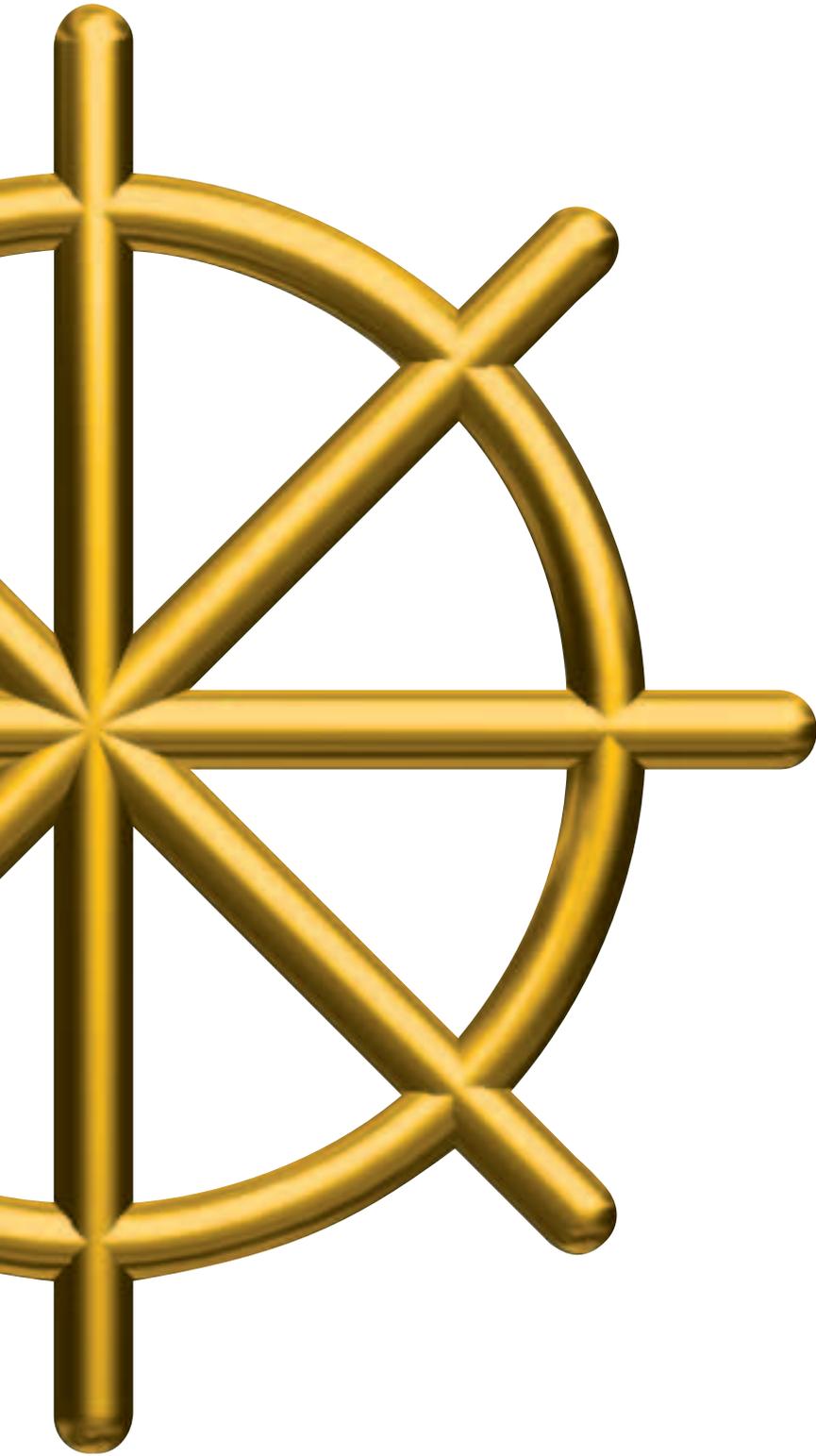
mucho tiempo-- se considera el único nuevo libro sobre inversión en materias primas (Jim Rogers, Hot commodities, Random House, New York 2004).

**Acciones de materias primas**

Una alternativa a la inversión directa en productos que se menciona con frecuencia es la que ofrecen las acciones de las compañías productoras de material prima, como las empresas petroleras o mineras. Aunque pueda parecer una alternativa razonable a simple vista, un análisis más detallado muestra que las accio-

nes de productos son, a lo sumo, un pobre sustituto de los futuros sobre productos. Si observamos el comportamiento de dichas acciones durante los últimos 5 años, encontramos que aunque lograron superar un portafolio de acciones globalmente diversificado, no pudieron evitar la presión hacia la baja que se dio en el 2001 y el 2002. Las acciones en productos están dominadas por los desarrollos que se dan en el mercado global de acciones más que en los mercados de materias primas. Por ejemplo, la corta competencia de productos que se dio a finales del 2002 pasó desapercibida para las acciones en productos.

Aunque en realidad no podemos descartar la caída de los precios en el corto plazo, las materias primas ciertamente son una inversión digna de atención a mediano plazo y vale la pena estar pendiente de ellas. ■



Buen manejo.

VIGILADO SUPERINTENDENCIA BANCARIA DE COLOMBIA

VIGILADO



**Banco de Crédito**  
Helm Financial Services

[www.bancodecredito.com.co](http://www.bancodecredito.com.co)

# Sentimiento y comportamiento en las organizaciones

Desde mediados de los '50 del siglo pasado, el quehacer directivo estaba basado en sistemas de carácter racional más que intuitivo, donde la inteligencia hacía valer la capacidad para llegar a conclusiones acertadas, aunque se tuviera que partir de hechos no del todo conocidos ni del todo comprobados.

Muchas escuelas de negocios, IESE en Barcelona, y el IPADE en México, iniciaban sus cursos enfatizando la diferencia radical que existe entre un hecho de carácter objetivo y una opinión subjetiva que pudiéramos tener sobre el mismo.

A lo largo de ese siglo pasado el pensamiento ha ido evolucionando hacia una interpretación menos rígida. En último término, lo que se llama hecho objetivo ya se encuentra de alguna manera seleccionado o subrayado por la inteligencia, de

manera precisamente intuitiva y no del todo racional.

Algún filósofo se preguntaba: “¿cuántos hechos hay en esta aula?”, pregunta que no se puede contestar si no interviene, precisamente, el aporte subjetivo del hombre que declara o afirma cuáles son los hechos que le interesan o a qué género de hechos hay que atender.

A este modo de interpretar o concebir los sucesos de la empresa, se suma también la relevancia que se le ha dado finalmente, y con razón, a los sentimientos de los individuos que trabajan en ella. De una manera puritana podría llegar a pensarse que los sentimientos no entran en el campo de los negocios: el *business is business* no solamente se refería a las disposiciones morales del ser humano, sino también a lo que de modo peyorativo se llama *heart feeling*, o excesiva susceptibilidad al impacto que provocan los

sentimientos de la persona en determinadas situaciones, y que le impiden obrar con la serena frialdad que exigen los negocios.

A esta corriente de pensamiento en la interpretación de los negocios se ha añadido un libro que, con razón o sin ella, ha tenido mucho impacto en varios ámbitos internacionales, “La inteligencia emocional”, de Daniel Goleman, y muchas otras obras que han tomado sus ideas y las han venido adaptando a distintos aspectos de las organizaciones.

Las escuelas de negocios han quedado algo desconcertadas ante estos planteamientos, que podrían considerarse poco científicos, si es que se entiende la ciencia al modo de las ciencias positivas, referentes a lo dado experimentable. Los sentimientos, afectos, pasiones, tendencias sensibles, apetitos o intuiciones intelectuales, etc., que intervienen en

### Carlos Llano

Nacido en México en 1932, realizó sus estudios de Licenciatura y Doctorado en Filosofía en la Universidad Central de Madrid, en la Universidad de Santo Tomás en Roma y en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Presidente fundador del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), en 1967; Profesor del Área de Factor Humano de esa fecha hasta 1994. Miembro fundador de la Universidad Panamericana, Rector y Presidente de su Consejo Superior (1967-1994), y Profesor de Filosofía de dicha universidad. Carlos Llano ha dedicado los últimos 35 años de su investigación filosófica al campo específico de la antropología de las organizaciones, tanto públicas como privadas. Sus treinta libros publicados constituyen un conjunto que podría denominarse Antropología de la Acción Directiva.



los hombres de la empresa, venían a “hacer ruido” en planteamientos que antes se encontraban tal vez en exceso sedimentados.

Ahora las escuelas de negocios no sólo han tenido que dar cabida a esos fenómenos supuestamente nuevos (supuestamente, porque en la antropología clásica ya habían sido tratados, incluso con más rigor que lo que se hace modernamente), sino que además de ello, deben, por la ley del péndulo, corregir determinadas visiones actuales de empresa en las que cuenta ahora más el lograr buenos sentimientos en las personas que la componen que conseguir buenos resultados reflejables en un balance o en un análisis secamente financiero. Podemos decir que hoy respecto al futuro, uno de los muchos derroteros que se les ofrecen, es la del equilibrio, armonía, interrelación o síntesis, entre el sentimiento y el comportamiento de las personas que componen la organización.

Al estudiar el modo de liderazgo contemporáneo nos encontramos con dos conceptos: los sentimientos y los comportamientos. Podríamos preguntarnos: ¿qué es lo que más pesa en el liderazgo o en las organizaciones: el sentimiento o el comportamiento? Al hablar del liderazgo contemporáneo debemos distinguir entre una exaltación del sentimentalismo poco inteligente, y un análisis objetivo sobre el

sentimiento humano como tal. Sostenemos que la amabilidad, intimidad y generosidad, más que sentimientos son comportamientos y conductas.

Parecería en primer término que a aquella persona a la que llamamos líder le pidamos que sus sentimientos estén en consonancia clara con los sentimientos de aquellos otros con los que trabaja. Estos sentimientos harían que la personalidad del director consistiera en sus relaciones con las otras personas. Lo contrario sucedería si nuestros sentimientos personales configuraran una personalidad, no por nuestras relaciones sino por nuestras oposiciones respecto de otras personas, como lo querían Thomas Hobbes y Friedrich Hegel.

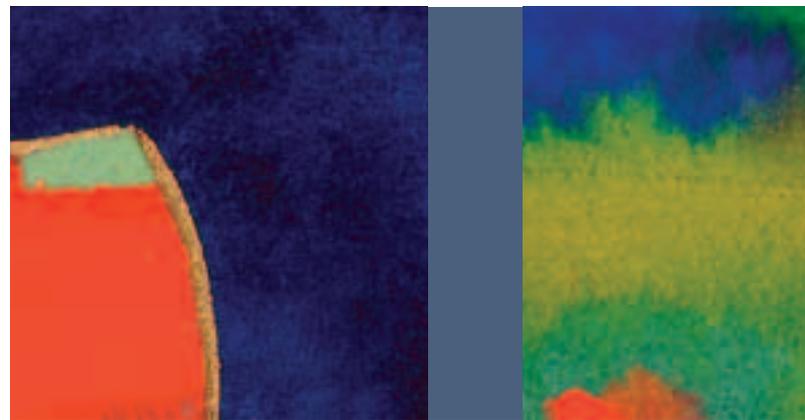
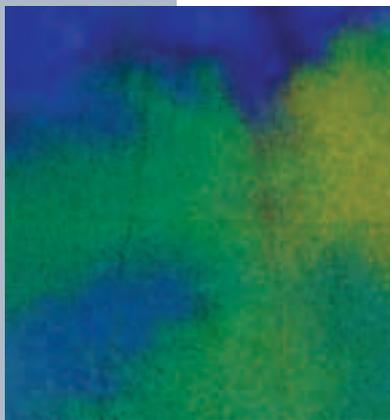
Para éstos la génesis constitutiva de la persona, su autoafirmación como tal, lo que le hace en su núcleo ser persona y ser esta persona, es su oposición a otras. En cambio, para Aristóteles, y sobre todo para Tomás de Aquino, la persona se define y se distingue por su modo característico, peculiar e irrepetible de relacionarse con los demás.

## ¿Qué es lo que más pesa en el liderazgo o en las organizaciones: el sentimiento o el comportamiento?

Equivocadamente, parece que el conjunto de sentimientos es lo que configura el modo de ser del individuo. Aquí, debemos atender especialmente a dos grupos o tendencias sentimentales que se encuentran emparentados con dos estilos de liderazgo: la competencia y la colaboración. Nos estamos refiriendo al egoísmo y la generosidad. No se requieren análisis complejos para intuir que el egoísmo y la competencia se encuentran en la vertiente individualista y de la soberbia, en tanto que la generosidad se halla del lado de la actitud humilde y del trabajo en colaboración.

sentimientos humanos, los cuales en las organizaciones serias que componen lo importante de la sociedad, habían quedado -como acabamos de decir- marginados por un exceso de racionalismo y formalismo. Pero por una reacción pendular, los sentimientos han vuelto a considerarse ingredientes básicos de las personas humanas y de las organizaciones que ellas constituyen.

La tesis que sostenemos es que se ha emplazado en las empresas un psicologismo sentimental que no beneficia ni a las empresas ni a los



El liderazgo, la humildad y la generosidad (y la colaboración, que les es consecutaria) son elementos que se complementan mutuamente. No sólo resulta cierto -como parece serlo- que para ser líder se necesita ser humilde, sino que la actitud del hombre humilde es el comienzo para ganarse a las personas, para conducir las y aglomerarlas en torno a él. La humildad es asociativa tanto como la soberbia lo es disgregadora.

Requiere una consideración más cuidadosa definir si el egoísmo y la generosidad (humildad y soberbia; colaboración y competencia; asociación y disyunción), son resultados de dos conjuntos diversos de sentimientos o quieren indicar más bien dos maneras de comportarse.

No hay duda de que la psicología de las organizaciones ha prestado ahora la atención que se le debe a los

hombres que en ellas trabajan. Sin atrofias, ni reducciones, debemos considerar al hombre completo, con sus cuatro tipos polares de facultades: a) aprehensiva de lo universal, que llamamos inteligencia; b) aprehensiva de lo concreto, que denominamos sensibilidad; c) tendencial hacia lo universal, que llamamos voluntad; y d) tendencia hacia lo concreto, que llamamos apetito sensible, el cual incluye una serie muy variada de actividades: sentimientos, emociones, gustos, pasiones...

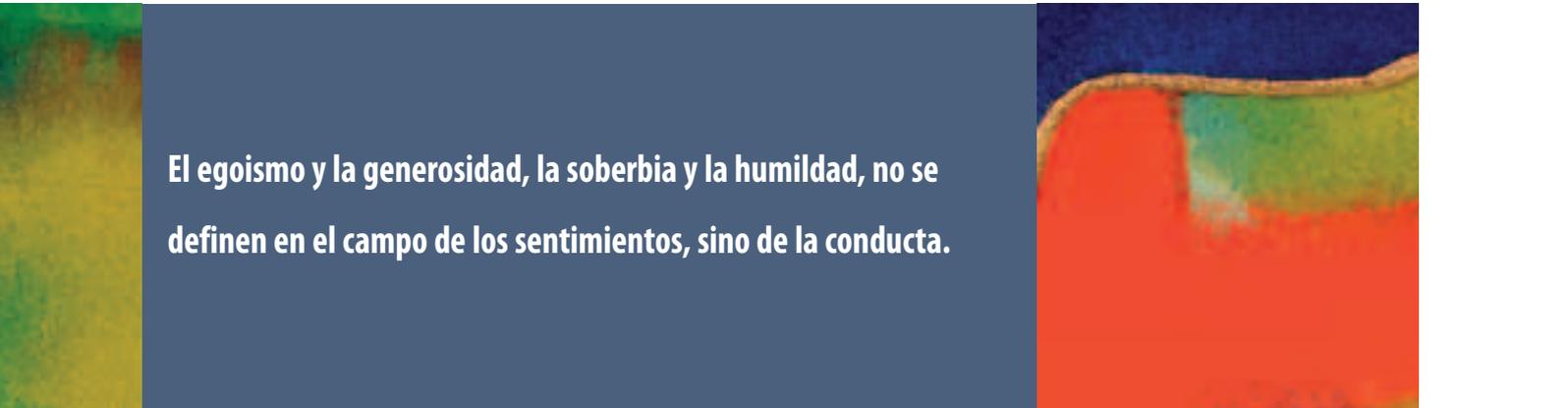
Considerar al hombre marginando cualquiera de estos tipos polares de facultades (entender, querer, sentir y apetecer) es ya, de principio, iniciar una antropología falsa (no sólo parcialmente verdadera, o parcialmente falsa, sino falsa) porque estos cuatro sistemas operativos humanos que llamamos facultades o potencias se

encuentran a tal grado interconectados que la depreciación de uno arrastra tras de sí la de todos los demás.

No obstante, el hombre integral, radicalmente concebido, es ser humano porque está dotado de inteligencia y de voluntad. Estos son las dos posibilidades operativas que lo distinguen como hombre. Es, sí, además, animal. Pero el racional, que se añade a su animalidad no es un ingrediente yuxtapuesto que se encontraría simplemente encima del adjetivo animal, como una cereza sobre el pastel. La inteligencia y voluntad humanas

modelo de liderazgo está compuesto por cinco piezas fundamentales e inseparables: autoridad, servicio, sacrificio, amor y voluntad.

Sin embargo, el nivel básico de estas fuerzas es precisamente la voluntad: “poco valen nuestras intenciones si no van seguidas de acciones consecuentes”<sup>2</sup>. “El liderazgo empieza con la voluntad, único medio que, como seres humanos, tenemos para que nuestras acciones sean consecuentes con nuestras intenciones”<sup>3</sup>. El mayor líder no es el que tiene sentimientos más profundos en relación con el



**El egoísmo y la generosidad, la soberbia y la humildad, no se definen en el campo de los sentimientos, sino de la conducta.**

penetran hasta el tuétano de su ser animal, al grado que el ser animal del hombre es radicalmente distinto del ser animal de los animales no humanos. De ahí que no pueda darse a los sentimientos humanos (que si no estuvieran guiados por la razón compartirían la igualdad con los primates) un predominio sobre la razón y la voluntad, y menos aún si ese predominio es solapado. Debemos concluir que el egoísmo y la generosidad, la soberbia y la humildad no se definen en el campo de los sentimientos, sino de la conducta.

Nos parece que James Hunter<sup>1</sup> es quien ha edificado decididamente el fenómeno del liderazgo humano (no el liderazgo de manada), por el lado del comportamiento, en una hora en que parece que el liderazgo se considera erróneamente sobre todo como una fuerza de atracción emocional. Su

grupo al que pertenece. “¿Quién es el mayor líder? El que más ha servido”. Esta es, dice Hunter, una “interesante paradoja.”<sup>4</sup>

Clásicamente se sabe que con la corrupción de lo mejor llegamos a lo pésimo. Desgraciadamente, esto está ocurriendo de manera evidente en nuestra sociedad y requiere por ello que nos detengamos aquí un momento. El servicio se nos ha convertido en negocio. No hace falta ejemplificar esta afirmación en los hospitales, sino también en muchas otras instituciones. No que el negocio sea algo malo, sino que aquello que se presenta como servicio se convierta finalmente en negocio, es una degradación de lo que tenemos en nuestras manos para poder configurar nuestra personalidad en relación con los demás. Sin embargo, esto no significa que el servicio deba ser simplemente un sentimiento.

Si el liderazgo tuviera como columna vertebral a los sentimientos, el hombre que depende de ellos, no podrá ser dueño de sí. Lo cual lo incapacitaría para servir, que es, como dijimos, la expresión más alta del liderazgo. “No siempre puedo controlar mis sentimientos hacia los demás, pero lo que sí puedo controlar es mi comportamiento hacia éstos. Los sentimientos como vienen se van y... ¡a veces también dependen de cómo nos ha sentado una comida!”.<sup>5</sup> Un punto básico para entender tan disonantes expresiones es –como lo oí a un verdadero líder a quien tanto le debo– no confundir el amor con unos sentimientos dulzones y blandos.

Los sentimientos pueden tener importancia por la cercanía que producen en las personas, y vemos que la proximidad (incluso la proximidad sentimental) posee gran valor en la relación con los demás. Pero al liderazgo no le basta la relación sentimental, por valiosa que sea. Implica además la relación de autoridad y... “¿cómo puedes mandarle a alguien lo que tiene que sentir por otra persona?”.<sup>6</sup>

Los sentimientos son ambivalentes como lo dice el poeta: Ni contigo ni sin ti, tienen mis penas remedio: contigo, porque me matas, y sin ti, porque me muero; o, según las expresiones más fuertes de Miguel Hernández: porque el amor no es perfecto en nadie, ni en mí tampoco, cuando cansado de odiar te amo, y cansado de amar te odio, en el corazón anida solitariamente todo.

Hunter resume la lista de las cualidades del amor en lo que llama sus principales puntos: paciencia, afabilidad, humildad, respeto, generosidad, indulgencia, honradez y compromiso. Hunter nos interpela con estas preguntas: “¿dónde vemos aquí un sentimiento?”; y su definitiva respuesta: todos son comportamientos.

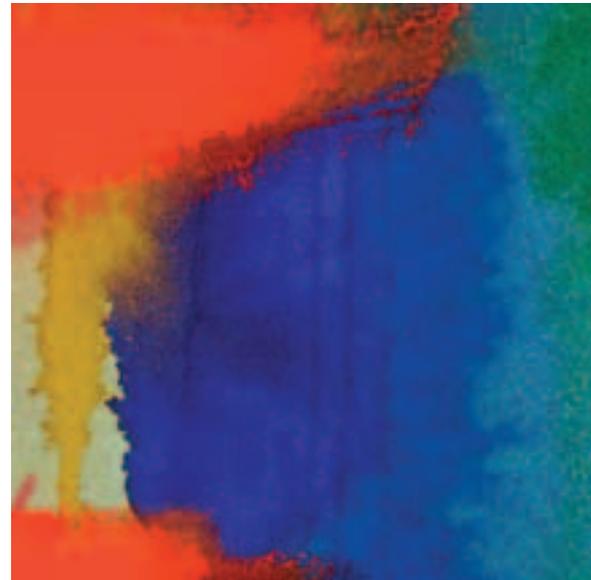
Estos hechos salen al paso de algunas consideraciones que suelen

elaborarse hoy en relación con el liderazgo. Uno de los consejos que se hacen al líder es elogiar a los subordinados, felicitarles para que se sientan satisfechos. Hemos de tener un concepto menos sentimental y más realista. Concedamos que es bueno para aquellas personas que se encuentran a nuestro cargo recibir elogios, pero con tres condiciones cuya finalidad no es precisamente el que tengan gustosos sentimientos. Primero, el elogio debe ser sincero, esto es, debe ser precedido de un buen comportamiento, que es lo que elogiamos. Nosotros diríamos que los elogios y las felicitaciones deben hacerse a posteriori, con base en los resultados; no deben ser a priori, porque entonces el buen trabajo se daría por supuesto. Segundo, debe ser concreto. No se han de elogiar generalidades (“todos han hecho un buen trabajo”), pues ello más que buenos sentimientos puede provocar resentimientos, ya que es posible que no todos hayan hecho un buen trabajo, y los que realmente lo han hecho pueden resentirse de ser tratados de la misma manera que los que se han dejado llevar por la vagancia o el descuido. Al ser concreto, el elogio se hace objetivo: “me alegra que en esta semana hayas producido tantas –concretándolos numéricamente– piezas” o “te felicito por haber vendido en esta quincena veinte automóviles”. Tercero, y como consecuencia, el elogio debe ser selectivo. No toda acción merece felicitaciones. Hay conductas que requieren reproches y aún castigos. Entonces las felicitaciones se revalorizan.

Esto es lo que los anteriores psicólogos llamaban reforzamiento selectivo: premiar lo funcional y castigar lo disfuncional de manera que el premio propicie la frecuencia del comportamiento funcional, y el castigo inhiba la conducta desviada. El ejercicio del reforzamiento selectivo debe ser muy prudente en el líder para no traducir los comportamientos en sentimientos. Si no se



**Hemos de tener  
un concepto  
menos sentimental  
y más realista**



**Ciertamente en la conducta humana es más beneficioso actuar buscando el elogio que huyendo del reproche**

cuida este punto –del que prácticamente nadie queda libre- suscitaremos en nuestros subordinados la apetencia a la felicitación y el miedo al regaño. Ciertamente que en la conducta humana es más beneficioso actuar buscando el elogio que huyendo del reproche. Pero en ambos casos el trabajo humano se guiaría por resultados apelantes al ego del individuo, en lugar de buscar el resultado objetivo de la tarea.

Su sinceridad, concreción y selectividad en el elogio –y en el reproche- es una consecuencia natural del líder humilde y firme, que atiende más al comportamiento (suyo y de los otros) que al sentimiento (de los demás y suyo). Uno de los hilos que tejen la humildad es la autenticidad, sin pretensiones y sin petulancias. Esto se relaciona íntimamente con el justo manejo de los premios y los castigos. Bien interrogado, el supuesto líder se ve impelido a confesar que, en los premios y castigos, muchas veces más que pensar en los sentimientos de los demás está pensando en sus propios sentimientos.

Con estas ideas fundamentales sobre el liderazgo como amor o agápe, y el amor o agápe como comportamiento, puede Hunter establecer una lista de cualidades del liderazgo, y, más importante aún, de comportamientos de las que tales cualidades han de ser acompañadas, como origen que son de ellos<sup>7</sup>. El agápe era en los tiempos antiguos una reunión a comer en donde importaban más la unión y la concordia que los alimentos.

**Paciencia:** Mostrar dominio de uno mismo

**Afabilidad:** Prestar atención, apreciar y animar

**Humildad:** Ser auténtico, sin pretensiones ni arrogancia

**Respeto:** Tratar a los otros como si fueran gente importante (porque lo son)

**Generosidad:** Satisfacer las necesidades de los demás

**Indulgencia:** No guardar rencor cuando te perjudiquen

**Honradez:** Estar libre de engaños

**Compromiso:** Atenerse a tus decisiones

**Servicio y sacrificio:** Dejar a un lado tus propios deseos y necesidades; buscar lo mejor para los demás

Esto, sin embargo, no ha de interpretarse como fractura o grieta entre sentimientos y acciones. El hombre constituye una unidad afectiva y operativa que nadie debe separar. Las señales de Hunter, sin embargo, calan más hondo. No se refieren a una separación entre el sentimiento y el comportamiento, sino al lazo de un auténtico nexo entre ambos. Reiteramos: debemos analizar las relaciones entre sentimiento y comportamiento para no caer en el error de hacer preponderantes a los sentimientos, y menos aún, de considerar las organizaciones al ras de un nivel meramente sentimental.

Hay, en efecto, quien piensa como un buen ejercicio del liderazgo el suscitar sentimientos que desemboquen en comportamientos. Las cosas deben verse, precisamente, al revés: “nuestro comportamiento tiene también una influencia sobre nuestras ideas y nuestros sentimientos”; “vamos desarrollando sentimientos hacia el objeto de nuestra atención”; “nos apegamos a todo aquello a lo que prestamos atención, a lo que dedicamos tiempo, a lo que servimos”<sup>8</sup>. Jerome Brunner, psicólogo de Harvard, asegura que es más fácil traducir nuestras acciones en sentimientos que traducir nuestros sentimientos en acciones.<sup>9</sup>

Ahora bien, en este punto cabe o es exigida la pregunta: si nuestras acciones no provienen de nuestras afecciones; si nuestro comportamiento no surge de nuestros sentimientos, ¿cuál es su origen? Hemos de contestar, sin temor, que nuestra conducta proviene fundamentalmente (movimientos vegetativos e instintivos aparte) de nuestra inteligencia y nuestra

voluntad, que son los verdaderos motores del ser humano.

Esto no lo decimos nosotros, sino el propio Hunter, quien llega a una conclusión, valientemente proferida en un ámbito cultural que puede calificarse sin exageración como psiquiátrico y freudiano. La conclusión es esta: el liderazgo empieza por una decisión.<sup>10</sup> Hemos de desarrollar los músculos emocionales como otros desarrollan los músculos físicos. En ambos casos, el desarrollo empieza con la acción voluntaria.



A su vez, el sentimiento no se transmuta, sin más, en comportamiento. Al menos el sentimiento humano. Habrá en el hombre sentimientos anómalos —anómalos por ser sólo animales— irreprimibles. Pero su comportamiento no le resulta entonces insoportable. El sentimiento, así como no puede ser meramente reprimido por la voluntad, necesita también de algún modo ser asimilado por ella para convertirse en comportamiento.

La descripción del complejo fenómeno acerca de los nexos entre los afectos y los comportamientos no puede simplificarse mediante el reducido dúo sentimiento-comportamiento. La voluntad tiene precisamente una intervención modernamente desatendida: por vir-

tud de la voluntad los sentimientos son consentidos.

Para sentir no se requiere a la voluntad. Se requieren sólo los sentimientos. Pero la acción propiamente humana comienza con el consentimiento del sentimiento. Al sentimiento, generalmente impulsivo o espontáneo, puede añadirse la aquiescencia de la voluntad en relación con él. Ello se ha expresado desde antiguo con el verbo compuesto con-sentir. Esto es, querer con la voluntad un sentimiento antes meramente sentido, que se hace así con-sentimiento.

Antropológicamente ha tenido ancestral importancia la distinción entre el sentir y el consentir. La confusión entre el sentimiento y el consentimiento adquiere consecuencias morales. El sentimiento carece de moralidad, en tanto que el consentimiento resulta moralmente bueno o malo si el sentimiento que se consiente va a favor o en contra de la naturaleza propia del hombre que siente.

De modo general puede decirse que el sentimiento no se convierte en comportamiento a menos que tenga lugar el consentimiento. Pero ya el consentimiento mismo, a fuer de voluntario, es una suerte de comportamiento incipiente. Quien consiente el sentimiento de antipatía ante otro, termina comportándose ante él como ante un individuo antipático. Lo mismo ocurre, y aún más, con la simpatía, lo cual puede dar lugar a preferencias también disfuncionales en el ejercicio del líder.

La serie sentimiento-consentimiento-comportamiento (de la que todo líder debe ser consciente), adquiere una mayor complejidad cuando introducimos en ella el resentimiento, es decir, el sentimiento revocado, revivido, despertado en caso de que el tiempo u otras circunstancias lo hubieran puesto al margen.

El resentimiento suele darse en relación con los sentimientos disfuncionales. De nadie puede decirse que

tiene resentimiento en relación con su madre cuando evoca el sentimiento filial que le tuvo. Se da con los sentimientos disfuncionales y junto con los sentimientos estrechamente vinculados a personas identificadas. De nadie puede decirse que está resentido contra la lluvia; lo estará, en todo caso, con el amigo que se negó a prestarle el paraguas o a llevarlo en su automóvil.

No nos extrañará que el resentimiento, como sentimiento disfuncional hacia una persona, no solo consentido sino resentido, es uno de los defectos que el líder debe erradicar de cuajo so pena de perder el liderazgo. Pues el resentimiento es mutuo, y crecientemente mutuo; el resentimiento es contagioso y profundamente contagioso.

El estudio del liderazgo, pues, no puede basarse meramente en los sentimientos del hombre sino en sus comportamientos. Por ejemplo, no podemos pensar que la aportación femenina en las organizaciones consista en un mero sentimentalismo superficial. Su benéfica incidencia en ellas es un modo superior de conducta, de actitud existencial, de tono ambiental y climático, que las empresas necesitan tanto como los resultados monetarios. ■

1 James C. Hunter, *La Paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*, Urano, Barcelona, 1999, *passim*.

2 James Hunter, *La paradoja...*, p. 90.

3 James Hunter, *La paradoja...*, p. 91.

4 James Hunter, *La paradoja...*, p. 91.

5 James Hunter, *La paradoja...*, p. 99.

6 James Hunter, *La paradoja...*, p. 99.

7 Cfr. James Hunter, *La paradoja...*, p. 122.

8 James Hunter, *La paradoja...*, p. 143.

9 Cfr., James Hunter, *La paradoja...*, p. 144.

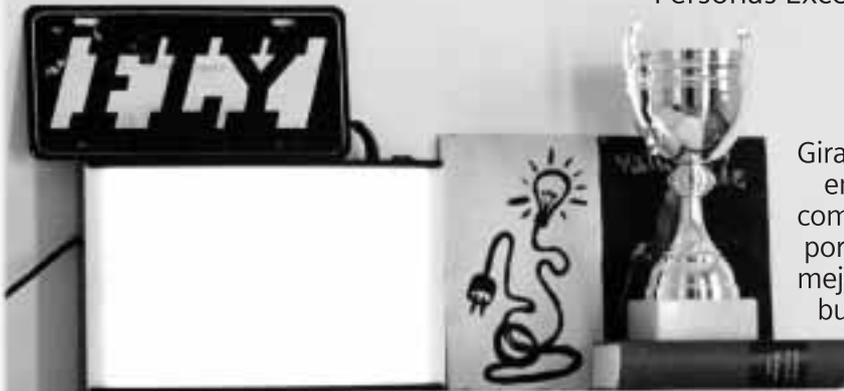
10 James Hunter, *La paradoja...*, p. 145.

# Algunas Compañías buscan específicamente hombres

Otras buscan específicamente mujeres

A quién buscamos nosotros?

Personas Excepcionales!



Gira el Mundo: más de 400.000 empleados en 190 países piensan y trabajan juntos en una compacta red global de innovación – esforzándose por hacer la vida alrededor del mundo un poco mejor cada día. Y para continuar haciéndolo así, buscamos personas que disfruten de los retos.

Adelante. Haz girar el mundo.



**SIEMENS**

Global network of innovation



**Marcel Paladino**

Director del Área de Empresa, Sociedad y Economía, y Director del Área de Investigación del IAE, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral (Argentina).

Profesor visitante en las siguientes instituciones: IPADE (México), PAD (Perú), ISE (Brasil), IEEM (Uruguay), IDE (Ecuador), Instituto Internacional de San Telmo (España), IESE (España) y ESE (Santiago, Chile), INALDE (Colombia).



# La empresa como generadora de cultura e innovación

¿Qué papel le compete al directivo de una organización en una cultura marcada por la exclusión, en una sociedad con índices evidentes de desigualdad? Y más específicamente: ¿Qué responsabilidad tiene la dirección en la ejecución del presente y la construcción del futuro?

Un papel protagonista, evidentemente. En cualquier nación, el Estado es quien aporta las directrices, y el gran marco regulador, pero no tiene recursos para hacerse cargo de todo lo que en éste ha de desarrollarse. Por Ulrike Wahl

Es en la adecuada interacción, o mejor cooperación, de lo privado y público, que se construye un país, entendiendo que es el espíritu emprendedor de las empresas el más fuerte activador. Marcelo Paladino, profesor del IAE, la Escuela de Negocios de Argentina, hizo énfasis en la dimensión de responsabilidad de una empresa, que, según expuso ante participantes de programas y egresados de INALDE, “va mucho más allá de lo social”.

“Questionar la acción del empresario en un país en desarrollo es tanto más delicado en cuanto que sobre el sector real descansa la verdadera dinámica de esa sociedad”, afirmó. Por eso, un punto de partida y de reflexión básica debía ser la definición de lo que en inglés fue acuñado como “Corporate Responsibility”. El concepto más completo y adecuado sería “Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad”, entendiendo que las acciones, decisiones y posturas que tome una empresa tienen un impacto múltiple y determinante, que no es lineal, sino que comunica y hace visible objetivos diferentes en distintos niveles. El directivo no solamente trabaja para sus empleados, para generar bienestar y para construir su proyecto personal y familiar, para marcar territorio en la cobertura de mercado, sino para todo eso y para poner un “algo más” en la sociedad. Ciudadanía vendría a ser eso, y no entendido como



nacionalidad sino como el papel de individuo que piensa y hace entre y con muchos otros, en red activa.

El objetivo principal de la empresa es la maximización de la rentabilidad de sus recursos, en interés de los accionistas. El del empresario, como director de la estructura y compendio de recursos tangibles e intangibles debería ir más allá de este enunciado pragmático y considerar su papel integral y multifacético con consistencia.

Fácilmente dicho, y enunciado como “quid” en todas las publicaciones y exposiciones sobre el papel de directivo. Se investiga, se escribe, se habla y se gana plata definiendo y comunicando todo esto. Pero suponer “consistencia e integridad” en las personas con poder y recursos para mover las cosas hacia donde quiera, es subestimar la complejidad de la realidad y vivir en el mundo de los modelos teóricos. El reto es y sigue siendo de perfeccionamiento, y posiblemente de virajes para adicionar verdaderamente al esfuerzo colectivo.

De hecho, la transferencia del modelo teórico choca con el elemento de incertidumbre de la realidad a la que todo directivo se enfrenta. Se espera de él que defina permanentemente y con la mayor celeridad; debe siempre optar por las mejores decisiones sin saber cómo será el futuro (nivel de información imperfecto); y se le exige que tome una postura

**MARCELO PALADINO**, estuvo de profesor visitante en INALDE donde dictó, entre otras, una Continuidad sobre La Responsabilidad del Empresario en la Sociedad.

respecto a los límites que no traspasará por convicción, los principios y el pilar visible que permiten generar niveles de confianza y de credibilidad.

Estas condiciones lo convierten en realidad en figura que debería propender a ser modelo. Difícil serlo si no se tiene un modelo a quien imitar. Vale la pena intentar hallar a personas con niveles de integridad y logro que puedan servir de línea de guía, en la construcción de la vía propia. Finalmente, todos queremos ser recordados, no aceptamos ser nada y desaparecer sin más. Deseamos significar y dejar huella.

Aceptado esto, la empresa se convierte de manos del directivo en escuela de cultura, una organización, sociedad en pequeño, desde la cual se comunican contenidos permanentemente, desde la cual se influye de manera práctica y que es en sí un potencial modelo para aprender y vivir ciudadanía. En ese sentido, el directivo y empresario es responsable de las relaciones de justicia y de la distribución calificada de la sociedad. Tiene moralmente la obligación de plantearse un “ideal social” y actuar porque se generen los elementos que permitan llegar a él.

Con lo cual se vuelve sobre la idea inicial de la cooperación público – privada, no entendido como base de negociación entre dos sectores, sino como un proceso creativo e innovador enriquecido por ambas perspectivas que se complementan y permiten avanzar consistente y reguladamente.

Sin duda, esa idea es eje de la construcción de una nación fincada en los concepto del Estado de Derecho, y con opciones de desarrollarse dinámicamente, con criterios propios de dirección de empresa, pero con las consideraciones rectoras macro que le compete formular y perfeccionar a la política pública. Todo ello funciona, si para ambas partes es visible y significativo el *breaking light*, el haz de luz que separa transparentemente lo aceptable de lo inaceptable. ■

### Programa Formación de Líderes

Desde hace varios años, el IAE desarrolla un exitoso programa de formación de líderes a nivel regional y local en toda la Argentina. El objetivo: perfeccionar en dirección y habilidades gerenciales a representantes del sector público con el respaldo de empresarios y docentes de la esta escuela de dirección y negocios.

# Estrategia & Interacción

Esos dos términos definen la gestión y los resultados que puedan lograrse en cualquier escenario. De la capacidad de identificar y entender las fuentes de ventajas competitivas y oportunidades en una nación, en un sector de la economía, en una empresa y en el mismo individuo, depende la efectividad y coherencia de una estrategia de largo plazo.





**John Naranjo D.**

Director del Área de Análisis de Entorno Económico del INALDE.

Ingeniero civil de la Universidad Javeriana, candidato a Doctorado de la Universidad de Michigan. Ha sido Jefe del Departamento de Planeación Nacional de Colombia, miembro de la Junta Monetaria, Gerente Comercial de la Federación Nacional de Cafeteros y Ministro Plenipotenciario ante la UE, entre otros.



Cuando se analizan casos de empresas exitosas es común encontrar en ellas la presencia de al menos cuatro características: objetivos y metas claras y bien definidas, a mediano y largo plazo; una estructura financiera sólida; alta productividad; y eficiente capacidad gerencial y directiva. Lo que es verdad a nivel individual, también se puede aplicar a los Estados, y por eso es que no salimos los colombianos muy bien librados cuando observamos nuestra evolución económica y social de las últimas décadas. Por John Naranjo D.

## La dirección empresarial, factor crítico del desarrollo

**E**n efecto, en Colombia no tenemos un proyecto en el que estén comprometidas sus grandes mayorías con objetivos realistas y que se acomode al mayor grado de internacionalización. Tampoco hemos adoptado un modelo de desarrollo coherente, y con la estabilidad requerida en estas materias, como sí lo hicieron otras naciones.

En lo que respecta a la situación financiera, tenemos unas finanzas públicas generando considerables déficit recurrentes para adelantar proyectos y programas que son en muchos casos derroche de recursos en vez de creación de infraestructura social y económica rentable. Tenemos un Estado con una estructura de ingresos y gastos no competitiva a nivel internacional y altamente ineficiente en el uso de los recursos esca-

sos que se generan con nuestro sistema económico.

Si a lo anterior se le adiciona el problema del narcotráfico y terrorismo, y las cambiantes reglas de juego para las inversiones destinadas a crear empresas, no es extraño constatar que el crecimiento de la economía se ha desacelerado con relación a lo observado hasta los años 80's del siglo pasado, que los índices de pobreza y de distribución de ingresos nos colocan en posición poco deseable a nivel internacional, y que nuestra generación de empleo sea tan precaria.

La ocurrencia simultánea de todos estos eventos hace que la productividad del sistema económico se afecte negativamente. Los economistas realizan seguimientos a la evolución de este factor de productividad, pues es un parámetro guía en materias como competitividad internacional,



ajustes en el nivel de salarios mínimos y generación de riqueza. Para su medición se han desarrollado modelos, entre los cuales es pionero el del Premio Nobel de Economía de 1987 Robert Solow, también conocido como la “Teoría del Residuo”.

De acuerdo con estos modelos, la evolución de la economía, medida como el crecimiento anual del PIB del país, es resultante del aumento del “stock” de capital, generalmente denominada la “inversión”- en máquinas, fábricas, infraestructura etc.-; de la mayor utilización de “mano de obra productiva”, ya sea número de trabajadores u horas-hombres; y del crecimiento en la “productividad”, o sea de la utilización eficiente del capital y de la mano de obra empleada en el sistema económico.

La formulación de este modelo permitió entender que el crecimiento del PIB no se debía exclusivamente al hecho de contar con más inversión y mayor número de trabajadores. Si en una economía el factor productivo capital aporta el 50% del PIB y el factor trabajo el otro 50%, y ambos factores crecen en 5 % en un año, es muy probable que el PIB se incremente en un porcentaje que no tiene que ser necesariamente el 5% que resultaría

de ponderar aritméticamente los valores mencionados. Lo más seguro es que el PIB crezca en más del 5% si el factor de productividad en el manejo del capital y de la mano de obra es positivo, o menos del 5% si la forma como se usaron los recursos productivos no fue eficiente.

En estos modelos, el crecimiento anual del PIB (o Producto) se puede expresar con la siguiente relación:

#### La tasa de Crecimiento del Producto

$$\frac{\Delta Y}{Y} = \frac{\Delta A}{A} + \alpha \frac{\Delta K}{K} + (1-\alpha) \frac{\Delta L}{L}$$

$\frac{\Delta Y}{Y}$  = Tasa anual de crecimiento del producto

$\frac{\Delta K}{K}$  = Tasa anual de crecimiento del capital

$\frac{\Delta L}{L}$  = Tasa anual de crecimiento del trabajo

$\frac{\Delta A}{A}$  = Productividad total en el manejo de los factores de producción

$\alpha$  = Participación del stock de capital en la generación del PIB

Con los datos disponibles, dos investigadores chilenos, Loayza y Gallegos, han calculado para varios países la importancia que tiene el capital, la mano de obra y la productividad en el manejo de los factores, en tanto determinantes del PIB. Este ejercicio se resume en el siguiente cuadro para tres casos: Chile, Bolivia y Colombia.

#### Eficiencia en el manejo de los factores

	Crecimiento anual promedio del PIB	Aporte al PIB por crecimiento del stock de K	Aporte al PIB por crecimiento de la fuerza laboral	Aporte al PIB por eficiencia en el manejo de los factores
<b>Chile</b>				
1961-85	2.54	1.07	1.40	0.07
1986-00	6.64	2.41	1.04	3.19
<b>Bolivia</b>				
1986-90	2.2	1.0	1.2	0.1
1991-97	4.3	3.5	-0.6	1.3
1998-02	2.4	5.8	-2.2	-1.2
<b>Colombia</b>				
1970-80	5.51	1.73	2.10	1.68
1981-90	3.38	1.53	1.83	0.02
1991-00	2.68	1.43	1.53	-0.29

Fuente: BID-RES. Loayza et al, Banco Mundial 2002.

**Tenemos unas finanzas públicas generando considerables déficit para adelantar proyectos y programas que son en muchos casos derroche de recursos en vez de creación de infraestructura social y económica rentable.**

Como se observa, los resultados confirman la desaceleración del crecimiento económico en Colombia; si antes el promedio anual de  $\Delta Y/Y$  era de 5.5%, en la década pasada se reduce a la mitad, y es más cercano a 2.7%. Algo parecido sucede con Bolivia. Caso bien distinto es el de Chile. Allí se pasa del 2.5% a 6.6% anual.

También es significativo que mientras la importancia de la inversión se acrecentó en Chile y Bolivia, casi duplicándose, en Colombia ni siquiera aumenta. Lo que es similar en los tres países analizados es que el aporte de la mano de obra no crece.

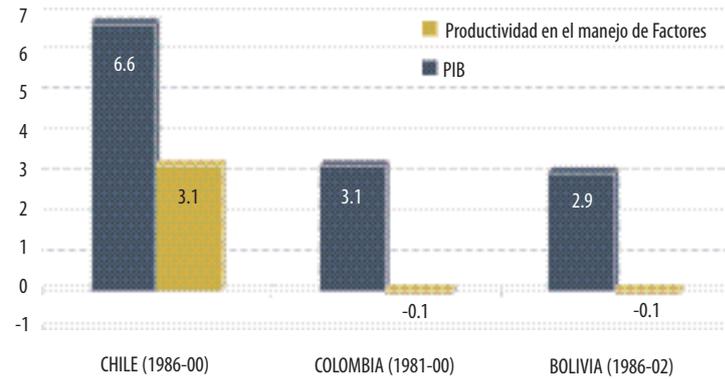
Y hay otras lecturas muy interesantes que se pueden hacer a los resultados del ejercicio cuantitativo. En Chile, el crecimiento del PIB pasa de 2.5% a 6.6% con un aumento de 4 puntos porcentuales que se originan en la mayor productividad; es decir, en el manejo de sus recursos de capital y de mano de obra, 3.19. Y solamente 1.3 en la inversión de capital. Es decir, la mitad de su elevado crecimiento anual se origina por una mayor productividad.

En Bolivia, el aumento de la importancia de la inversión, aunque muy significativo, no se tradujo en mayor producción, y la gestión del manejo de sus recursos capital y mano de obra, en vez de aportar mayor producción, se convirtió en una carga negativa.

Finalmente, y lo más preocupante, es que en Colombia la gestión y por lo tanto la productividad económica, en vez de aumentar fue negativa y se convirtió en un freno a los esfuerzos que se hicieron para incrementar la inversión y el empleo. Como se ve, el sólo esfuerzo en inversión no asegura necesariamente más aceleración en el crecimiento de la producción.

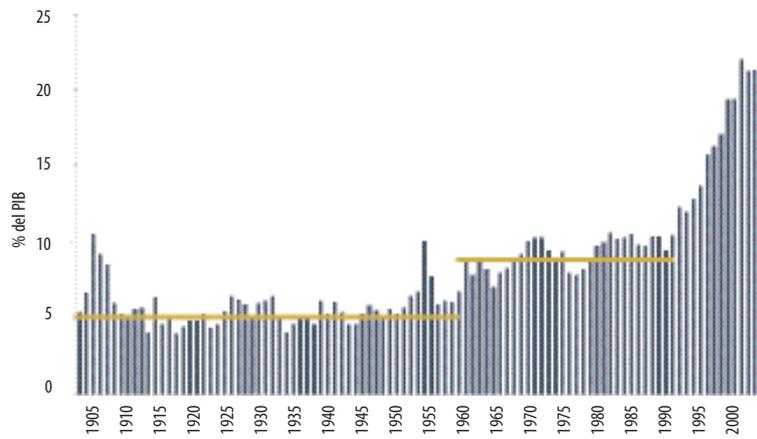
Si se hace una agregación de los períodos analizados para los tres países se puede concluir que la productividad y crecimiento económico de

**Gráfica 1.** Eficiencia en el manejo de los factores de producción capital y mano de obra



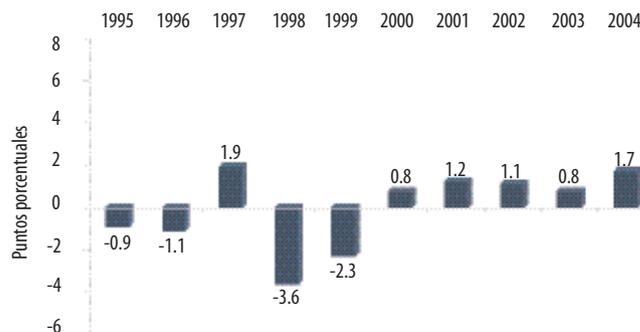
Fuente: Cálculos del autor

**Gráfica 2.** Evolución histórica del tamaño del GNC



Fuente: Roberto Junguito

**Figura 2.** Contribución al crecimiento del factor productividad



Fuente: DNP



**El aumento de productividad tiene que ver con educación, capacidad de dirección, tecnología, adopción de procesos más eficientes, e innovación.**

Bolivia y de Colombia son muy similares. (Ver Gráfico 1)

Si bien es cierto que la carencia de planes de desarrollo a largo plazo ha sido una limitante en el caso colombiano, la falta de adecuada y eficiente gestión pública y privada de los recursos (menor productividad), tiene relación con el salto cualitativo y cuantitativo que se dio en este país en lo que tiene que ver con el tamaño económico del Gobierno Central. Como se observa en el Gráfico 3, el Gobierno pasó de manejar montos equivalentes al 6-10 % del PIB, durante casi un siglo, a 25% del PIB en tan sólo cinco años recientes.

Es verdad que el aumento de productividad se puede lograr con inversión pública adecuada (los llamados bienes públicos) en infraestructura, educación, y similares. Sin embargo, los costos de este esfuerzo ya están contemplados en el modelo analizado cuando consigna su valor como inversión realizada (aumento de capital). Esta inversión debe ser manejada adecuadamente, sea por el sector público o por el sector privado, teniendo en cuenta que éste último es responsable de dos terceras partes de nuestra producción (PIB). Es éste un punto débil en el caso colombiano.

Lo que se puede inferir de los estudios comentados es que el sector público no tenía la capacidad para hacer una gerencia eficiente por no contar con el material técnico y humano requerido para manejar montos tan cuantiosos, y no tuvo el tiempo y las facilidades para entrenarlo. El sector privado tampoco estaba preparado para enfrentar la menor disponibilidad de recursos para financiar su inversión, muchos de sus gerentes sólo conocieron las épocas de crecimientos importantes del PIB de una economía cerrada, y su capacidad de adaptación a la crisis fue lenta.

Afortunadamente, las cosas han mejorado en lo relacionado con la pro-

ductividad, tal como se muestra en el Gráfico 3; sin embargo los índices son muy bajos con relación a lo que otras economías regionales y asiáticas muestran. Nuestro índice, afortunadamente ya no es negativo, pero sólo llega a un modesto 1% en promedio.

El aumento de productividad tiene que ver con educación, capacidad de dirección, tecnología, adopción de procesos más eficientes e innovación. Su importancia es tal que se considera que la mitad del aumento de la producción de los Estados Unidos entre 1900 y 1950 no se debe a más inversión de capital o mano de obra, sino a esfuerzos para hacer más eficiente el uso de los recursos productivos.

En este ejercicio queda clara la relevancia que tiene la formación técnica y directiva cuando se quiere acelerar la producción, y por tanto aumentar el ingreso de la población. Esta apreciación la confirma el mercado de trabajo a través de los ingresos que gana la gente en función de los años que ha recibido educación.

El Gráfico 4 resume para cuatro países-Brasil, Colombia, México, y Estados Unidos- los índices de lo que gana un trabajador con educación universitaria con respecto a lo que gana alguien que sólo ha cursado escuela primaria. Como es de esperar, el ingreso del que tiene la posibilidad de pasar por la universidad es mayor; sin embargo, llama la atención que en Colombia la remuneración para un graduado de secundaria es mucho más importante, con relación a la que recibe un colombiano que sólo tiene primaria, que la que se observa para los otros tres casos. Adicionalmente, el Gráfico 5 muestra los ingresos relativos de aquellos que tienen educación y los que no la tienen.

Es claro que la rentabilidad social del educado es muy alta. Pero no de cualquier disciplina, pues vemos muchos profesionales subempleados o desempleados. Se requiere, sin duda, ampliar la cobertura de

Gráfico 4. Altos diferenciales salariales en Colombia

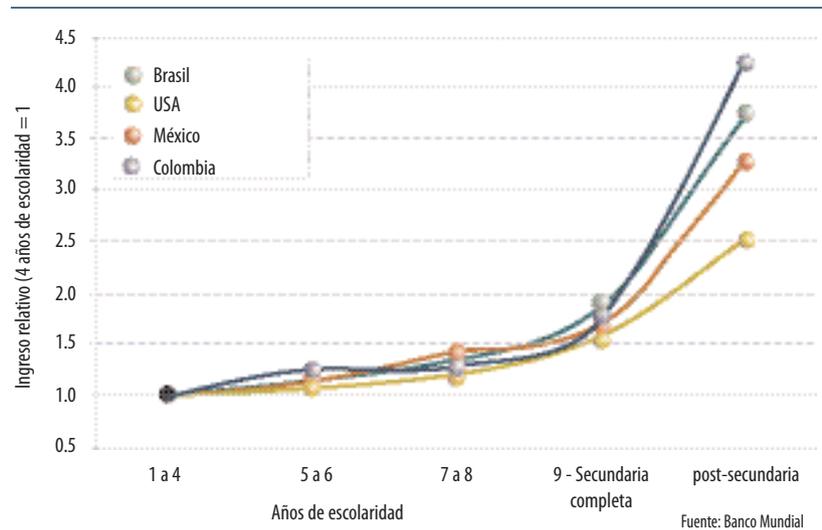
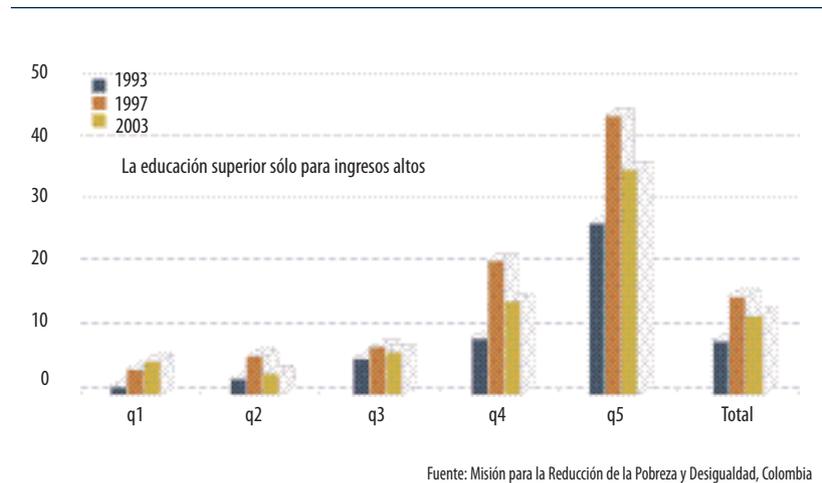


Gráfico 5. Educación Superior



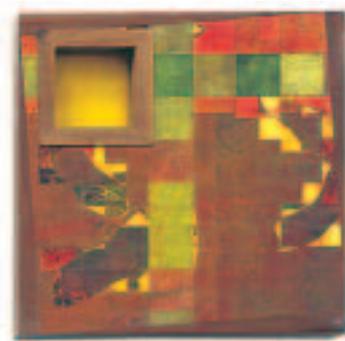
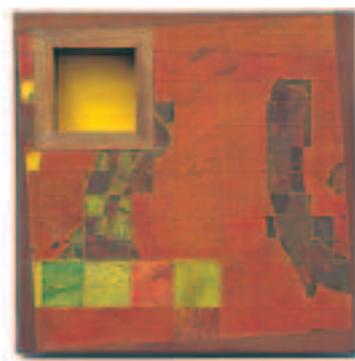
los que llegan a la universidad a estudiar varias de las carreras profesionales tradicionales, ojalá con más énfasis en aspectos técnicos y éticos, pero es notoria la falta que hace la dirección y gerencia para una mejor utilización del “producto” que aporta la universidad.

Las carencias en la capacidad de dirección más productiva pueden tener tres razones sobre las que la sociedad tiene que trabajar:

- Muchos directivos desestiman la necesidad de renovarse y actualizarse periódicamente, pues consideran que no tienen tiempo para este ejercicio, dadas las absorbentes ocupaciones diarias, o suponen que ya conocen demasiado bien sus negocios. (En Europa o Estados Unidos se registra un número cada vez mayor de directivos de empresas de talla mundial que asisten periódicamente a universidades o escuelas de negocios para actualizarse y aprender sobre la rápida evolución de sus negocios. En cambio, en el caso colombiano falta mucho por avanzar en esta disciplina).
- No hay tampoco suficientes escuelas de dirección que ofrezcan a los directivos programas de entrenamiento bien diseñados y suficientemente probados para atender las necesidades reales de los empresarios y de los funcionarios de las distintas ramas públicas.
- El acceso a la universidad, paso previo y requerido para desarrollar la capacidad de dirección eficiente, está restringido a la inmensa mayoría de la población por razones de capacidad de pago. Según lo señala la Misión recientemente creada por el Gobierno para el estudio de la pobreza, la educación superior escasamente llega a la población pobre y concentra su reducida cobertura en el grupo denominado de mayores ingresos (quintil cinco en el Gráfica 5). Siendo una inversión socialmente muy rentable y generadora de ingreso para el estudiante, debería tener soporte a través de sistemas financieros adecuados.

**En resumen:** Tasas de crecimiento del PIB como las que hemos tenido recientemente del 4% anual, son mejores que las observadas en los últimos años de la

década de los 90, sin embargo no son suficientes para reducir la pobreza,. Para ello se requieren tasas del orden del 6% anual. En este ejercicio se ha demostrado que Colombia, aunque aumenta su inversión y su mano de obra, no pone énfasis en mejorar su productividad. Este factor explica en algunos casos, como en el chileno, que el esfuerzo en este sentido puede prácticamente duplicar el crecimiento. De aplicarse este propósito- que incluye innovación, educación y dirección de empresas- en Colombia, los esfuerzos para mejorar el nivel de vida serían más eficientes. ■



**Muchos directivos desestiman la necesidad de renovarse y actualizarse periódicamente**

# Grupo Empresarial Antioqueño

## – tejido de objetivos comunes



El "Grupo Empresarial Antioqueño", brevemente GEA, es uno de los tres conglomerados más importantes en Colombia. Sinónimo de un particular modelo de gestión, se ha caracterizado por una visión de futuro y de negocio muy efectiva. La actual constelación de tríada focalizada en los sectores banca, seguros y salud; alimentos; y cemento, es un consecuente paso que proyecta al Grupo con las ventajas necesarias para competir a nivel global. Por Ulrike Wahl.

### Comienzos del GEA – Grupo sui generis

Tiene el GEA unas particularidades que lo hacen interesante como ejemplo de desarrollo empresarial, y que vale la pena mirar en el contexto colombiano. Para empezar, están su origen y permanencia prioritaria en lo antioqueño, un insistente arraigo regional, pero al tiempo su capacidad de crecer con una estrategia ambiciosa de internacionalización sin pasar notablemente por etapas de inclusión de inversión de origen nacional. Hace años, mucho antes que tantos otros jugadores de tamaño considerable, ha trascendido las fronteras nacionales considerando que su mercado natural es regional. Regional entendido como los mercados cercanos de la Comunidad Andina, Caribe y Centroamérica, México y una buena tajada de Estados Unidos.

Es importante entender la constelación de “Grupo”, estructurada a través del denominado “*enroque*” accionario, que llevó a una filigrana de tejido empresarial, fundamentados en una construcción organizacional para defender los activos antioqueños frente a las amenazas de tomas hostiles e intentos de control por parte de otros grupos, algunos presentes, otros disueltos hoy. El cruce de participación accionaria en la década de los ‘70s, fue uno de los factores básicos para consolidarse y crecer en número, tamaño y rentabilidad como Grupo.

Permitió una cohesión fuerte, así como una constante reinversión en el portafolio de compañías, sin necesidad de inversiones de otros.

### Desarrollo del tejido empresarial es desarrollo de país

El “Grupo Empresarial Antioqueño”, GEA, es a primera vista una telaraña que llegó en un momento a constar de más de 130 empresas, entrelazadas por una intrincada estructura de poder y control: los gerentes y presidentes de unas empresas sentados en las juntas directivas de otras, para mantener unido y sólido el Grupo. Durante los 70’s y hasta los 90’s, esto le valió la definición de “Sindicato Antioqueño”, cuyas connotaciones siempre molestaron a los aludidos, porque no se veían interpretados adecuadamente. No obstante, cabe preguntarse cómo pudo funcionar con éxito un modelo tan interdependiente y complejo de empresas, en el que unas eran clientes de las otras, o incluso competidoras, y por lo tanto con intereses en parte complementarios, en parte opuestos. Probablemente sea la capacidad de no perder la visión de conjunto de Grupo, para equilibrar, no intervenir sino permitir crecer con importantes cifras cada año en cada sector donde ponían el pie.

Todas estas empresas están relacionadas de alguna manera entre sí,



**Carlos Enrique Piedrahita A.,**

Presidente de Inversiones Nacional de Chocolates, y Gerente General de Nacional de Chocolates S.A

“Mucho antes que se pusiera de moda aquello del Buen Gobierno, el GEA lo ha practicado. Los directivos entendemos que somos administradores de lo ajeno, es decir de la propiedad de miles de accionistas. No tenemos como persona natural acciones en las empresas que dirigimos. Y como gerentes debemos ganarnos el puesto por mérito, por gestión y resultados. En términos de dirección de las empresas se han conformado Juntas Directivas con representación de accionistas minoritarios y directivos independientes. Hacemos públicos los resultados trimestrales de las compañías, y tenemos especial cuidado en realizar asambleas en las que todos los accionistas puedan participar, conocer y opinar sobre las decisiones que la administración proponga. Somos muy rigurosos, pero no sólo por exigir siempre mejores resultados, sino por comportamiento ético.”

“A mediados de los años ‘80s, el GEA entró a participar accionariamente con más fuerza para fortalecer estas empresas (Fabricato y Tejióndor,

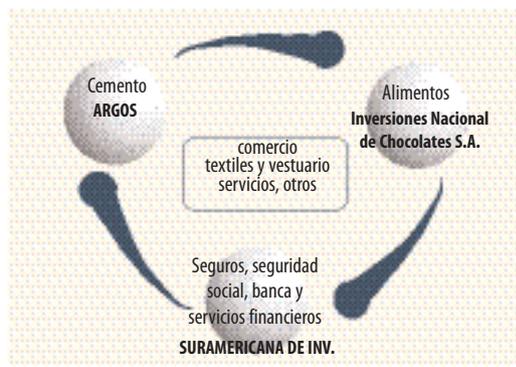


**Luis Mariano Sanín,  
Presidente de Fabricato  
Tejióndor**

luego fusionadas) que estaban en una situación financiera muy delicada. Hoy mantienen algo más de la mitad del capital, y hay unos 42 o 43.000 accionistas adicionales, que son casi todos los antioqueños. Todos ayudaron a capitalizar la compañía, las acciones de Fabricato durante esa crisis se vendían en el Exito, recuerdo que a uno le devolvían parte del cambio en el pago del mercado con acciones, a 7 pesos/acción. Por eso hay un número tan grande de tenedores de títulos. El doctor Ochoa Restrepo,

Presidente de Suramericana de Inversiones S.A., ha dicho en muchas ocasiones que no hace falta buscarle una vocación empresarial al Valle de Aburrá: es la industria textil y confeccionista la que ha significado desarrollo y generación de empleo para una importante parte de los habitantes.”

Estructura Grupo Empresarial Antioqueño



“Protección S.A. es una de las principales compañías administradoras de pensiones y cesantías en Colombia. Como todas las empresas del Grupo Empresarial Antioqueño, está viviendo una transformación estratégica, con miras a fortalecerse en un mercado abierto y altamente competitivo. Por eso, se unió con Suratep y Susalud, compañías igualmente pertenecientes al GEA, con foco en salud y riesgos profesionales. Esto permite en una misma empresa atender y administrar con menores costos y mejor nivel las varias necesidades de un mismo cliente, que busca soluciones eficientes y adecuadas en términos de atención de salud y seguros obligatorios.



**David Bojanini, Presidente  
de Protección S.A.**

Protección S.A, compañía de apenas 12 años, recientemente se hizo acreedora del premio Great Place to Work, un reconocimiento al esfuerzo constante e integral.”

sea porque surgieron como estrategia de diversificación de las principales, sea porque ingresaron al enroque posteriormente. La regla general fue y sigue siendo que ellas hagan parte de alguno de los sectores estratégicos, que emergen mucho más claro en la fase actual del GEA, pero que siempre existieron: servicios financieros y seguros, sector alimentos, y sector construcción, especialmente cementero y maderero. También hay una importante participación en el sector comercial, esto es Éxito y Makro en Colombia, y aunque el sector textil no es hoy propiamente parte de la tríada estratégica del GEA, sí es importante mencionar la intervención de Fabricato Tejióndor y otras textileras en su época de crisis mayor: el GEA se convirtió en accionista mayoritario, y lo es aún hoy.

**Valores compartidos – piso firme y confiable**

Subyace a toda estrategia del GEA un puñado de valores básicos que continúan siendo código inamovible de conducta y que por cierto han sido elemento de cohesión a través de décadas. Confianza entre estos empresarios todavía significa que basta la palabra y quienes no actúan en esa línea no son considerados afines como socios ni como colegas. No les ha temblado la mano para despedirse incluso de directivos muy exitosos y altamente eficientes cuando notaron la contravención de sus reglas básicas. Estos principios han hecho posible la dinámica gestión de una estructura empresarial a primera vista poco manejable. Aunque siguen siendo mayoría los antioqueños entre el grupo de alta dirección, con los años ha sido incluida gente de probadas capacidades y actitudes al Grupo. Sin embargo, para un “externo” no es fácil integrarse a esta cultura sui generis del departamento de Antioquia, sino después de mucho tiempo y “enroque social”.

La solidaridad ejercida por el GEA es una idea rectora que no se confunde con filantropía, sino que es parte esencial de su visión de hacer empresa: generar empleo, desarrollo y bienestar a través de la creativa gestión de negocios, que deben ser rentables, tan rentables que todos puedan vivir bien y sentirse parte. Una característica de sus empresas es la composición de capital: son sociedades públicas, cuyos propietarios mayoritarios siguen siendo las empresas del Grupo, y un porcentaje cada vez mayor de accionistas minoritarios, miles de pequeños tenedores de títulos. Detrás de todo está la convicción que hacer empresa es hacer país, que una empresa pública, permite una participación democrática en la propiedad.

**Expansión en época de economía cerrada**

¿Cómo crecer si las fronteras están cerca y continúan cerradas? En los años ‘80, el GEA inició una fuerte dinámica de diversificación, única forma lógica de crecer e invertir recursos propios disponibles, y de hacer rentable capital

**“Hallar socios y ceder control es un tema delicado. Aprendimos mucho en estos últimos años. Pesan la cultura y usanzas de los distintos países, tanto como que la cultura empresarial de un francés no es igual a la de un alemán, que la de un americano o un japonés. Con unos es más difícil que con otros, y curiosamente, encontrar socios adecuados entre los latinoamericanos es especialmente difícil. Es muy importante coincidir en lo básico, y poder confiar. De otro modo, es mejor seguir solos.”**

—Carlos Enrique Piedrahita.

sobran. Fue entonces cuando se gestionó el ingreso en nuevos sectores: participaron con porcentajes importantes en empresas hoteleras y turísticas, montaron nuevas empresas de productos de consumo, el área de alimentos se diversificó tanto que la canasta familiar estaba llena de productos fabricados y comercializados por el GEA; incursionaron en el sector de ingeniería, crearon industrias madereras, tanto de reforestación como industriales, y participaron en la industria metalúrgica, entre otras. Llegaron a ser unas 130 empresas con alrededor de 84.000 empleos directos. Un organigrama cada vez ramificado y entrelazado.

Anticipándose a los golpes que supondría la apertura económica, oficialmente declarada en 1991 bajo el

gobierno de César Gaviria, los empresarios del GEA ya habían preparado los movimientos necesarios para dar el salto al ámbito internacional. Mientras que los primeros años de la apertura supusieron para muchos sectores de la economía fuertes crisis, - muchos se resintieron y los menos fuertes y competitivos no resistieron la presión generada por tasa de cambio, importaciones y condiciones de productividad deficientes en sus empresas -, el GEA tenía no solamente músculo financiero suficiente, sino conceptos claros de estrategia a seguir. Contaba con una sólida infraestructura en sectores competitivos, mercado interno ganado, pero también las opciones de entrar más fuertemente al mercado internacional, cuando la capacidad de compra de los

colombianos por un lado comenzó a mermar, y por el otro la gente podía decidirse por la oferta de importaciones con precios más atractivos. No había otra opción que alistarse para movimientos más grandes.

### Los '90s, internacionalización y socios extranjeros

No era para el GEA una opción, sino una lógica e inaplazable decisión la de internacionalizarse lo más rápida y consecuentemente posible. Para crecer afuera y afianzar posiciones, el Grupo buscó alianzas con socios extranjeros. Por primera vez, el GEA abrió sus empresas a una participación accionaria de otros distintos a los conocidos, y obtuvo recursos frescos de socios extranjeros. Algunas alianzas resultaron de largo plazo, otros socios han salido luego de un tiempo, por incompatibilidades. Curiosamente, el Grupo no buscó inversión entre empresas y capital nacional, sino que dio el salto grande hacia las ligas internacionales.

Los principales directivos realizaron los llamados “road shows” en Esta-

## Inversiones Nacional de Chocolates



Actualmente, la red de distribución para una parte de los productos alimenticios, Cordialsa, comprende ya 11 empresas, y está presente en Ecuador, Venezuela, Centroamérica (6), Puerto Rico y Estados Unidos. Nacional de Chocolates tiene 1 planta de productos cárnicos en Venezuela, y compró 2 fábricas para galletería y chocolates en Costa Rica (de Nestlé). Aprovecha estas plataformas para optimizar su posicionamiento, haciendo uso de las ventajas de CARCOM, CAFTA y NAFTA. El TLC lo aprueban, aunque en algunos aspectos las industrias de alimentos se verán afectadas, especialmente algunos

eslabones de las cadenas productivas de sus segmentos. El punto clave será lograr una desgravación de insumo y producto final al mismo ritmo, para no poner en desventaja a los productores de ambos. Punto difícilmente conciliable.

Gráfica 2. Inversiones en el exterior

<b>Venezuela</b> Corporación Cemento Andino Hermo (Carnes procesadas) Cativen (Retail)	Chocolates & Galletas
<b>Peru</b> Profuturo (Fondos de Pensiones) La Positiva (Seguros)	<b>Panamá</b> Suleasing International Interoceánica de Seguros Bancolombia Panamá Corporación Incem
<b>Ecuador</b> Equivida (Seguros)	<b>República Dominicana</b> Fabcimiento ARS Palic Salud
<b>Bolivia</b> Alianza (Seguros) Alianza Vida (Seguros) Futuro (Seguros)	<b>Guatemala</b> Seguros Alianza
<b>China</b> Tsit Wing Co. - Zhuhai (Dist. de Café)	<b>Nicaragua</b> Seguros América
<b>Costa Rica</b>	<b>Haití</b> Haití Cement
	<b>Puerto Rico</b>

“Muchas de las empresas antioqueñas que forman o formaban hasta hace poco parte del Grupo son de mucha tradición, algunas con casi 100 años de vida, la gran mayoría de ellas fundadas entre las guerras mundiales: Noël, Coltabaco, Nacional de Chocolates, Fabricato, Corporación Financiera Nacional, Cemento Argos, Tejicóndor... Y fueron de las primeras compañías nacionales listadas en Bolsa. Las familias antioqueñas tenían la costumbre de regalar acciones, lo cual explica también la razón de unirse unos y otros para defender a estas empresas frente a grupos no antioqueños que durante años mostraron claras intenciones de tomas hostiles. Nacional de Chocolates fue el primer objetivo de toma. Antioquia reaccionó, y directivos como Fabio Rico, Santiago Mejía, José Gutiérrez y Ricardo Angel, entre muchos otros, cerraron filas y blindaron las empresas, para evitar que otros se hicieran al control.” -Carlos Enrique Piedrahita

dos Unidos, Europa y Asia. Mucho antes que la mayoría, el GEA entró en contacto con empresas e inversionistas asiáticos, para colocar un pie y luego cuerpo entero en esa región. La alianza con Mitsubishi les permitió montar entre otras una planta para procesar café y ha incursionado exitosamente en

China. Al tiempo, invirtieron en producción, comercialización y distribución en los mercados vecinos: Venezuela, Centroamérica, el Caribe, Ecuador, Perú, México y Estados Unidos, entre otros, son considerados hoy mercado natural de las empresas del GEA.

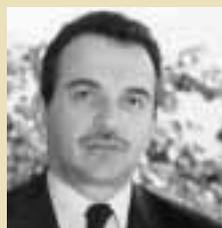
En el caso de Inversiones Nacio-

nal de Chocolates, la internacionalización ha sido considerada inherente al negocio. En el 2003 creció un 25%, y ello es resultado de sus operaciones en el exterior principalmente. El año pasado fue todavía mejor: aumentó sus ventas en un 34%, tendencia: creciendo. Definió su mercado evaluando su competitividad, analizando y aprendiendo sobre sus fortalezas y debilidades, y observando y concluyendo sobre la base de estudios objetivos, que contenían los comparativos de costos de materia prima, producción, transporte, tasas impositivas, potencial de mercado, etc. Y esto para todos los países de la Región, así como en otros continentes. Resultado: segmentada en 6 sectores de alimentos y 33 empresas subordinadas operando con total autonomía, cuenta hoy con fábricas, almacenaje y red de distribución propios en varios de los 85 países a donde exporta y vende la amplia gama de productos agrupados bajo Inversiones Nacional de Chocolates, sociedad matriz inversionista que absorberá a InverAlimenticias, con la aprobación de los accionistas de ambos grupos.

Con esta operación de fusión, el conglomerado de empresas alimenticias se convierte en la octava empresa en ventas en Latinoamérica, en un escenario en el que actúan Bimbo de México, el Grupo Arcor de Argentina, al igual que las brasileras Sadía y Perdigao.

Así como en el sector de alimentos, sumamente diversificado, también en el sector de servicios financieros y seguros, se dieron movimientos importantes, se hicieron alianzas y se compraron participaciones de mercado vía inversión a su vez. En 1995, el BIC, que luego sería fusionado con Bancolombia, se inscribió en la Bolsa de Nueva York, con muy buenos resultados.

Igualmente, Cemento Argos llegó a un 15% de inversión extranjera, logrando así una ampliación de su base de capital.



Fernando Ojalvo,  
Vicepresidente Administrativo de Suramericana S.A.

“La idea es concentrarse para generar una mayor eficiencia, evitando además competir entre las compañías. Las fusiones sirven para que las empresas no sigan peleándose los mismos mercados, con productos muy similares, canibalizándose unos frente a otros. Al final, el afectado era no solamente el cliente sino también el accionista. Por eso, se busca que el

cliente tenga una gama de productos y de servicios que le permitan escoger en igualdad de condiciones, y el Grupo siendo muy competitivo frente a sus competidores.”

Sin duda, los últimos años bajo el signo de la internacionalización consecuente sirvieron para aprovechar la “curva de aprendizaje” y así preparar a sus equipos de negociación y mejorar su logística en el escenario globalizado.

### Reestructuración para competir en grandes ligas – ¿hacia el desenroque?

Desde el año pasado, hasta para el neófito se han vuelto visibles los grandes cambios del GEA. Nuevamente han impuesto movidas en sectores claves de la economía del país: luego de años de crecimiento y diversificación, las cabezas de los principales sectores del Grupo resolvieron transformar la estructura y remover el *status quo* de las constelaciones de jugadores y competidores. Sin dilación, comenzaron fusiones y escisiones para concentrar las actividades en 3 vertientes: banca, seguros y salud; alimentos; y cemento. Cada sector es liderado como *holding*, a cuya cabeza están sociedades matrices, con funciones de inversión y direccionamiento estratégico separadas de las operaciones mismas de las empresas relacionadas. El presidente de Suramericana de Inversiones S.A., Juan Camilo Ochoa Restrepo, declaró a mediados de junio de 2005 que “*el futuro está en las empresas públicas por acciones*” e inició un proceso de capitalización permitiendo entrar a nuevos accionistas. A la pregunta de si con esta decisión de permitir mayor diversidad accionaria en esta *holding* se iniciaba una nueva era, la del “*desenroque*”, Ochoa Restrepo respondió: “*Nosotros queremos con esto empezar a democratizar las compañías del Grupo Empresarial Antioqueño. Los recursos generados por la capitalización se quedan aquí. Nosotros somos muy colombianos.*” (El Colombiano, 12 de junio de 2005). Es además un gesto contundente que podría ser el inicio de una dinamización del mercado de capitales vía emisiones, una señal de confianza que llevará a otros a conseguir capital fresco para



financiarse y crecer, en vez de recurrir a créditos tradicionales. Al tiempo, invertir en acciones podría convertirse más y más en una forma de ahorro rentable para los colombianos. Como en tantas otras jugadas, también esta vez el GEA toma la vanguardia, apostando a un instrumento que hasta ahora ha sido subutilizado en Colombia.

Tal como en el caso de las fusiones en los otros dos sectores - la fusión de Bancolombia, Corfinsura y CONAVI, y la de un grupo grande empresas cementeras encabezadas por Cemento Argos, bajo la dirección de José Alberto Vélez, el GEA busca generar valor para los tenedores de acciones, aumentar la competitividad y capacidad de crecimiento de sus negocios, y simplificando la estructura, garantizar también una mayor claridad para quienes observan el desenvolvimiento de las compañías. Sin duda, no solamente será más fuerte unificando recursos, concentrando actividades, y volviéndose más eficiente gracias al reordenamiento del Grupo, sino que también será



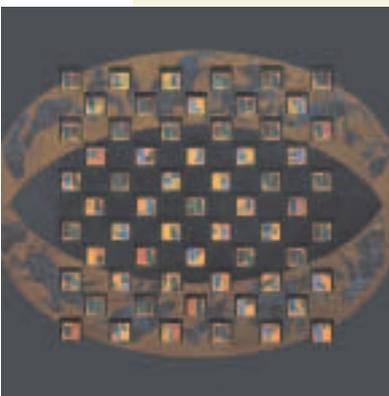
**Darío Múnera,**  
expresidente de Coltabaco.



**Jairo Burgos de la Espriella,**  
Vicepresidente de Gestión  
Humana de Bancolombia.

“Lo más difícil al comienzo del proceso de integración fue despojarnos con algo de nostalgia del sentido de pertenencia que cada quien tenía con su organización. Sin embargo, también entendimos que este es un gran reto, una oportunidad para aprender más. Aquí no tendremos recortes, sino al contrario seguiremos trabajando con un ritmo fuerte que permite crecer.”

# Algunas conclusiones



**EL GEA ES UN CONGLOMERADO DE CAPITAL** y de administradores, que estratégicamente tuvo su origen durante la vigencia de las políticas económicas que Colombia diseñó a mediados del siglo XX para defender a una industria naciente y fortalecerla con un mercado interno sujeto a un marco regulatorio diseñado para estimular la industrialización y sustituir importaciones por producción nacional.

El Grupo aprovechó este entorno para fortalecerse durante un cuarto de siglo, pero comprendió que esas políticas serían temporales y que tarde o temprano debería enfrentar el mercado externo con menor protección. En esto le tomó ventaja a muchos otros empresarios o sectores productivos que, desafortunadamente, a pesar de haber operado por décadas en dicho marco regulatorio, no innovaron, no se capitalizaron, no buscaron alianzas estratégicas con otros jugadores en el mercado internacional, y hoy tienen pocas posibilidades de sobrevivir en un mercado abierto y globalizado al cual no podrá escapar Colombia. En este aspecto, el GEA fue eficiente: acompañó el diseño de las políticas y las supo utilizar en el tiempo, para adecuarse a la realidad mundial.

Fue y sigue siendo un modelo con metas y objetivos a mediano y largo plazo, independientes de coyunturas, algunas más, algunas menos favorables. Los resultados inmediatos no cambiaron frecuentemente el rumbo, y en ese sentido pudieron separarse de la necesidad de mostrar resultados trimestrales a los accionistas. La visión a largo plazo perduró.

El modelo de "Sindicato" para la defensa de los activos regionales ante posibles tomas hostiles, fue una ratificación de la pobreza de nuestros mercados bursátiles - capitales y accionarios- carentes de liquidez y transparencia. El capital extranjero tuvo mayor credibilidad que el ofrecido por el mercado interno. Afortunadamente, hoy se ven nuevos esfuerzos en los órganos de supervisión y vigilancia del Estado para enmendar esta falla. Si no se cuenta con un eficiente mercado interno de recursos, será más costosa la financiación del capital de las empresas y menor su capacidad de competencia.

El no tener un mercado de capitales creíble obligó al GEA a crear un sistema de dirección que fue complejo, y posiblemente algunas veces tuviera que enfrentar objetivos contrapuestos a nivel de empresa individual o para el propio administrador. Estas dificultades estimularon a los directivos a buscar las nuevas estructuras gerenciales y financieras que actualmente se están consolidando, y que para muchos observadores son un paso en la dirección correcta en la búsqueda de menores costos y mayor competitividad.

Finalmente, el nuevo modelo es un reconocimiento a que, si bien es cierto que la diversificación es buena, un exceso de la misma en multitud de sectores productivos y de servicios puede no ser eficiente económicamente y requiere de especializaciones, capitalizaciones y coordinaciones difíciles de llevar a cabo por un grupo de directores.

La atención a sectores en los que tienen mayor ventaja competitiva es estratégicamente una buena decisión. Un modelo de gerencia menos complejo seguramente facilitará el cumplimiento de los principios de solidaridad y autonomía propios del GEA.

**John Naranjo D. Director del Área de Análisis de Entorno Económico del INALDE**

percibido como un muy consolidado conglomerado con quien los grandes de la economía global tendrán interés y cuidado en negociar bien.

Consecuencia de la concentración de recursos y focalización en negocios estratégicos, han sido las ventas de algunas de las empresas, entre ellas la muy tradicional Coltabacos, que fue adquirida por la multinacional Phillip Morris. Darío Múnera, hasta hace poco Presidente de la compañía, se quedó liderando la Inversora, que escindida, no entró entre los activos de la negociación. También aquí, el esquema del GEA de manejar por separado lo financiero y estratégico de la operación, es patente. Con más de 80 años, el Dr. Múnera continúa sólido al frente de una compañía, que tiene inversiones importantes en las muchas empresas del GEA, y muy pendiente de colocar capital en todo proyecto rentable. El tabaco fue un negocio bien vendido, ahora hay nuevos retos.

Como jugador global, lo nacional como mercado se desdibuja. Vale la sagacidad combinada con cabeza fría para crecer y consolidarse frente a competidores de tamaño internacional. El GEA ha jugado consecuentemente y los tamaños de sus tres holdings hoy permiten anticipar que la batalla en el escenario regional va a ser interesante. El mercado de grandes ligas observa y se está acomodando a la espera del próximo movimiento. ■

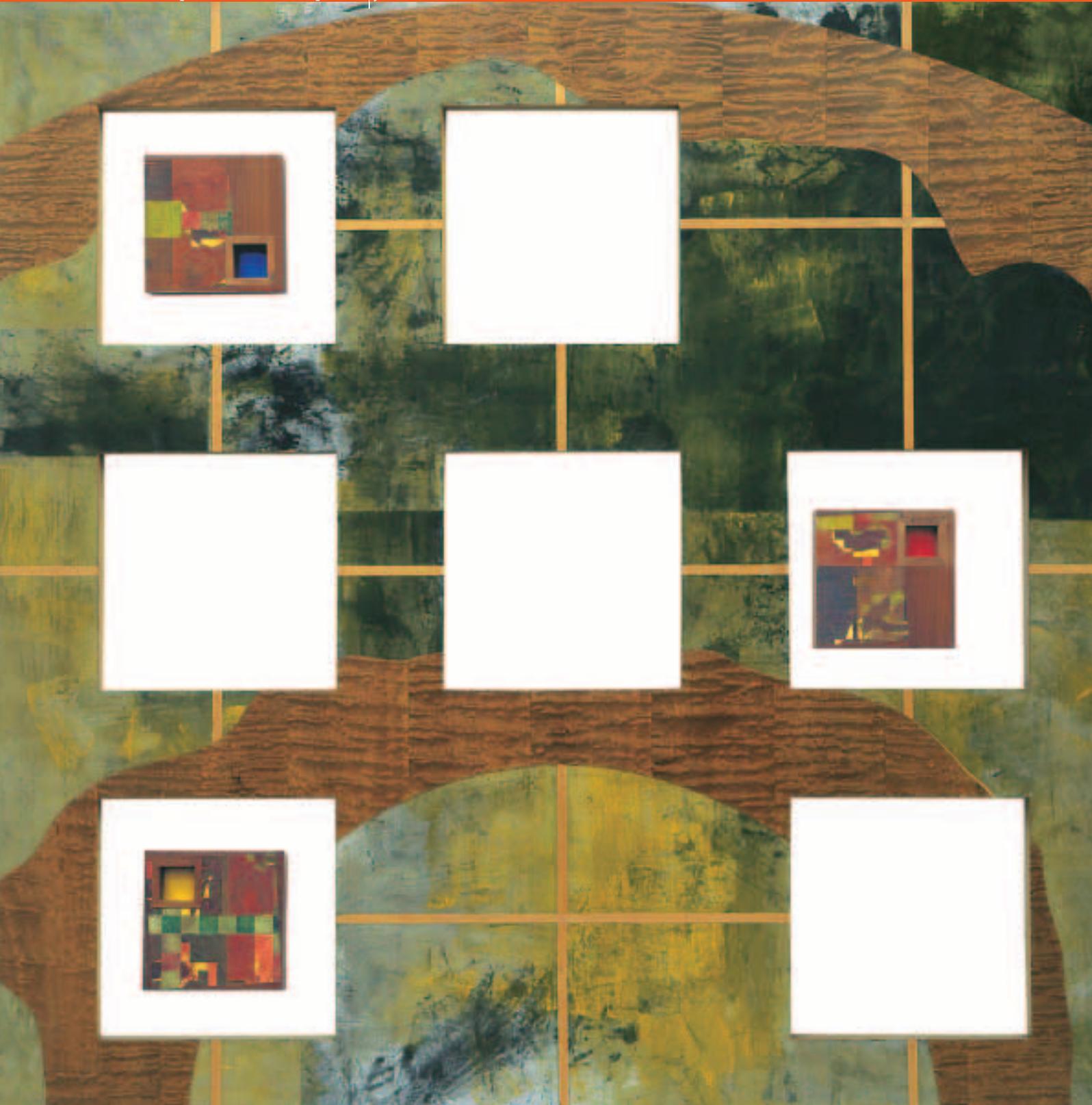
El presente texto está basado en entrevistas realizadas con Carlos Enrique Piedrahita, Presidente de Inversiones Nacional de Chocolates S.A. y Gerente General de Nacional de Chocolates S.A.; Fernando Ojalvo, Vicepresidente Administrativo Suramericana S.A.; David Bojanini, Presidente de Protección; Jairo Burgos, Gerente del Proyecto de Integración de Bancolombia, Corfinsura y CONAVI y Vicepresidente de Gestión Humana de Bancolombia; Luis Mariano Sanín, Presidente de Fabricato-Tejicóndor; y Darío Múnera, exPresidente de Coltabaco. Su apoyo, como el de Adriana Mejía, Directora de la Unidad de Conocimiento, de Suramericana de Inversiones S.A., y de Pilar Neira, de INALDE - Medellín, fueron constantes. Por su tiempo y disposición, muchas gracias.



# Importar es más fácil de lo que piensa.

Llame a DHL IMPORTA 018000111467.

**Import Express, su verdadero socio de negocios con experiencia en liberación de aduanas.** En DHL sabemos que usted no tiene tiempo que perder en procesos complicados para la importación de los productos que necesita. Lo que usted requiere es un socio de negocios, que se ocupe de sus importaciones, trabajando proactivamente para asegurar un proceso aduanero eficiente. Un socio que le ayudará a tener los clientes más satisfechos de su mercado. Import Express le ofrece soluciones rápidas y confiables para la importación de productos a través de sólo un número de atención al cliente. **Llame al DHL IMPORTA (018000111467) y descubra cómo podemos ayudarle.**



“No hay un modelo único, pero sí debe tener dos características: continuidad y calidad. Hechos que políticamente son de difícil aceptación en una democracia, porque cada gobierno quiere parecer distinto al anterior y, si por otra parte, no se ha tocado fondo, los incentivos para hacer algo diferente se ven disminuidos”. Por Luis Eduardo Rosas

# Chile, ¿un modelo a imitar?

## Una historia personal

**E**stuve en Chile desde 1974 hasta 1978, viviendo los primeros años de la experiencia de un modelo económico que, aunque discutido por varias razones, ha llevado a ese país a constituirse en el único ejemplo de desarrollo económico exitoso en la América Latina.

Surge de inmediato la pregunta: ¿es posible imitar el modelo chileno? No es fácil responder a este interrogante. Por una parte, Chile vivió el fracaso de modelos anteriores, entre ellos el de la democracia cristiana, seguido por la experiencia socialista, ésta última única hasta entonces, tanto en América Latina como a nivel mundial, por su origen democrático. En efecto, luego del gobierno de la democracia cristiana en 1970 llegó al poder el gobierno de Salvador Allende. Y no por las vías de hecho, como había sucedido en todo el mundo, sino por votación popular. Chile era entonces un caso que despertaba el interés general.

Para Colombia, este cambio político en Chile era importante. El Grupo Andino, del cual fueron importantes exponentes el presidente Carlos Lleras en Colombia y el presidente Eduardo Frei en Chile, había nacido a finales de los años '60 del siglo pasado. La expectativa de lo que sucedería durante el gobierno socialista de Salvador Allende nos afectaba en forma directa.

Yo acababa de terminar mis labores como Jefe del Departamento Nacional de Planeación y me habían ofrecido la dirección del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social – ILPES – orga-

nismo de Naciones Unidas adscrito a la Comisión Económica para América Latina – CEPAL – y cuya sede era Chile.

## Antecedentes del “milagro”

Convertir a una economía que había sido fuertemente intervencionista, durante el gobierno de la democracia cristiana, y decididamente socialista, durante el gobierno de Salvador Allende, en una economía de mercado, parecía una ilusión. Pero el desastre económico era un hecho. La inflación había llegado al 500%, a pesar de que la mayor parte de los bienes de consumo popular estaban sujetos al control de precios por parte de la DIRINCO – Dirección de Industria y Comercio. La empresa privada estaba en vías de extinción. Y el ahorro nacional y la inversión tocaban fondo. El primero no superaba el 6% del PIB y la segunda era apenas un poco mayor.

El proteccionismo, del cual fuimos testigos aún en los tiempos de la democracia cristiana y durante la negociación del Grupo Andino, mostraba una tarifa arancelaria media superior al 100%, aunque había aranceles máximos por encima del 200% y medidas para-arancelarias que en la práctica eran prohibitivas para las importaciones.

Curiosamente, mientras todo esto sucedía durante el gobierno de Salvador Allende, un grupo de economistas dirigido por Sergio de Castro, Pablo Barahona y Emilio Sanfuentes, venía trabajando con el propósito, no sólo de sacar a Chile del estancamiento, sino de proyectar su economía a un alto crecimiento. Era la contribución

de una universidad, la Pontificia Universidad Católica con el asesoramiento de la Universidad de Chicago, circunstancia que originó la denominación de “Chicago Boys” a quienes dirigirían luego la economía chilena durante el gobierno militar.

¿Qué se proponía este grupo? Primero estabilizar la economía, que mostraba una altísima inflación, y luego llevarla por una senda de alto crecimiento. Tarea que a muchos parecía casi imposible, más aún cuando se confiaba casi exclusivamente en el mercado. Si nos situamos a comien-



**Luis Eduardo Rosas**

Economista de la Universidad de los Andes, Bogotá; Master en Desarrollo Económico, Williams Collage, Massachussets, Ph.D. en Economía, Brown University, Providence, R.I. Ha sido jefe del Departamento Nacional de Planeación, Director del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, miembro y asesor de la Junta Monetaria, Director del Instituto Colombiano de Ahorro y Vivienda, Presidente de la Asociación de Ingenieros Constructores, Decano de Economía de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, y profesor de la Universidad de La Sabana.

zos de los años '70, creer exclusivamente en el mercado, no sólo en Chile, sino en todo el mundo en desarrollo, era algo inusual.

Y vino el gobierno militar en septiembre de 1973. Inicialmente se configuró una Junta de Gobierno, dirigida por los comandantes de las cuatro armas, Ejército, Policía, Aviación y Marina. Pero poco a poco se fue imponiendo el general de Ejército, Augusto Pinochet Ugarte. Una de sus primeras medidas fue nombrar en la dirección de la economía a Jorge Cauas y luego a Sergio de Castro, uno de los integrantes del grupo que había trabajado en la Universidad Católica.



### **A comienzos de los '70, creer exclusivamente en el mercado, no sólo en Chile sino en todo el mundo en desarrollo, era algo inusual.**

Se iniciaba el “milagro”, aunque sus proponentes nunca han aceptado esta palabra. Era un programa que confiando en el mercado y en la actividad privada, buscaba cambiar el estatus por el mercado y la actividad privada. Quizás partir de cero y para algunos por debajo de cero, era mejor que proponer innovaciones. Pero la oposición se hacía evidente, no sólo en Chile sino en todo el mundo, en particular por quienes habían puesto sus esperanzas en el éxito de un socialismo democrático.

#### **Inicio del programa**

Existía una profunda convicción en el equipo económico sobre la conveniencia del programa de recuperación. Más que convicción era tenacidad. Sabían que existiría el respaldo si el equipo mostraba resultados. El experimento, que para muchos

lo era más que un programa, contaba con el pleno respaldo del gobierno. No se trata aquí de centrar la discusión en el apoyo que el modelo recibía de un gobierno militar, muy cuestionado por unos, avalado por otros, sino de destacar la continuidad que éste le ofrecía a la política económica.

Chile, como decíamos, había tocado fondo. Se debía estabilizar y luego sentar las bases de un crecimiento sostenido. Sin embargo, el equipo económico emprendió las dos tareas casi simultáneamente, lo cual suponía trabajar en una serie de políticas tendientes al logro de esos propósitos.

El ministro Cauas inició el ajuste fiscal mediante una reducción sustancial en el gasto público. Eran los tiempos del llamado “*shock*” y sus consecuencias sociales eran difíciles. Al mismo tiempo se confiaba en que la economía social de mercado iría marcando el rumbo de la modernización. Era por lo tanto una política de largo plazo, que requería tanto de apoyo político, como una demostración de que los resultados se irían viendo. Había que recuperar la actividad privada y confiar en que la inversión empresarial iría generando la dinámica necesaria para iniciar y mantener el crecimiento económico. Esto en una economía no sólo deprimida sino durante mucho tiempo excesivamente protegida, significaba que la recuperación radicaba principalmente en las exportaciones. Estimular las exportaciones implicaba reducir drásticamente los aranceles, que hasta el momento habían protegido la actividad interna. Aquello generaba un problema fiscal ya que los impuestos de importación constituían la base de los ingresos fiscales.

Dadas estas circunstancias, ¿qué tan rápido podía hacerse este proceso? Chile lo hizo en cinco años, comenzando en 1974, casi un año después del golpe militar. La reducción arancelaria mantuvo las tarifas mínimas y sólo en 1979 se llegó a la meta uniforme del 10%. Este proceso implicaba

una reducción del gasto público y la generación de nuevos impuestos que reemplazaran los ingresos por importaciones. Uno de los nuevos impuestos, que por supuesto golpeaba a los grupos más pobres, fue el establecimiento del IVA o impuesto al valor agregado. La otra tarea, también dura, consistió en la privatización, ya que buena parte del déficit fiscal correspondía a las entidades públicas.

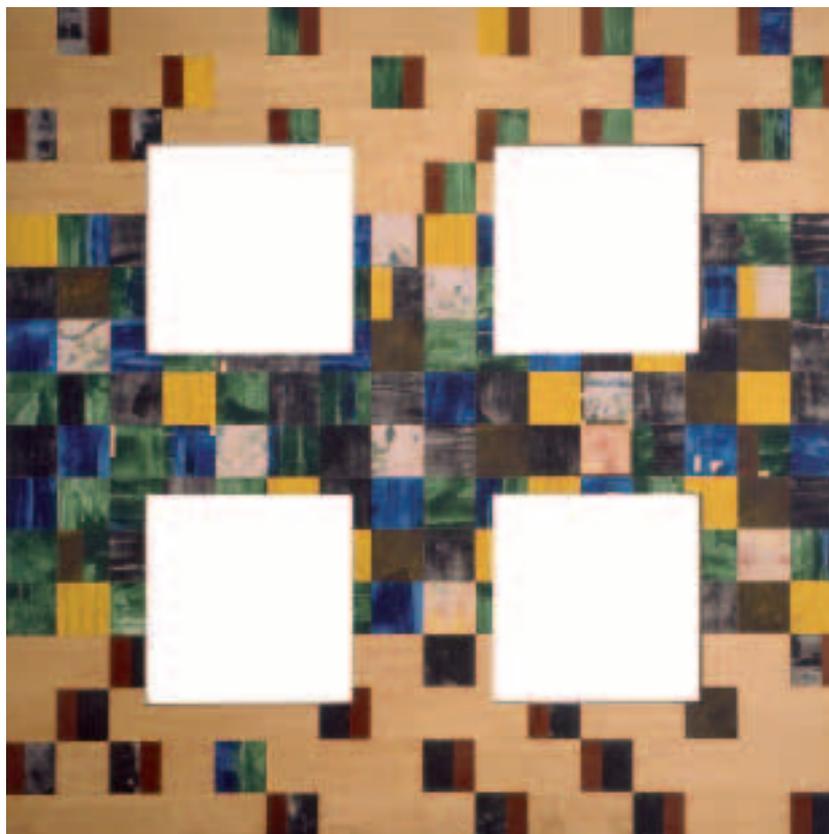
Otra de las reformas importantes la constituyó la apertura a la inversión extranjera. Ello significaba, por otra parte, el alejamiento de Chile del Grupo Andino. Abrirse a la inversión extranjera, en particular luego de una experiencia socialista y en el año de 1974, era un desafío a la ortodoxia entonces imperante. Los capitales extranjeros fueron llegando lentamente, pero la puerta ya estaba abierta.

Todo lo anterior significaba una revisión de la política cambiaria. Desde los tiempos de la democracia cristiana, al igual que lo hizo Colombia en 1967, se venía practicando un ajuste en la tasa de cambio, aunque en Chile se extendía a toda la economía, mediante la “unidad de fomento”. En Colombia sólo se aplicaba a la tasa de cambio, después de una devaluación del 50%, cuando en el gobierno de Carlos Lleras el dólar pasó de \$9.0 a \$13.50 y luego se continuó con el ajuste “gota a gota” basado en la diferencia entre la inflación interna y la externa. Esto, hasta que subió el precio del café, en 1974, y se abandonó el ajuste, lo cual creó una expectativa de devaluación que resultó muy costosa para la economía. Pero, en 1985, el nuevo ministro de Hacienda, Roberto Junguito, realizó lo que se llamó la devaluación “chorro a chorro” y se volvió a la normalidad.

¿Por qué esta historia colombiana? Por dos razones. Una, para recordar que durante el gobierno de Salvador Allende se abandonó el ajuste y se creó un sistema de tasas múltiples, en parte para que los alimentos

tuvieran una tasa de cambio más baja, para estimular su importación, y dos, porque, como veremos más tarde, a mediados de 1979, Chile abandonó el ajuste cambiario, adoptó una tasa de cambio fija, y la economía se precipitó al derrumbe hasta 1982 cuando se reinició la devaluación basada en la diferencia entre la inflación interna y la externa. Volviendo al ajuste global iniciado por el ministro Cauas, éste tuvo que realizar una devaluación del 200%, lo cual afectaba especialmente a los alimentos, con el consiguiente golpe para los grupos de bajos ingresos. Pero esto puso coto al mercado negro que entonces imperaba y que se manifestaba especialmente en la cotización dólar-escudo (la moneda que entonces existía), la cual superaba en mucho la tasa del mercado oficial.

Además de los ajustes macroeconómicos, el gobierno emprendió políticas sectoriales. Una de las tareas más difíciles tenía que ver con la agricultura y el restablecimiento de la propiedad privada. Chile tenía, como



actualmente también la tiene, una vocación agrícola, que en el gobierno socialista tambaleaba, especialmente por la propiedad privada. Superado este problema, venía el relacionado con la protección que muchos gobiernos otorgaban a sus productores, algo que ha generado agrias disputas en el caso colombiano y el TLC con Estados Unidos. Al igual que Colombia, Chile estableció bandas de precios, política que aplicó selectivamente a la producción de trigo, azúcar y aceite. La producción agrícola fue reaccionando y las importaciones de alimentos, que habían sido una de las actividades prioritarias del gobierno socialista, fueron disminuyendo.

Otro de los sectores que debía recibir especial atención, y que en Chile era particularmente importante, tenía que ver con la minería y en especial la relacionada con el cobre. La actividad privada había desaparecido luego de que en 1971 el Congreso aprobara la nacionalización y la explotación del cobre, actividad que venía siendo realizada principalmente por compañías norteamericanas. Se trataba por lo tanto de una producción que inclusive los militares consideraban estratégica y tomó varios años reconocer que en manos privadas no sólo podía ser bien manejada sino generar ingresos importantes para el país.

Un sector especialmente importante para Chile era, como actualmente lo es, el forestal. Tanto que una de las primeras medidas del gobierno militar fue el establecimiento de un subsidio para la reforestación. Era, además, una gran fuente de empleo, no sólo directamente sino a través de industrias complementarias como las de celulosa y papel. Y, por supuesto, la producción de uva y de vino, que en los tiempos del gobierno socialista, a pesar de que el chileno ha sido un gran consumidor de vino, había caído tanto en cantidad como en calidad.

Chile constituye una gran franja sobre el Océano Pacífico. En este sen-

tido se parece a Colombia, país que no sólo tiene una gran franja sobre el Océano Pacífico sino sobre el Océano Atlántico. La diferencia radica en que Chile sí utiliza su vecindad al mar y en particular su vocación pesquera. Pero esto tomó tiempo, en especial en lo relacionado con las exportaciones. A comienzos del gobierno militar, las exportaciones pesqueras apenas superaban los 15 millones de dólares y pasó mucho tiempo hasta que éstas alcanzaran a finales de dicho gobierno los 1000 millones de dólares. Más importante que el recurso pesquero fue la vinculación de Chile con el área del Pacífico, especialmente el sureste asiático, que estaba tomando el liderazgo en crecimiento económico.

Todo lo anterior tenía que basarse en la recuperación del sector transporte que venía siendo fuertemente regulado por el Estado. Tanto el transporte interno como el relacionado con las exportaciones era objeto de atención por parte del nuevo gobierno. Existía, por supuesto, el transporte urbano que en ese país y no sólo durante el gobierno socialista sino desde mucho antes, requería una modernización. Las políticas oficiales fueron teniendo éxito y pronto se recuperó la actividad transportadora.

El manejo económico iba mostrando resultados y son éstos los que han llevado a este país a ser un ejemplo de recuperación. La economía chilena crecía a un ritmo similar al de los países asiáticos. En efecto, entre 1977 y 1978, el crecimiento del PIB registró una tasa anual del 9%, y en 1979 fue del 8,2%. Pero vendría el comienzo de lo que en América Latina se llamó el “decenio perdido”. Como habíamos comentado a mediados de 1979, y con el propósito de combatir la inflación, se estableció la tasa de cambio fija, o sea que se abandonó el ajuste cambiario. Pero aun en 1980, la economía creció un 6,5% y en 1981, un 5,7%. La desaceleración era un hecho y en



1982 vino una caída en el PIB que superó el 14%.

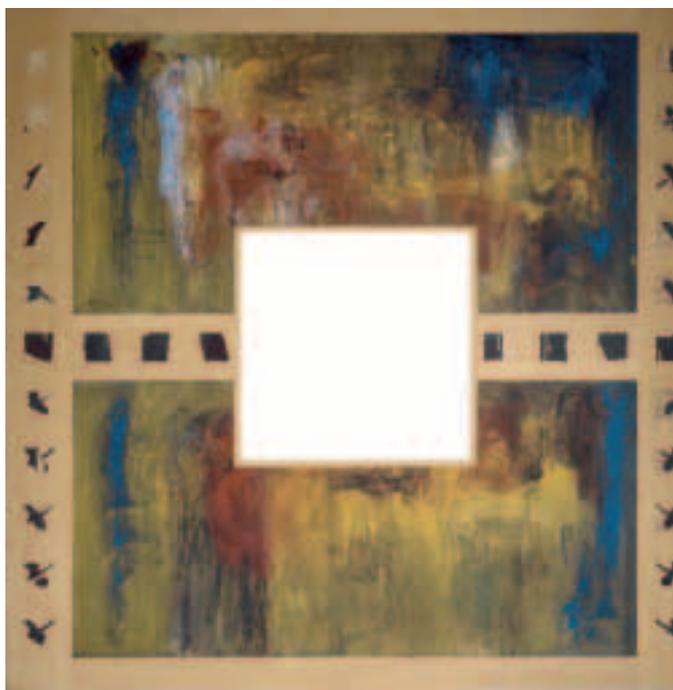
¿Qué tanto influyó en la caída el abandono del ajuste cambiario? ¿O qué tanto influyó la crisis del endeudamiento externo? Porque Chile, al igual que muchos países en desarrollo, recurrió al endeudamiento que se había relajado luego de que los países productores de petróleo registraran la bonanza de 1974 que llevó el precio del barril de 3 a 12 dólares. Un aumento de cuatro veces, así hoy, cuando el precio del barril supera los 60 dólares, nos parezca que era casi un regalo.

### La caída

A partir de 1980, como hemos comentado anteriormente, se inició un período de dificultades. Tanto que entre 1982 y 1985, Chile tuvo seis ministros de Hacienda. ¿Era el inicio del “decenio perdido” que afectó a toda Latinoamérica? ¿Tenía esto que ver con el crecimiento del endeudamiento externo del cual Chile fue un ejemplo a no seguir? ¿O casi todo se debía al congelamiento de la tasa de cambio, que a partir de mediados de 1979 se había mantenido en 39 Pesos chilenos por dólar? (Ya se había abandonado el escudo y se había adoptado el peso). Comparando con lo sucedido en Colombia, cuando desde 1974 se abandonó el “gota a gota” y se inició un período de muy bajo crecimiento económico, que terminó en 1985 con el ajuste “chorro a chorro”, mi explicación de lo sucedido tiene que ver con esta última versión.

En efecto, el crecimiento de las exportaciones, que había sido el pilar de la recuperación de la demanda, se redujo sustancialmente. En 1980, el rubro

de exportaciones registró un total de 4.770 millones y en 1981 de 3.960 millones de dólares. Las importaciones, en cambio, pasaron de 5.142 millones a 6.559 millones de dólares en el mismo lapso. Esta baja en el sector externo se mantuvo aún después del abandono de la tasa de cambio fija a mediados de 1982, pero lentamente se fue recuperando el sector externo, y por consiguiente el crecimiento, hasta 1985 cuando un terremoto en la zona central de Chile afectó negativamente dicha recuperación.



¿Cómo mantuvo el país su posición externa durante este período de crisis en el comercio exterior? Chile, como otros países de la región, recurrió al endeudamiento externo que, como comentamos anteriormente, se había relajado luego de la llamada crisis del petróleo que fue una bonanza para los países productores. La deuda externa pasó de 15.500 millones en 1981 a 17.750 millones de dólares en 1983. Esto se manifestó en que el crecimiento económico se resintió tanto que en 1982 se registró un cre-

cimiento negativo de -14% y aún al año siguiente era de -1%.

Obviamente, la crisis se manifestó en una nueva caída en los salarios reales y en una disminución en la tasa de inflación, la cual había pasado de más del 30% anual a cerca de un 10%. ¿Era el efecto esperado de la congelación en la tasa de cambio a 39 pesos por dólar? En todo caso, la recuperación en la tasa de cambio que llegó a 50 pesos en 1982 y a 79 pesos en 1983, vino acompañada de una reactivación del crecimiento económico.

### Recuperación y vuelta al “milagro”

A comienzos de 1985, el general Pinochet nombró un nuevo ministro de Hacienda, Hernán Büchi, quien reinició lo que sería una recuperación definitiva de la economía chilena. Büchi, un convencido del modelo social de mercado, había ocupado varias posiciones durante el gobierno militar y era el sexto ministro de Hacienda entre 1982 y 1985. La situación era aún difícil y se agravaba por la caída en los precios del cobre, el terremoto que afectaría

la zona central y la crisis de la deuda externa, que no era sólo un problema chileno sino de toda América Latina.

Para Büchi, sin embargo, el principal problema era retomar el rumbo que se había iniciado con el golpe de 1973 y que durante la crisis de comienzos de los '80 se había abandonado parcialmente. La caída en los salarios reales y el desempleo comenzaban a generar protestas callejeras y el sector privado, en el cual el modelo cifraba sus esperanzas, no sólo de recuperación sino de crecimiento sos-

tenido, mostraba serios síntomas de deterioro.

La tarea, entonces consistía en retomar el rumbo de crecimiento y llevarlo por una senda sostenida, se logró finalmente y ha convertido a ese país en el único ejemplo de desarrollo en nuestro continente. En 1984 se habían elevado los aranceles hasta un 35%, y esto ponía en duda que las exportaciones pudieran convertirse, como antes lo habían sido, en motor del crecimiento. Más aún, muchos interpretaban que se trataba de un abandono de las políticas iniciadas en 1974 y que confiaban en la recuperación mediante la acción del sector privado. El alza de aranceles durante el año anterior parecía confirmar esa interpretación. Pero, poco a poco, Hernán Büchi fue retomando el camino anterior y la reactivación se fue produciendo. Las exportaciones pasaron de 3.800 millones en 1985 a 8.000 millones de dólares en 1989 y la tasa de desempleo cayó al 5%.

Estos hechos determinaron la candidatura presidencial de Büchi. El régimen militar había perdido el plebiscito de 1988, el cual proponía a los electores una prolongación por cuatro años del gobierno militar. Derrotada la continuidad política, la prolongación del modelo parecía radicar en la elección de Büchi. Sin embargo, éste perdió las elecciones frente al candidato de la democracia cristiana, agrupación que había criticado fuertemente el modelo de mercado. Pero ya en el poder, la democracia cristiana realizó muy pocos cambios al modelo, el cual se ha sostenido, inclusive durante el actual gobierno socialista.

### Conclusiones

La pregunta con la cual iniciamos este artículo era la siguiente: ¿Puede imitarse el modelo chileno que ha llevado al desarrollo a este país? Hay dos características muy importantes al res-

pecto y que se vivieron en Chile. Una, que este país había tocado fondo. Y dos, que hubo un gobierno que por 17 años le dio su apoyo al modelo. Si comparamos con Colombia, país que por mandato de la Constitución cada cuatro años debe hacer un nuevo plan de desarrollo, la diferencia es marcada.

No se trata, por otra parte de hacer una apología de la dictadura. Muchas dictaduras han fracasado estruendosamente. Vale la pena citar el caso argentino, que vivió otro régimen militar por la misma época.

Lo que vale la pena destacar es la continuidad. Si miramos el caso de los países exitosos, España, Singapur, Corea, se trata de países que han mantenido no sólo el mismo gobierno, sino políticas tendientes al desarrollo. Hace poco estuvo en Colombia Pan Wei, profesor de Estudios Internacio-



### No hay un modelo único, pero sí debe tener dos características: continuidad y calidad.

nales de la Universidad de Pekín y sostuvo, frente a un angustiado auditorio, lo siguiente que suena inusual y fuerte: “Precisamente somos exitosos, porque no tenemos democracia”.

Esto parece llevarnos a una conclusión: no hay un modelo único, pero sí debe tener dos características, su continuidad y su calidad. Hechos que políticamente son de difícil aceptación en una democracia, porque políticamente cada gobierno quiere parecer distinto al anterior y, si por otra parte, no se ha tocado fondo, los incentivos para hacer algo diferente se ven disminuidos. ■





# Cada vez más empresas cuentan con una empresa de telecomunicaciones diferente



EPM-Bogotá cuenta con una adecuada integración de productos y servicios, para entregar soluciones de telefonía, conectividad de redes e Internet, ajustadas a las necesidades de su empresa.

Estamos haciendo la diferencia ofreciendo, líneas alámbricas, servicios de PBX, RDSI, transmisión de datos, servicios IP y acceso a Internet, que garantizan a su empresa mayor dinamismo en sus comunicaciones.

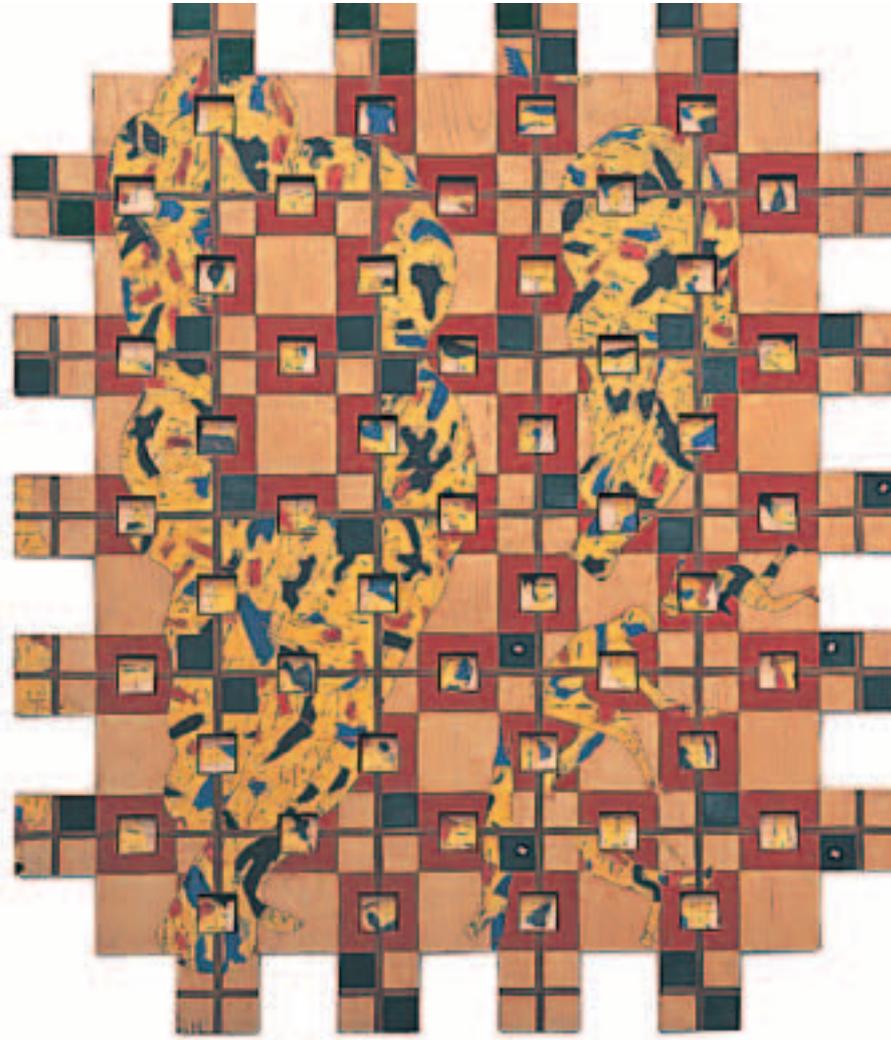
Así, con tecnología, servicio, comodidad y ahorro de tiempo, cada vez más empresas, se están comunicando con EPM-Bogotá, una empresa de telecomunicaciones diferente.



Así es como su empresa quiere comunicarse

Llámenos al 601 01 01

[www.epmbogota.com](http://www.epmbogota.com)



## Latinoamérica y Unión Europea: asimetría con tradición y potencial

Dentro de la UE, se destacan Alemania y España como socios centrales de Latinoamérica: Alemania sigue siendo el principal socio comercial del subcontinente, y España es el inversionista directo más importante (más del 50% del total de inversiones directas de la UE en la Región). Sin embargo, mientras que en años pasados casi dos tercios del total de

Característica principal de las relaciones comerciales entre la Unión Europea y Latinoamérica es su asimetría. Para el subcontinente, la UE es el inversionista más grande: constituye cerca del 13% del comercio exterior latinoamericano, y es el segundo socio comercial y principal donante de ayudas de cooperación. En cambio, la Unión Europea, con un 20% de participación hoy principal poder comercial en el mundo, solamente tiene involucrado un 5% de sus transacciones de comercio exterior con Latinoamérica<sup>1</sup>.

Por Barbara Konner

inversiones extranjeras españolas fluían hacia LA, en el 2003 ya solamente era el 20%.

A primera vista, Latinoamérica ha perdido importancia para la economía alemana: actualmente solamente el 25% de las exportaciones alemanas tiene como destino a Latinoamérica. Este reducido volumen así como la reducción de las inversiones directas alemanas se deben sin embargo en gran medida al hecho que las empresas alemanas producen in situ, y que las reinversiones no son tenidas en cuenta en las estadísticas oficiales. El volumen de producción de subsidiarias alemanas en Latinoamérica, con un monto de casi 60 mil millones de Euro, corresponde a cuatro veces las exportaciones totales a esta Región. Visto a nivel internacional, Latinoamérica es la única región fuera de Europa en la que empresas alemanas ocupan posiciones claves en determinados sectores industriales.<sup>2</sup> En México y Brasil, las



**Barbara Konner**

Directora Área Norte y Latinoamérica de la Asociación de Cámaras de Industria y Comercio alemanas, DIHK, Berlín. Titulada en Estudios Latinoamericanos, Universidad de Colonia y Pontificia Universidad de Salamanca.

filiales alemanas generan alrededor del 5% del PIB. En el caso brasilero, las empresas alemanas contribuyen con un 15% en la generación de valor agregado en diferentes sectores.<sup>3</sup>

La política económica de los mercados latinoamericanos resulta decisiva para las inversiones: crecientemente, los inversionistas europeos tienen a mirar con mayor interés a Brasil, Chile y México, porque sus gobiernos se muestran favorables a los empresarios. Para el empresario que desea entablar relaciones con LA, cuentan – aparte de las condiciones políticas y macroeconómicas – las condiciones de entrada, las opciones de asegurar su financiación, y aspectos legales más estables, y finalmente con el potencial de su producto tanto en consumo como por proveedores. Otros factores decisivos son la mano de obra calificada y altamente motivada al tiempo que el bajo nivel de salarios, pero también la reconocida aceptación de tecnología europea y alemana por un lado, y las grandes necesidades de inversión por el otro lado. Ludwig Georg Braun, Presidente de la Junta Directiva de la empresa Braun Melsungen AG, activa desde hace muchos años en Latinoamérica, constata: “El empresario que trabaja en Latinoamérica, lo hace generalmente con una buena porción de corazón. Las reglas del deber y haber de la cuenta de resultados son iguales en todo el mundo. Pero en este caso vale además *Ame-o, ou deixe-o*, lo cual en este caso significa tanto como *o lo amas o lo dejas*”.

Indiscutiblemente, desde hace unos años Europa del Este y China están en el foco principal de la economía alemana y europea. Las empresas quieren entrar a nuevos mercados luego de la apertura económica, y fortalecer posiciones ya adquiridas. Sin embargo, una desatención de Latinoamérica a largo plazo es preocupante a nivel de política de comercio exterior y no es ventajoso para la economía europea. Las relaciones tradicionales, el amplio consenso en valores y la cercanía cul-

los “últimos bastiones europeos” en un ámbito cada vez más dominado por los Estados Unidos.<sup>4</sup> Menos se entiende la demora en la firma del acuerdo de asociación entre Unión Europea y Mercosur. Las consecuencias económicas de este proceso de negociación cada vez más parecido a un “Mikado de funcionarios públicos” son sin embargo graves: el daño para empresas en ambos bloques económicos se estima llega anualmente a cerca de 5 mil millones de dólares<sup>5</sup>. Durante un encuentro de ministros de UE-Mercosur en Bruselas

## **El amplio consenso en valores y la cercanía cultural de Latinoamérica con Europa, deberían ser considerados especialmente por las empresas**

tural de Latinoamérica con Europa deberían ser consideradas especialmente por los empresarios, sobre todo frente al Asia. Los mercados latinoamericanos aún tienen capacidad y los productos alemanes y europeos siguen gozando de un alto nivel de reconocimiento en la Región.

Dentro de Latinoamérica se encuentra MERCOSUR, en cuyos países miembros Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay juntos se genera casi el 40% del PIB de la Región, y es una de

el pasado 22 de marzo de 2005, se confirmó nuevamente que las negociaciones habrían avanzado satisfactoriamente en un 90%, que existía la voluntad política para cerrar la negociación, pero que no se había llegado aún a un acuerdo sobre algunos pocos, aunque técnicamente importantes detalles técnicos. Mientras que los suramericanos desean un mayor acceso para sus productos agrícolas, la industria europea y prestadores de servicios esperan mayores facilidades para sus inversiones, al

igual que para el acceso a contratos con el Estado, así como una protección adecuada para sus negocios en los países del MERCOSUR. La única oportunidad de sobrevivir tanto UE como MERCOSUR en el mercado mundial cada vez más complicado, es la generación de ventajas competitivas. “Contar con mercados abiertos y ser parte de amplias regiones integradas, es hoy parte de las ventajas comparativas decisivas”, afirma Rolf-Dieter Acker, Presidente de BASF Latinoamérica.

### Juntos en la WTO: meta de una alianza estratégica

Mientras que el proyecto de cooperación norte-sur más ambicioso, el acuerdo UE-Mercosur parece (ojalá) finalmente entrar en la recta final luego de cinco años de lentas negociaciones, los Estados Unidos desarrollan una estrategia comercial mucho más agresiva con Latinoamérica: por medio de la mayor cantidad de tratados bilaterales y regionales posibles, los Estados Unidos quieren generar situaciones de hecho para negociaciones de un tratado de libre comercio con toda la Región, sobre todo cuando las negociaciones con Europa han sido dilatadas por las posiciones de los países del MERCOSUR. Los paquetes de libre comercio firmados entre otros con México y Chile, oficialmente para ventaja de las exportaciones norteamericanas<sup>6</sup>, como también con Estados en casi todos los continentes, sirven también para presionar a nivel de la Organización Mundial del Comercio (WTO). Al parecer, las ventajas de un consenso multilateral formulado en la WTO se están olvidando en Washington.

Frente a este hecho, parece concluyente que la declaración final de la APEC, realizada en noviembre pasado en Santiago de Chile, incluyera como prioridad revivir la ronda de negociación de la WTO, iniciada en Doha hace tres años, y que destacaba especialmente la liberalización del comercio mundial. El objetivo de una “alianza estratégica”

entre la Unión Europea y Latinoamérica está por ello fincada en buena medida en el respaldo conjunto del concepto del libre comercio y del fortalecimiento del sistema de comercio mundial multilateral. Solamente unidos, Europa y Latinoamérica – idealmente con el respaldo de Estados Unidos – pueden contribuir a la finalización exitosa de la ronda de Doha en Hong Kong en otoño de 2005. Para ello, el tema sensible del acceso de los mercados agrícolas debe ser abordado.

### Entrelazado económico como “medio aglutinante” – falta mucho camino

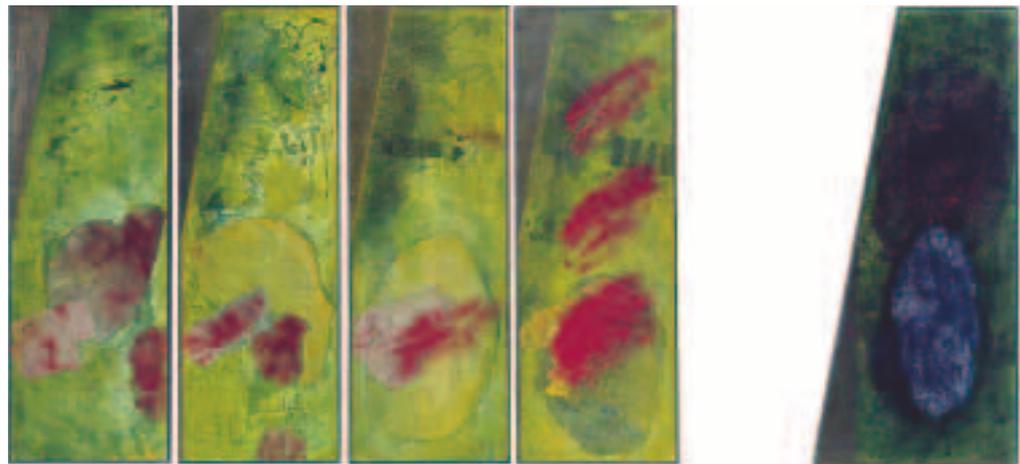
Mientras que el simple intercambio de mercancías constituye la primera escala en una integración económica internacional, y esta forma más “superficial” de relaciones comerciales bilaterales, las inversiones extranjeras directas son la segunda fase. Las ganancias, o mejor las ventas y las reinversiones de filiales de empresas extranjeras son la tercera y con ello la forma más intensiva del entrelazado económico. Cuanto más alto el grado de integración entre economías nacionales o bloques económicos, mayor es su significancia estratégica para ambas partes.



Dr. Ludwig Georg Braun, Presidente de la Asociación de Cámaras de Industria y Comercio alemanas, y Presidente de la Iniciativa de la Economía Alemana en Latinoamérica. Presidió la recientemente convocada reunión de este ente en Cartagena (mayo 18 al 20), a la cual acudieron representantes del gobierno alemán, empresarios y directivos de las asociaciones de banca, comercio y exportadores, así como organismos de cooperación internacional y las cámaras de industria y comercio binacionales de la Región.

Dr. Braun fue invitado por INALDE a un desayuno con representantes del sector privado, con miras a analizar la situación política y económica colombiana y latinoamericana, así como oportunidades comerciales.

Nuestro Director General, Dr Pedro Niño, fue ponente durante la reunión de la Economía Alemana en Cartagena.



El que fuertes lazos comerciales también pueden sobrevivir a severas crisis políticas y constituirse en pilares de una alianza internacional, se ha demostrado recientemente en el caso de la relación transatlántica entre Estados Unidos y Europa. Aunque las relaciones políticas en los años 2003 y 2004 habían llegado al punto más bajo debido a las discusiones acerca de la guerra en Iraq, reinando una “edad de hielo diplomática” entre Washington y Berlín, las relaciones comerciales en cambio atestiguan un año récord en el 2003.<sup>7</sup> No hay otro ámbito comercial que muestre un grado tan alto de integración como el existente entre los Estados Unidos y Europa. Es la profundidad de esta relación que le confiere una importante cualidad estratégica.

Las relaciones comerciales entre UE y Latinoamérica aún están lejos de poder ser consideradas estratégicas. Para ello hace falta fortalecer los enlaces económicos. Las relaciones políticas y comerciales parecieran petrificarse en relaciones de rutina, y las tendencias de políticas en comercio exterior siguen padeciendo de falta de concreción. Lo que hace falta con urgencia, es una política europea muy acentuada hacia Latinoamérica, tendiente a lograr la mayor integración posible de ambos ámbitos económicos. Porque solamente en la medida que la integración entre ambas partes aumente, crecerá también su estabilidad, y entonces los socios de ambos lados podrán evaluar mejor los intereses del otro. Esta mejoría en la capacidad de calcular y entender podría entonces llevar a una situación de “calidad estratégica”. Una política europea para Latinoamérica es necesaria con miras a guardar los intereses europeos y los principios vivos en medio del triángulo transatlántico, como fuerza complementaria a las influencias norteamericanas en la Región.

Solamente con una formulación concreta de una política europea para Latinoamérica por un lado, y una posición más concisa y sobre todo menos heterogénea de la política económica de los principales países latinoamericanos por el otro, lograrían colocar las relaciones comerciales biregionales sobre una base sólida, que haría posible definir la alianza entre ambos como estratégica. ■

1 Schumacher, Fritz, El buen trabajo, Debate, México, 1980.

2 Cfr. Llano, Carlos, El nuevo empresario en México, F.C.E., 1994.

3 Glouchevitch, Juggernaut, Andrés Bello, Chile, 1995.

4 Hampten-Turner, Las siete culturas del capitalismo, Vergara, Buenos Aires, 1995.

5 Cfr. Llano, Carlos, El nuevo empresario en México, F.C.E., 1994.

6 Glouchevitch, Juggernaut, Andrés Bello, Chile, 1995.

7 Hampten-Turner, Las siete culturas del capitalismo, Vergara, Buenos Aires, 1995.



## ¿Qué observa Europa de Latinoamérica?

**DURANTE EL 2004, LAS ECONOMÍAS NACIONALES** de Latinoamérica crecieron tanto como lo hicieron durante los últimos 25 en promedio. El PIB de la Región creció alrededor de 5.5%, y superó los pronósticos más optimistas.

Latinoamérica está en un punto crucial de su desarrollo económico, y podrá redefinir su posición estratégica en la economía mundial globalizada, si toma ahora decisiones políticas concretas y consecuentes. En ello, son cruciales las relaciones con Estados Unidos por un lado, y el papel de la Unión Europea, por el otro.

Latinoamérica: con 543 millones de habitantes, que contribuyen con un 5% al PIB mundial, y una participación del 5,6% en las exportaciones totales internacionales, es la cuarta región en tamaño.

El comercio exterior de Latinoamérica ha crecido constantemente en los últimos 15 años, por encima de la media internacional.

Desde que la necesidad de materias primas en las naciones industrializadas y en los países asiáticos ha aumentado de forma galopante, algunos países latinoamericanos han aumentado en un 30% sus exportaciones respecto a los años '90.

Este boom de exportaciones es el factor de crecimiento número uno de la Región.

Las inversiones extranjeras netas crecieron en el 2004 un 44% respecto al 2003. Corporaciones extranjeras invirtieron en el 2004 cerca de 56 mil millones de dólares, lo cual es un indicativo de la creciente confianza en la Región, según expertos del Dresdner Bank.

Los gobiernos latinoamericanos esperan nuevos impulsos para un crecimiento económico sólido por medio un mix de medidas consistente en la apertura de sectores estatales para la economía privada, en la integración regional y en la negociación exitosa de tratados bilaterales con Estados Unidos y Europa.

La creciente estabilidad macroeconómica generan oportunidades para aprovechar en el mediano y largo plazo la coyuntura positiva actual, generada en su gran mayoría por factores externos.

Para lograr un verdadero crecimiento económico estable, los gobiernos latinoamericanos dependientes de materias primas, deberán invertir las ganancias actuales en inversiones relacionadas con capital humano, tecnología, infraestructura y sectores de exportación no tradicionales.

**Diego Muñoz T.**

Realizó estudios de derecho en la Universidad de París II. Se graduó de abogado en la Universidad de los Andes en 1983, donde también culminó una especialización en Derecho Comercial. Realizó estudios de posgrado en The London School of Economics and Political Science y en Oxford University, Saint Antony's College, donde obtuvo magíster en Derecho Financiero Internacional (LL.M.) en 1985 y un magíster (M. Sc.) en Políticas Públicas de Finanzas, Inversión y Comercio en América Latina en 1986, respectivamente. Es socio fundador de la firma Muñoz Tamayo & Asociados.



Foto: María Clara Gómez

## Hacia un nuevo modelo de Estado empresario

El proceso de globalización obliga a los diferentes países a reflexionar sobre el papel del Estado moderno en el nuevo contexto mundial donde la conformación de bloques transnacionales y la consolidación de los procesos de integración regional impactan los marcos institucionales existentes y llevan a replantear la distribución de competencias entre el Estado y el sector privado. Por Diego Muñoz T.

Es importante definir hasta donde es eficiente y aceptable para una sociedad la presencia del Estado como empresario proveedor de bienes y servicios o, si por el contrario, se debe concentrar en las funciones estatales básicas como la seguridad física y jurídica, las relaciones internacionales, el manejo macroeconómico a través de la planeación, la regulación y el control y la provisión efectiva del servicio de justicia de forma tal que le garantice y demande a la ciudadanía de manera efectiva el respeto a la ley, la imposición del orden y la convivencia ciudadana pacífica.

En últimas, lo que está sobre el tapete es un dilema claro: definir si se justifica que el Estado intervenga como agente económico de importancia dentro del universo de la provisión de bienes y servicios a la sociedad o, si por el contrario, se debería convertir apenas en el articulador que le permita a las

comunidades beneficiarias o receptoras de los bienes o servicios, adquirirlos para su uso y disfrute. Ello implica una gran definición política en cuanto al alcance y la manera en la cual debe intervenir en la economía y, de manera concreta, una nueva definición de la función como empresario proveedor de bienes y servicios.

### Antecedentes sobre la intervención del Estado en la economía

En Colombia, la intervención del Estado en la economía se empezó a acentuar de manera creciente en la década de los años '30 del siglo XX como consecuencia (a) de las circunstancias económicas internas precarias, derivadas de la gran crisis mundial que también afectó a Colombia de manera severa durante ese período y (b) de las tendencias económicas mundiales como la creciente influencia del Keynesianismo en esa época, la revolución soviética y el

advenimiento al poder en Francia del Frente Popular de Léon Blum.

Es en esa década y concretamente a partir de 1938, cuando se empiezan a estatizar empresas de servicios públicos. Igualmente, a raíz de la escasez en el suministro de materias primas básicas generada por el estallido de la Segunda Guerra Mundial, se creó en 1942 el Instituto de Fomento Industrial - IFI para que el Estado participara como catalizador o promotor de la creación de industrias básicas como empresas cementeras, siderúrgicas, mineras o llanteras. En 1942 también se creó el Fondo Nacional del Café, con cuyos recursos se constituyeron empresas como la Flota Mercante Grancolombiana, el Banco Cafetero y todas las demás empresas que en su momento conformaron el denominado "Grupo Cafetero".

A principios de los años '50 se constituyó Ecopetrol como consecuencia de la reversión de la concesión De Mares, operada por la Tropical Oil Company.

En la reforma administrativa de 1968 se profundiza el papel del Estado intervencionista directo con la creación de un número muy importante de entidades estatales que continuaron la función del Estado como proveedor de bienes y servicios.

El proceso de evolución del Estado en la economía se acentuó con la Constitución de 1991 y las cargas que ella impuso. De hecho, de 204 entidades nacionales de la rama ejecutiva que existían en 1990, se pasó a 309 en 1998 (un incremento del 51.47 %) y, a pesar de los esfuerzos de racionalización del Estado acometidos por el gobierno del Presidente Uribe, al cierre del 2004 todavía quedaban 275 entidades (un 35% más de las que existían en 1990).

Entre mayor sea el tamaño del Estado, mayor tiende a ser la ineficiencia. De hecho, se podría afirmar con algo de temeridad que las organizaciones grandes y complejas desbordan la capacidad idiosincrásica de gestión de



los colombianos, si se tiene en cuenta el desempeño financiero y económico de algunas organizaciones de importante dimensión, tanto del sector público como del privado .

La ineficiencia del Estado como proveedor de servicios también se evidencia, entre otros, en el gasto en sectores sociales como educación y salud. En educación, por ejemplo, las tasas de cobertura, principalmente en secundaria y superior, se mantuvieron relativamente constantes durante el período comprendido entre 1996 y 2000, mientras que el esfuerzo financiero del mismo período fue sustancialmente mayor. En el sector salud se observa una tendencia similar: en el periodo comprendido entre 1996 y 2002, el gasto sectorial, como porcentaje del PIB, se incrementó del 1.6% a 2.2%, mientras que las camas disponibles disminuyeron de 16.794 a 15.345 (un 8.63%).

Lo anterior invita a reflexionar sobre la dimensión del Estado en la economía y muy particularmente en cuanto a lo que se refiere a la necesidad de un Estado que intervenga en la economía como catalizador y promotor de inversiones en empresas proveedoras de bienes y servicios. Eso se justificó, en su momento, por la falta de disponibilidad de recursos del ahorro privado, lo cual ha dejado de ser un problema en el mundo contemporáneo. De una parte, la capacidad de generación de ahorro interno es hoy en día muy importante. Basta registrar que los fondos de pensiones acumulan en la actualidad más de 30 billones de pesos, de los cuales un porcentaje muy bajo está invertido en el sector real<sup>1</sup>. De otra parte, la disponibilidad de recursos del ahorro internacional es inmensa, pero el acceso a éstos estará limitado mientras no se generen las condiciones para

## Es necesario romper las parálisis paradigmáticas y reexaminar el concepto desde la base misma de la noción de empresa



hacer atractivo el flujo de inversiones externas hacia el país.

### Hacia un nuevo concepto de Estado empresario

Las anteriores reflexiones invitan a replantear el alcance del concepto de Estado Empresario como se ha entendido hasta ahora. Es necesario romper las parálisis paradigmáticas y reexaminar el concepto desde la base misma de la noción de empresa: si se entiende como tal una organización logística y sistémica encaminada a generar (e incluso maximizar) los ingresos de sus asociados para beneficio común de todos, amerita detenerse a pensar como encuadraría el Estado dentro de ese marco. Para ese efecto, habría que formularse la siguiente pregunta: ¿Cuál sería la empresa como tal: su producto, sus clientes, sus ingresos y su competencia?



La respuesta no es compleja. En primer término, la empresa, como tal, sería el Estado colombiano que a su vez, ofrecería un producto constituido por unas circunstancias y un sistema institucional que garantice a toda la población (a) un nivel mínimo de bienestar<sup>2</sup>, (b) la protección y la seguridad, tanto física como jurídica, y (c) un manejo macroeconómico ordenado y sano. El producto de lo que se podría denominar la Empresa Colombia, por su parte, ten-

dría una clientela natural constituida por un grupo de personas para quienes sería atractivo e interesante (i) invertir, (ii) visitar, con lo cual se genera turismo, y (iii) residir y trabajar en el país. La estructura anterior generaría una dinámica de empresa privada y de actividad económica que se traduciría en el recaudo de impuestos y tributos, que constituyen los ingresos de la Empresa Colombia.

Por último, habría que señalar que la competencia serían los demás países de la región y del mundo que buscan atraer los recursos de inversión y de turismo dentro de los grandes mercados de (a) flujos de inversiones y (b) de turismo del mundo.

Para lograr esas circunstancias y ese sistema institucional atractivo, que constituiría el principal producto de la Empresa Colombia, es necesario que el Estado colombiano profundice su proceso de especialización en el ejercicio de las funciones soberanas y, para ello, se necesita que se concentre en las siguientes actividades prioritarias:

- Relaciones internacionales
- Seguridad y defensa
- Administración eficiente de justicia
- Manejo social del riesgo<sup>3</sup>, e
- Intervención económica a través de la planeación, la regulación y el control.

Esta redefinición del enfoque estatal implicaría, en primer término, un mayor nivel de profesionalización de su capacidad de intervención económica y, muy particularmente, de su función macroeconómica de Estado planifica-

dor, regulador, controlador y no de empresario encargado de la provisión directa de bienes y servicios, como lo ha venido haciendo hasta la fecha. Igualmente, sería necesario profundizar el proceso de descentralización y estimular el papel activo del sector privado en el ejercicio de funciones administrativas.

#### **Implicaciones del concepto de Estado empresario**

Alcanzar esos propósitos, implica necesariamente la reducción de la intervención económica del Estado, sin liberarlo de sus cargas y obligaciones frente a la población. Por ello no se debe equipar el concepto de Estado social con el de Estado propietario, pues al vender participaciones estatales y proveer los servicios a través de esquemas distintos a los tradicionales, lo único que cambia es la forma de descargar esas obligaciones por parte del Estado, en la medida en que puede cumplirlas a través de terceros, sin dejar de suministrar el mínimo vital o la procura existencial.

Eso implica que la actividad del Estado empresario, como se ha entendido hasta ahora, debería verse reducida de manera significativa. Esta afirmación, desde luego, puede ser objeto de mucha controversia. En Colombia, como en muchos países, existe un sentimiento nostálgico de desprenderse de activos estatales, que está estrechamente ligado con concepciones precapitalistas que gravitan en torno a la propiedad, su goce y su consumo y al aferramiento a esta última. En el mundo actual, sin embargo, la tenencia y posesión de activos sólo se justifica en la medida en que éstos sean productivos y tengan capacidad de generación de caja. Por eso, la protección legal de la propiedad se estructura con base en el derecho del capitalismo, que ampara al sector de la producción y la circulación de bienes<sup>4</sup>. El Estado colombiano no puede ser ajeno a esas concepciones, pues en la medida en que las necesidades populares son inmensas y apremian-

tes, siempre van a hacer falta recursos para atenderlas.

Precisamente por eso, quien pretenda abordar este apasionante tema no puede dejar de hacerse toda una serie de preguntas inevitables y provocadoras, como las siguientes:

- ¿Cuál es el sentido que el Estado inmovilice cuantiosos recursos en el capital de empresas maduras que podrían ser administradas y consolidadas por la inversión privada?
- ¿Cuál es el sentido que el Estado desarrolle actividades económicas como las de productor y distribuidor de licores, de tostador de café, de vendedor de loterías, de fabricante de cobijas y frazadas, de operador hotelero y de muchas otros bienes y servicios que podrían ser proveídos por agentes privados?
- ¿Por qué destinar recursos escasos para atender las necesidades de capitalización de empresas que podrían recurrir a los mercados de capitales?
- ¿Cuál es el sentido que el Estado sea propietario de un sinnúmero de bienes inmuebles que sirven de sede a sus distintas entidades, cuando éstos podrían ser vendidos o titularizados para destinar los recursos liberados a la atención de los objetivos fundamentales de esas mismas entidades?
- ¿No sería mejor que esas entidades arrendaran sus sedes y ese canon constituyera un elemento cuantificable dentro de una estructura de costos clara?
- ¿Cuál es la razón para que el Estado desvíe recursos importantes y necesarios para la seguridad, la salud y la justicia para atender inversiones de infraestructura que podrían ser atendidas por el capital privado?
- O peor, ¿cuál es la razón para que deje de hacerlas por falta de un marco jurídico claro o de la ausencia de decisión política, privando así a un número considerable de



ciudadanos y de regiones de tener acceso al desarrollo?

La respuesta más concreta a los anteriores interrogantes indica que se debe buscar racionalizar la función empresarial del Estado mediante (a) la venta de empresas y activos que no logren presentar rentabilidades económicas y sociales satisfactorios, y (b) la utilización de esquemas empresariales mixtos como las denominadas "Private - Public Partnerships" (PPP's) o Asociaciones Público - Privadas (APP's) para la explotación de instalaciones y equipos de dominio público (i.e. carreteras, aeropuertos, puertos e infraestructura para suministro de agua) o



para la prestación de servicios como la educación y la salud.

A pesar de que en Colombia ya existe una experiencia relativamente importante en la utilización de estos esquemas, la curva de aprendizaje ha resultado costosa, si se mide en términos del número de litigios que se han presentado como consecuencia de la falta de claridad en las reglas y en la arbitrariedad interpretativa de las entidades y funcionarios del Estado en quienes ha recaído la responsabilidad del seguimiento a la ejecución de los contratos. Pero eso, más que motivo para descalificar un mecanismo que puede resultar de altísima

utilidad y beneficio social en el cumplimiento de las cargas y obligaciones del Estado, debe ser estímulo para redoblar esfuerzos y crear las condiciones que hagan atractivos este tipo de proyectos para los potenciales inversionistas.

Incluso, en la medida en que la nueva concepción de Estado empresario implica la desvinculación de la provisión directa de bienes y servicios, es necesario ir más allá de la infraestructura básica y pensar en diseñar mecanismos de estímulo de oferta en los sectores donde el Estado no debería estar, pero que por la necesidad de proveer el servicio se presentan presiones políticas y regionales para que se haga presente<sup>5</sup>. En estos casos se podrían diseñar mecanismos de subsidio de demanda, donde el Estado garantice unos niveles de demanda mínima por parte de la población, de manera que los agentes privados puedan hacer viables sus inversiones con base en esos compromisos estatales. Esto implicaría erogaciones estatales objetivamente medibles, pero no la gestión de empresas, ni el suministro de servicios por parte de la Nación o de los entes territoriales.

En síntesis, se podría concluir que la mayor y mejor utilización de las APP's permitirá (a) mejorar la competitividad del país, enfrentando el déficit de infraestructura y superando los cuellos de botella, (b) canalizar los recursos públicos hacia actividades y proyectos de alta rentabilidad social, (c) entregar servicios de calidad, de manera más eficiente, con menores costos y a plazos más reducidos, (d) optimizar la asignación de los recursos públicos limitados, y (e) contribuir en la implementación más efectiva de los planes de desarrollo. Y como si todo lo anterior fuera poco, también contribuiría en la redefinición del concepto de Estado empresario. ■

**Encuentre en la página  
www.inalde.edu.co  
la versión extensa de este artículo.**

- 1 Si bien las sociedades administradoras de fondos de pensiones (AFP's) han manifestado preocupación frente a la posibilidad de que se les obligue a invertir en proyectos que no tengan buenos índices de rentabilidad asegurados, lo cual es absolutamente cierto y respetable, no se puede ser ajeno al hecho de que hoy en día tienen una exposición del orden del cincuenta por ciento (50%) de sus recursos en deuda pública. En consecuencia, se trataría de un cambio de enfoque, donde siguen financiando necesidades estatales, pero con niveles de evaluación y compromiso distintos. Pasarían de ser simples acreedores de deuda pública, con fundamento en el riesgo soberano, a convertirse en agentes activos en la asignación de recursos con un mayor nivel de intervención en el análisis de crédito y en la medición efectiva del riesgo de cada proyecto. Si se quiere, en últimas, pasarían de financiar gasto público a financiar infraestructura productiva o de provisión de servicios.
- 2 El bienestar de la población radica, en últimas, en otorgar a la población unas condiciones mínimas de existencia. Esto implica el derecho a un mínimo vital que se traduce en una obligación estatal de otorgar la "procura existencial" (Daseinsvorsorge) a cada individuo. Este concepto fue originalmente formulado por el profesor Ernst Forsthoff y desarrollado por la doctrina y la jurisprudencia constitucional alemana. Así las cosas, la procura existencial es el conjunto de condiciones que el Estado debe proveer, entendido como aquello que el individuo domina en su entorno privado (libertad sobre aquello de lo que dispone) y aquello que no domina privadamente pero, aún así, le corresponde en virtud de su mínimo vital. Ejemplo de esto último son los servicios públicos. Dentro de este marco, el Estado de derecho adquiere el carácter de "social" cuando involucra el concepto del "mínimo vital" consistente en que cada individuo de su elemento humano tiene derecho a una mínima porción de libertad y de condiciones para desarrollarse dignamente. Aquí la libertad se entiende, no sólo como un valor, sino que adquiere una connotación económica y social, de donde surgen derechos exigibles por el individuo como el trabajo, la salud o la educación. Para mayor ilustración sobre este tema se puede consultar <http://agora.ya.com/gabrielghz/3> y <http://www.uni-heidelberg.de/presse/news04/2409forst.html>.
- 3 Sobre este particular, véase el texto de "Familias Colombianas: estrategias frente al riesgo. Departamento Nacional de Planeación, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y Misión Social (2002)", donde se precisa que el manejo social del riesgo consiste en la creación y gestión de un sistema colectivo de seguridad social que distribuya el costo de las pérdidas por eventos no controlables individualmente, en el mayor número de personas y durante todo el ciclo vital. Esto exige objetivar el riesgo, es decir, (a) identificarlo y medirlo para cada grupo social; (b) crear sistemas formales a través de los seguros de mercado y (c) desarrollar, por parte del Estado, sistemas de alerta, prevención, atención y superación del riesgo. En este contexto, el aseguramiento, la solidaridad y la equidad son los tres elementos de dichos sistemas de protección colectivos.
- 4 GALGANO, Francesco. Derecho Comercial. Bogotá D. C.: Temis, 1999. pp. 2 y 3. Volumen I. El Empresario.
- 5 Ese es el caso típico de servicios que, a primera vista, no son prestados por los agentes privados por falta de rentabilidades atractivas, como por ejemplo los de energía eléctrica en zonas no interconectadas o los del sector social como salud y educación.

“Cada vez que vea un negocio exitoso recuerde que alguien tuvo que tomar en algún momento decisiones de mucho coraje.”

Peter Drucker



[www.inalde.edu.co](http://www.inalde.edu.co)

# PDD

Programa de Desarrollo Directivo

Dirigido a directivos de primer nivel de las organizaciones, el PDD es la herramienta para comprender las diferentes perspectivas del negocio, desarrollar habilidades para la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la conducción de colaboradores y la visión estratégica.

El programa usa la Metodología del Caso de Harvard Business School, preferida por los directivos y empresarios de Colombia, en la que a través de la simulación de situaciones reales de negocio se comparten experiencias con profesionales de diversos sectores.

Tel: 861 4444 Ext: 151 - 122 • [pdd@inalde.edu.co](mailto:pdd@inalde.edu.co)



**INALDE**  
Escuela de Dirección y Negocios  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA



**Peter Montes S.**

Profesor y director del área de Política de Empresa del INALDE. Ha sido Director General. Ingeniero mecánico de la Universidad Nacional de Colombia, con Master en Ingeniería mecánica en MIT, Boston. Es socio fundador y ha sido gerente de Supernova Ltda. y Movitécnica Ltda. Miembro de varias Juntas Directivas.

## Experiencias colombianas con alianzas público – privadas

La necesidad que tienen los gobiernos de satisfacer las crecientes necesidades en salud, educación, transporte, servicios públicos, entre otros, frente al creciente déficit de recursos económicos, ha hecho que en los últimos 15 años se produjera un auge de alianzas entre el sector público e inversionistas y operadores privados: las Alianzas Público-Privadas (APP). Por Peter Montes S.

**E**n Latinoamérica, son Colombia y Chile los países que se consideran más avanzados en este tipo de alianzas y tal vez Colombia es la que ofrece la mayor diversidad de modalidades.

### ¿Qué son las APP?

Las APP cubren una variada gama de actividades económicas entre el sector público y el sector privado que actualmente se encuentran en una etapa de constante evolución, a medida que los gobiernos van ganando experiencia con ellas. No existe una definición exacta de las alianzas público-privadas.

Hoy se tienen interesantes experiencias con las APP en diferentes países, empezando por Inglaterra desde hace unos 15 años, Francia, Italia, Irlanda, siguiendo con muchos países del continente americano como Panamá, Argentina, Chile, Perú, México, Brasil y Colombia. En el continente europeo, Irlanda ha recorrido un gran trecho y puede mostrar experiencias aleccionadoras a todo el mundo<sup>1</sup>. Un factor clave para su éxito es la determinación del sector público de hacer uso óptimo de este tipo de alianzas para llevar a cabo la construcción de infraestructura y servicios que de otra forma no podría realizar por la limitación de los recursos públicos. No es

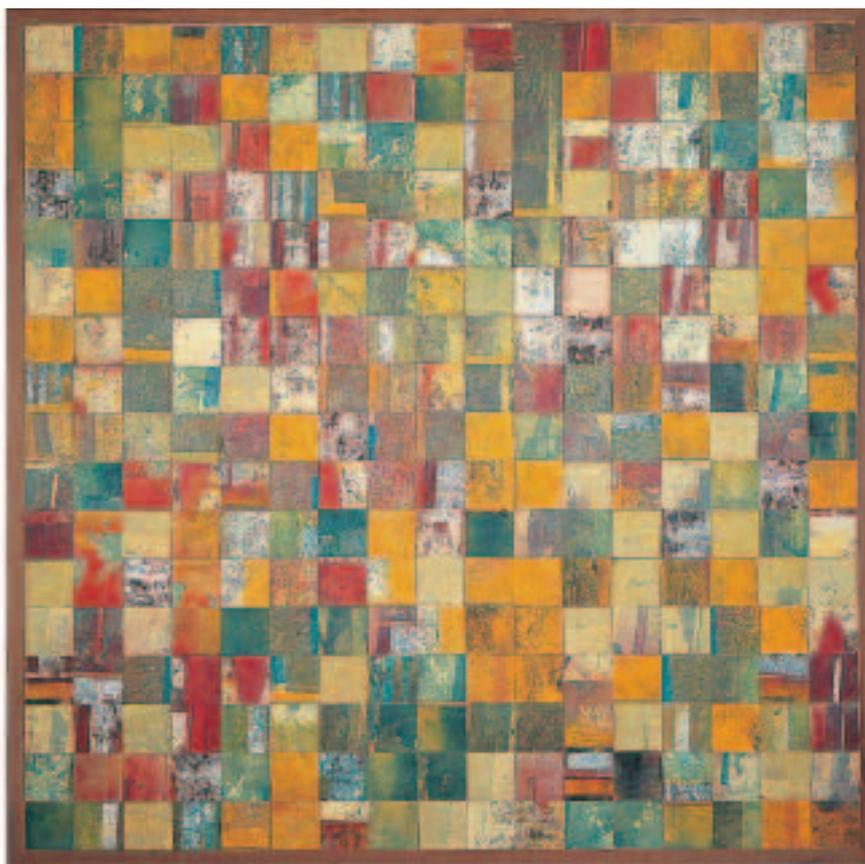
conveniente asumir que dichas alianzas son la respuesta ideal para cada desafío en el área de infraestructura o de servicios públicos, por la complejidad que supone su organización.

### Riesgos Compartidos en las APPs

En la mayoría de las experiencias, los modelos de APP se desarrollan con base en los siguientes aspectos<sup>2</sup>:

- El sector público transfiere la responsabilidad y el riesgo de la dirección de un activo o la provisión de un servicio al contratista del sector privado.
- El contratista del sector privado adopta la forma legal de un “Vehículo Especial de Proyecto”(VEP)
- El VEP diseña, construye, dirige y mantiene el activo y provee los servicios acordados con el sector público por periodos, que frecuentemente se encuentran entre 20 y 30 años.
- El sector privado coloca su capital y recoge el beneficio del servicio a lo largo del plazo para recuperar su inversión y obtener un beneficio atractivo.
- Cuando no hay un cobro directo por el servicio al usuario, el sector público paga una “suma unitaria” por la disponibilidad del activo o la prestación del servicio con un predeterminado nivel de calidad: “Si no hay servicio, tampoco hay pago”.
- El contrato de APP crea una interfase entre el sector público y el privado, transfiriendo los múltiples riesgos al sector privado.
- El sector público conserva la última responsabilidad por la viabilidad y entrega del servicio público motivo de la alianza público - privada: esta es la clave o característica que diferencia a una APP de una privatización.

Las APP comprenden una variedad de alternativas de servicios, desde la más tradicional - estructura de con-



cesión en la cual el sector privado diseña, construye, financia, opera y mantiene el activo - hasta el más sofisticado modelo en el cual el sector privado, mientras cumple con los objetivos propuestos, confía en los pagos del gobierno en retorno a unos resultados más intangibles como promedio de la velocidad del tráfico, seguridad, limpieza, medio ambiente, etc. En proyectos de salud, por ejemplo, los servicios pueden ser provistos parcialmente por una de las partes y el restante por la otra; el sector público puede ser responsable de los servicios clínicos y el sector privado por el abastecimiento, mantenimiento, seguridad y actividades comerciales.

#### **Experiencias de APP en Colombia**

En Colombia, la oportunidad de vinculación privada en el sector público se eleva a norma constitucional en

la constitución de 1991, lo cual se desarrolla posteriormente mediante la ley 80 de 1993 que tipifica al contrato de concesión como uno de los contratos estatales y la Ley 142 de 1994, que establece la obligatoriedad para todas las empresas de servicios públicos domiciliarios de organizarse, antes del 11 de julio de 1996, como sociedades por acciones, públicas, privadas o mixtas. Esta ley también establece que las entidades descentralizadas de cualquier orden, cuyos propietarios no deseen que su capital esté representado en acciones, deberán adoptar la forma de Empresa Industrial y Comercial del Estado.

A continuación presentamos casos específicos de entidades prestadoras del servicio que han involucrado capital privado en su transformación con diversas modalidades, desde la vinculación de inversionistas privados

como socios minoritarios en una sociedad mixta hasta la participación activa de éstos como socios mayoritarios y operadores.

#### **Acueductos<sup>3</sup>**

En este sector la participación privada se ha limitado en gran medida a la gestión de los servicios. Muy pocos recursos se han destinado a la expansión de los sistemas.

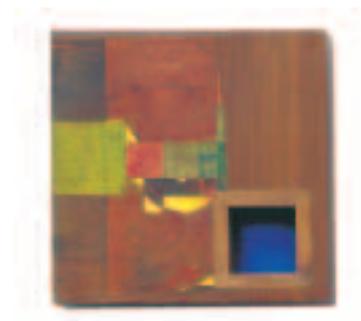
Aguas de Barcelona (España) ha tenido una presencia masiva en los procesos de privatización de empresas de acueducto y alcantarillado del país. Su participación se inició en Cartagena en 1994, donde le fue adjudicada la concesión para la operación del sistema por 25 años, siguiéndole posteriormente Barranquilla, Santa Marta, Puerto Colombia y Galapa.

En octubre de 1996 le fue adjudicada a la sociedad Inassa (Interamericana de Aguas y Servicios S.A.), conformada por Aguas de Barcelona e inversionistas colombianos, la concesión de la gestión del agua, del saneamiento y de la recogida de basuras y limpieza urbana en la ciudad de Barranquilla. Inassa es accionista de la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de la ciudad de Barranquilla (Triple A) y Aguas de Barcelona es el socio operador. Posteriormente, Aguas de Barcelona vendió su participación en Inassa a otra empresa española, Canal Isabel II, manteniendo en todo caso su participación y la operación del acueducto de Cartagena. Adicionalmente a las mencionadas dos empresas españolas otras importantes empresas europeas participan en el mercado colombiano como son la Francesa Vivendi y la italiana Aguas de Roma. También es importante mencionar, que se han creado varias empresas colombianas que están participando en el mercado ( Conydra, Presea y Aguas Capital y otras) así como empresas tradicionales como EPM y la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá ha creado

operacione de acueductos, esta empresa no logró mejorar la prestación del servicio en la ciudad, lo que dió lugar a su liquidación y la entrega en concesión de los sistemas de acueducto y alcantarillado a la empresa Proactiva, conformada por la española FCC y la francesa Vivendi, la cual a logrado notorios exitos en el mejoramiento de los servicios . En el capital privado participan los antiguos empleados. En la actualidad, la sociedad presenta índices de eficiencia satisfactorios respecto a los observados al inicio del proceso.

acueducto línea “Tibitoc-Casablanca 78” para su rehabilitación. Como contraprestación, el concesionario percibirá una tarifa por metro cúbico de agua captada, potabilizada y puesta a disposición de la empresa. También ha otorgado en concesión la red de distribución de la ciudad por zonas, a diferentes entidades privadas, para su mantenimiento, desarrollo, cobro de tarifas, etc.

Otras ciudades de menor tamaño han implementado esquemas de APP, tales como Tunja, Riohacha, Buenaventura, y hay otras en proceso de



filialaes para operar otros acueductos en Colombia y el exterior.

El 3 de febrero de 1994 se creó la Sociedad de Servicios Públicos de Acueducto y Alcantarillado de Montería (SAAM S.A.). Esta nueva compañía tiene una composición patrimonial 60% municipal y 40% privada, a través de algunos inversionistas de la misma ciudad de Montería. Sin embargo, por falta de capital para realizar las inversiones y su falta de experiencia en la

El sector privado también puede participar mediante estructuras tipo concesión o BOT, como es el caso de la concesión para el tratamiento de aguas residuales del Río Bogotá, otorgada por la Alcaldía Mayor de Santafé de Bogotá en septiembre de 1994 al consorcio conformado por Lyonnaise des Eaux y Degremont S.A.; proyecto con un costo estimado de US\$100 millones, que el gobierno distrital, previo proceso de negociación y de indemnización con el concesionario, decidió terminar por considerar que no estaba logrando los fines para los cuales se había creado.

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (EAAB) entregó en concesión la planta de tratamiento de agua de Tibitoc para su rehabilitación y posterior mantenimiento y explotación por un período de 20 años, y la tubería matriz del

establecimiento en Sincelejo y Cúcuta. En municipios más pequeños se han empleado esquemas de APP del tipo constructor - operador con relativo buen éxito.

### **Infraestructura vial<sup>4</sup>**

A pesar de las deficiencias en cobertura y calidad de la infraestructura vial, en Colombia predomina el transporte por carretera. Se estima que el 95% del transporte de pasajeros y el 92% de carga fueron atendidos por carretera y los porcentajes restantes fueron cubiertos por transporte aéreo. El transporte fluvial por su parte es casi inexistente. El vial se concentra en la red de troncales, transversales y accesos a las ciudades capitales, que moviliza el 50% de los vehículos.

Las concesiones han sido otorgadas a consorcios conformados generalmente por empresas colombianas de

construcción y corporaciones financieras; en algunos casos ha habido participación de empresas extranjeras (españolas y brasileñas). La financiación de la construcción ha corrido por cuenta de entidades financieras colombianas, aunque en algunas obras las filiales de bancos extranjeros han provisto una parte pequeña de los recursos.

La única evaluación económica y social de las concesiones viales realizada hasta la fecha muestra resultados relativos favorables en términos de reducción del tiempo de ejecución de

menor al estimado en el proyecto, lo cual ha implicado que, de acuerdo a lo pactado, el Gobierno haya tenido que compensar a los concesionarios por esos menores recaudos de peajes. En total están operando unas 25 concesiones viales en el país, fruto de tres generaciones de contratos de concesión, cada una resultado de la experiencia ganada en la anterior.

### Transporte público en Bogotá<sup>5</sup>

TransMilenio es el sistema de transporte masivo de Bogotá, una respuesta a las necesidades apremiantes

como de los diferentes operadores privados.. Otro factor clave fue el cuidadoso análisis de todos los potenciales riesgos para cada una de las partes involucradas.

Este proyecto ilustra muy bien los beneficios de buscar soluciones propias a los problemas que enfrentan nuestras ciudades y comunidades, sin copiar modelos aplicados a otras ciudades en otras condiciones. Se fijaron unos pocos propósitos macro de trascendental importancia, que alineen los recursos y esfuerzos para jalonar en esta forma el desarrollo social y económico. TransMilenio obtenía los más altos índices de valoración como gestión institucional, imagen y confianza<sup>6</sup>. A la fecha se está terminando la segunda etapa y se planea iniciar pronto la tercera etapa.

### Servicio de Recolección de Basuras

Desde 1989, el gobierno distrital de Bogotá entregó en concesión el 40% de este servicio a privados, ya para 1994 se privatizó la totalidad y se consignaron excelentes resultados. Hoy, salvo Medellín y Cali, todas las demás ciudades tienen sistemas APP en este rubro.

**Tabla No.1** Resultados de la Primera Generación de Concesiones Viales (junio 1998)

Proyecto	R1(Km)	C2(Km)	O&Ms(Km)	Retraso (meses)	Costo (\$MM 1998)	Sobrecostos	
						Obra	Predio
Santa Marta-Rioacha-Paraguachón	170		250	4	\$72.369	47	
Barranquilla-Ciénaga	62		62	N.D.	\$41.551	N.D.	N.D.
Cartagena-Barranquilla	109		109	3	\$20.066	1	
El Cortijo-La punta-El vino	31	16	31	4	\$47.154	23	2
Desarrollo vial Norte de Bogotá	46	48	48		\$129.097	-31	58
Los Patios-Guasca/El Salitre-Briceño	53		53	1.5	\$13.646	44	
Bogotá-Cáqueza-Km. 55	21	34	49		\$139.299		
Carreteras Nacionales del Meta	177		177	4	\$70.111	21	3
Buga-Tuluá-La Paila	60	60	60	32	\$129.838	27	
Fontibón-Facatativa-Los Alpes	41	26	41		\$110.287	-15	16
Neiva-Espinal-Girardot	150	12	162		\$581.598	-22	1
Desarrollo Vial Oriente de Medellín	195	52	349		\$146.897	N.D.	N.D.
Armenia-Pereira-Manizales	105	58	N.D.				
<b>Total</b>	<b>1.220</b>	<b>306</b>	<b>1.211</b>		<b>\$1.501.913</b>		

las obras y disminución de sobrecostos de construcción. Las cifras evidencian que el tiempo de ejecución y el costo final de los proyectos han sido mucho menores que bajo esquemas de contratación directa.

El retraso promedio de los proyectos en concesión ha sido de 17 meses, frente a 3.5 años para los proyectos contratados en forma directa por la Nación.

Los proyectos presentan sobrecostos del 40% en promedio, frente a 300% en proyectos por contratación directa. A pesar de que estos sobrecostos son mayores al promedio internacional en construcción de carreteras, la reducción total es muy significativa. En su operación, algunas de las concesiones han presentado inconvenientes por haber encontrado un tráfico

que presentaba la ciudad en 1998, con se veía limitada por escasez de recursos económicos y de tiempo para implementar una solución apoyada en metros subterráneos o de superficie. Se estima que su costo ha sido cinco veces menor en la primera etapa que la de un metro tradicional equivalente en servicio. El tiempo de construcción para completar el proyecto se estima será cuatro veces menos y se espera ofrecer servicio para un 80% de la población de la capital colombiana para ese entonces.

Se considera que la clave del éxito radicó, además del análisis cuidadoso de las características de Bogotá como ciudad con alta densidad poblacional, en el diseño de los órganos de gobierno para el sistema, entendiendo los propósitos, fortalezas y debilidades tanto del sector público

### Educación

Durante la alcaldía de Enrique Peñalosa (1998 a 2001) se estableció en Bogotá el sistema de colegios en concesión en zonas populares y de estratos bajos, adjudicados a colegios privados por considerarlos los más experimentados para este efecto. El Gobierno aportaba las instalaciones y los concesionarios los profesores, métodos, programas, etc. A cambio reciben un pago por alumno. Esta experiencia, aunque muy criticada por el gremio de maestros oficiales, ha demostrado ser muy exitosa en calidad de la educación y en términos de mejoramiento de las comunidades alrededor de los colegios.

### Telefonía y energía eléctrica

En el campo de generación, transmisión, y distribución de energía

un 65% se encuentra privatizado. El servicio de telefonía fija es prestado en buena parte por entidades oficiales, aunque existen operadores privados en larga distancia. La telefonía celular cuenta hoy con dos operadores privados y un tercero, propiedad de empresas públicas de telefonía

fija. La competencia entre la telefonía fija y la móvil ha alcanzado niveles espectaculares, con grandes retos para unos y para otros.

### Gas Natural<sup>8</sup>

La participación privada en el sector existe en todas sus actividades (exploración, explotación, transporte, distribución y comercialización). La empresa estatal petrolera, ECOPE-TROL, jugó un papel dominante en la exploración-explotación y en el transporte, y fue un actor importante en la distribución hasta mediados de la década de los noventa. Entre 1994 y 1997 vendió todos los activos y participaciones en esta actividad, retirándose completamente del negocio. En la exploración y explotación de gas se ha regido por los mismos contratos usados para el petróleo, principalmente el de concesión antes de 1994, y el de asociación a partir de ese año.

### Puertos Marítimos

Los puertos de Buenaventura en el Pacífico, Cartagena y Santa Marta en el Caribe han sido privatizados mediante un tipo de alianza en la cual el sector privado se comprometió a operar y a hacer las inversiones necesarias para mejorar las instalaciones y el servicio, y el Estado aportó la infraestructura existente en el momento de la negociación. Los resultados en este campo han sido sorprendentes y el país cuenta hoy con servicios portuarios que han significado un gran avance sobre lo que se tenía cuando eran operados por el sector oficial.

### Ferrocarriles

En este sistema de transporte no se ha tenido éxito con las APP, en gran medida por la falta de una infraestruc-

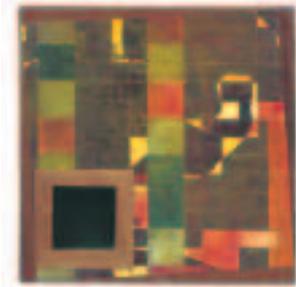
tura vial adecuada y por las características de la topografía colombiana, no muy apta para el transporte férreo, por lo quebrado del terreno.

### Manejo y resolución de controversias<sup>9</sup>

El modelo de resolución de controversias debe considerar la defensa de los intereses del Estado al igual que los de los potenciales inversores, sean nacionales o internacionales. Este aspecto es tan importante que las agencias de "rating" internacionales consideran al mecanismo de resolución de conflictos en un proyecto como un factor relevante en el momento de realizar su calificación de riesgo. Como ya se ha mencionado, las APP se basan en un contrato de servicio de largo plazo (20 a 30 años) con numerosas obligaciones y derechos, en gran medida gobernadas a través de un sofisticado mecanismo de pagos. Difícilmente las condiciones se mantendrán inalteradas por tan largo tiempo, una razón poderosa para contar con mecanismos de resolución de conflictos.

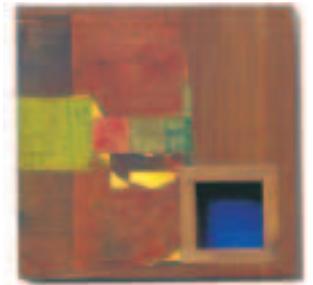
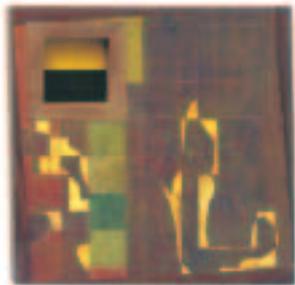
Recientes informes han demostrado que el 74% de los contratos de concesión en el ámbito mundial se han renegociado dentro de los primeros cinco años de vida de los proyectos.<sup>10</sup>

Por lo tanto, es necesario considerar mecanismos para ello. El mecanismo principal, que debe prevalecer en cualquier alianza de este tipo, es el de arbitramento, que comúnmente resulta ser internacional. Normalmente, el laudo arbitral no debe considerar la posibilidad de apelación. También pueden prevalecer



### Salud<sup>7</sup>

A raíz de la Ley 100, se han encontrado esquemas en los cuales el sector público paga al sector privado por la prestación de los servicios médicos a sus afiliados, o viceversa, el sector privado asegurador de servicios médicos contrata el servicio con hospitales de la red pública y paga por el servicio. Lo que hasta el momento no se ha encontrado son alianzas, por ejemplo, en donde la infraestructura hospitalaria sea construida por el Estado y operada por privados para prestar servicios a los estratos más necesitados. Existen alianzas menores en lo referente a servicios de laboratorio o de restaurante, vigilancia y aseo, pero por los recursos disponibles por parte del gobierno para la salud pública en relación con las necesidades de cubrimiento, no se ha logrado crear esquemas suficientemente atractivos para involucrar más al sector privado en la construcción y operación de hospitales.



unos comités para la resolución de conflictos sin tener que llegar al arbitramento.

### La mitigación de los riesgos en las APP <sup>11</sup>

La mitigación de riesgos y su reasignación bajo criterios de eficiencia en su gestión es decisiva para favorecer la participación privada en el desarrollo de infraestructuras, en entornos políticos, legales, y económicas inestables, en los cuales la percepción del riesgo por los agentes privados se multiplica. Esto es particularmente importante al considerar lo prolongado en el tiempo de estas alianzas (20 a 30 años).

El objetivo es analizar diferentes vías de mitigación de dichos riesgos para prevenir que éstos se conviertan en el factor determinante de la escasez de capital privado. Los riesgos que afectan a las infraestructuras están agrupados en cuatro categorías:

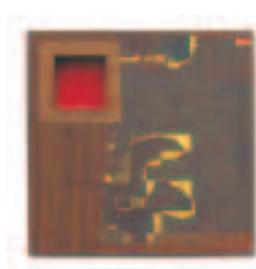
1. Riesgos políticos: inestabilidad social, terrorismo, guerra, expropiación, nacionalización, pérdida de la convertibilidad de la moneda. Estos riesgos son de difícil cobertura por parte del sector privado. Esta cobertura suele proceder de organismos públicos multilaterales, financieros, de agencias bilaterales o multilaterales.
2. Riesgos de regulaciones: entorno legal inestable, modificaciones en la determinación de las tarifas, aumento de las obligaciones de inversión. Estos riesgos no son asegurables en el mercado. La mejora de los marcos legales que afectan a los proyectos de inversión en países emergentes debe formar parte de las políticas de los gobiernos para mejorar las ofertas de inversión en ellos.
3. Riesgos financieros: inflación, tipos de interés tipos de cambio. Pueden ser mitigados por la propia estructura del modelo de desarrollo y gestión de la infraestructura.

4. Riesgos intrínsecos al proyecto: construcción, operacionales, demanda del servicio. Estos riesgos tienen la posibilidad de ser asegurados o gestionados para mitigar estos factores de disuasión para inversores y financiadores. Por ejemplo, los de construcción son típicamente asegurables en el mercado o son asumidos directamente por el responsable de la actividad que origina el riesgo.

### Reflexiones

El proceso de vinculación privada en diferentes sectores no ha sido consecuencia de una estrategia planeada y estructurada, sino más bien resultado de los desastres económicos de las empresas públicas. El proceso se repite una y otra vez en los diferentes servicios. Un caso de excepción han sido las Empresas Públicas de Medellín, que al separar las decisiones políticas de la gestión de la empresa han logrado resultados sobresalientes para esa ciudad, y se han extendido en operaciones por otras ciudades del país. El problema surge para ellos cuando es necesario competir con los privados que, por su naturaleza, tienen mayor agilidad en las decisiones estratégicas.

Con el fin de lograr atraer capital privado e inversión extranjera, es indispensable mantener un marco institucional lo más estable posible, pero además, los proyectos de alianzas deben contar con un estudio cuidadoso de riesgos inherentes para cada una de las partes involucradas con el fin de mitigarlos gracias al diseño de un modelo adecuado y viable para el caso. ■



- 1 Nicholas Livingston, Public Private Partnerships, the international scene, ponencia, Seminario "Alianzas Público-Privadas para el desarrollo de Infraestructura Social", Nov. 29, 2004
- 2 Idem
- 3 I. Fainboim Yacer & Carlos Jorge Rodríguez, El Desarrollo de Infraestructura en Colombia en la Decada de los 90, Part. II, CEPAL, marzo 2000
- 4 I. Fainboim & C. J. Rodríguez, El desarrollo de infraestructura en Colombia . . . , CEPAL, marzo 2000
- 5 Peter Montes, caso INALDE "Transmilenio: por la Bogotá que queremos (B)", noviembre 2004
- 6 El "ranking" de las entidades del Distrito, El Tiempo, 20 de septiembre de 2003.
- 7 Idem
- 8 I. Fainboim Yacer & C. J. Rodríguez, El Desarrollo de Infraestructura en Colombia. . . , CEPAL, marzo 2000
- 9 Santiago Klein, Director Servicios de Consultoría Internacional, Currie & Brown, Seminario "Alianzas Público-Privadas", Mexico, nov, 2004
- 10 Dato tomado del Banco Mundial
- 11 José Antonio Trujillo, "Financiación de Infraestructuras", Banco Interamericano de Desarrollo

**A COMIENZOS DE JULIO, UNA REVISTA INFLUYENTE** en el ámbito internacional, Foreign Policy, publicó un Índice de Estados Fracasados que incluye a Colombia entre los primeros 20 países. Unos meses atrás, National Geographic divulgó un artículo sobre Medellín, centrado esencialmente en unas fotos que señalaban a esa ciudad como la más miserable del planeta. Pocos días antes, Colombia fue portada de la misma revista, bajo el título "cocain country". El conocido escritor inglés, Martín Amis, recogió una crónica dramática de Cali, publicada por The New York Times y reproducida en español en el último número de Gatopardo. Estos son sólo algunos ejemplos de lo que los medios internacionales muestran de Colombia, sin contar las noticias y los documentales que circulan sobre nuestro país en Francia, Inglaterra o cualquier otro país del mundo.

Aquellos que viajan al exterior sufren en carne propia el trato de segunda categoría que reciben por el simple hecho de tener el pasaporte rojo con el nombre de Colombia. La misma canciller Carolina Barco, con su elegancia y finura, padeció el tratamiento displicente y grosero de un

funcionario de inmigración de los Estados Unidos por el hecho de ser colombiana. Para muchos norteamericanos, Bogotá es la ciudad más peligrosa del mundo; no saben que los índices de criminalidad y homicidios son mayores en Washington o Río de Janeiro. Un

encuesta realizada en Europa hace dos años indicó que nuestro país es identificado principalmente con la droga, la violación de los derechos humanos y el terrorismo. Lo grave no es sólo que se conozca esencialmente lo malo; lo grave también es que se conoce muy poco lo bueno. Recuerdo que hace unos años en Inglaterra, ante un grupo de estudiantes de mi curso de inglés, intentaba hablar bien de Colombia y pregunté si habían oído hablar de Gabriel García Márquez. ¡Claro!, me dijo una francesa, —el escritor mexicano que escribió "Cien años de soledad".

Ante ese panorama uno sospecha y empieza a preguntarse: ¿será que Colombia está muy mal y los colombianos nos tapamos los ojos para no ver? ¿será que nada ha mejorado en el país? ¿será que estamos peor que los vecinos? ¿será que somos realmente un país fracasado? Y luego vienen otras preguntas que generan más confusión: ¿pero por qué tanto extranjero que nos visita, con frecuencia se enamora de este país, de su gente, de su ambiente, de sus paisajes? ¿por qué cuando vienen, Colombia es como un descubrimiento para sus visitantes?

¿Por qué cuando Bill Clinton vino a Bogotá dijo que mientras fue presidente de los Estados Unidos, el único grupo extranjero que tocó en Navidad en la Casa Blanca fueron los niños vallenatos? Hay algo que no cuadra. ¡Claro que el país tiene problemas! ¡Claro que hay inseguridad, claro que hay pobreza, claro que hay corrupción!. Pero si bien hay problemas, la imagen de Colombia en el exterior no corresponde a la realidad que vivimos, a nuestra solidez democrática y respeto por las libertades, a los avances en seguridad, al comportamiento y estabilidad de la economía, al valor del talento humano y la capacidad profesional, a la reducción de la pobreza en los últimos años, entre otros.

Y a pesar de que hay avances significativos en muchos aspectos y que gozamos de una mejor condición que un buen número de países del mundo y de la región, para muchos de los medios internacionales, de los grandes inversionistas y las cadenas turísticas, de los intelectuales y líderes de opinión de distintos continentes, Colombia es una jungla con dictadores, una playa de droga, una selva de corruptos; en síntesis, un país fracasado. ¿Por qué?

## Colombia: ¿timidez o fracaso?

**La imagen de Colombia en el exterior no corresponde a la realidad que vivimos**



### Jaime Bermúdez

Abogado de la Universidad de los Andes y Ph.D. en Ciencias Políticas de la Universidad de Oxford, especializado en medios de comunicación y opinión pública. Fue asesor de la Presidencia de la República, en la Consejería de Derechos Humanos, y del Ministro de Relaciones Exteriores (1993-1994), y observador de la Naciones Unidas en las elecciones presidenciales de 1994 en Sur Africa. Fue director ejecutivo del Consorcio Iberoamericano de Investigadores de Mercado y Asesoramiento, CIMA. Autor de varias publicaciones y ponente en eventos internacionales sobre el impacto de los medios de comunicación en la opinión pública. Se desempeñó como consultor privado en estrategias de comunicaciones, como socio de la firma Dattis. Actualmente es Asesor Presidencial en Comunicaciones.

La respuesta es simple: porque la imagen que hay en el exterior de Colombia es peor que la realidad. Y esa mala imagen es un muro de contención que impide que vengan turistas, inversionistas, nuevos negocios, que haya mayor cooperación internacional. En el mundo de las comunicaciones hay un dicho recurrente: las percepciones son la realidad. Y tristemente las percepciones sobre Colombia son muy, muy negativas.

Hace un mes, el Gobierno Nacional organizó junto con la revista The Economist un foro sobre inversión extranjera. En un principio, la revista propuso hacer el evento en Nueva York; pero, afortunadamente, ganó la propuesta de hacerlo en Cartagena, precisamente con la idea de que los inversionistas vinieran al país y conocieran de primera mano la realidad local. El evento fue un éxito. Participaron 250 inversionistas. Las macroruedas de negocios que promueve Proexport han sido una oportunidad excelente para atraer nuevos negocios y que los hombres de negocios vean por sí mismos las ventajas que ofrece este país. Cuando la gente pisa nuestro territorio, algo cambia.

Los colombianos no somos fracasados. Pero sí somos tímidos. No hemos sido capaces de emprender un proyecto nacional para hablar bien de Colombia en el exterior y para que el mundo conozca lo que realmente somos. Con frecuencia, son los extranjeros quienes defienden a nuestro país. Fue precisamente el periodista Andrés Oppenheimer quien publicó un artículo en el *Nuevo Herald*, respondiendo a *Foreign Policy*, en el cual argumentó que Colombia está lejos de ser un país fracasado. Citando cifras de reducción de la violencia, la inseguridad, el crecimiento de la economía, entre otros, Oppenheimer señala que “hay pocas dudas de que Colombia es un país más viable que hace cinco años”. La conclusión: tenemos que ser más audaces para que el mundo conozca lo que somos, para reducir la diferencia entre percepción y realidad. Otros países como España o Taiwan, entre muchos, han promovido una intensa estrategia para promover su imagen. Ese es un proyecto en el cual nos debemos comprometer, un proyecto no político, a mediano y largo plazo pero con acciones inmediatas, que comprometa a los distintos sectores y regiones del país.



No es un proyecto para sentirnos bien, para sentirnos felices de ser colombianos. Es una propuesta con objetivos precisos: que en el extranjero se conozca mejor a Colombia, para que haya más comercio, más turismo, más negocios, más cooperación. No necesitamos que en Madrid, Estocolmo, Dallas o Hong Kong digan que Colombia es un paraíso; tan sólo que sepan que en Colombia se puede invertir y que cuenta con mejores condiciones de las que han oído. No se trata de construir una imagen ficticia. Por eso hay que trabajar al mismo tiempo en seguir mejorando la realidad: la seguridad, la economía, a infraestructura, la formación profesional, la estabilidad en las reglas de juego, etc.

Es urgente iniciar una estrategia de imagen país, de manera sistemática y coordinada, para llegar a los sectores más influyentes. No creo que deba ser una estrategia de publicidad, dirigida al gran público. Debe ser, al menos en una primera etapa, una estrategia enfocada a quienes toman las decisiones, a los líderes políticos y económicos, a los inversionistas y formadores de opinión.

En esa tarea vienen trabajando diversas instituciones. Un proyecto de esta naturaleza no puede ser una iniciativa gubernamental. Tiene que contar con un gran liderazgo del sector privado, de la academia, de los sectores sociales. Y sobre todo, contar con la pasión de los colombianos. ■

JP Arañador is a Philippine designer, expert in cross over projects, with a portfolio that includes an impressive amount of international prizes. He is known for collections in furniture, fashion, jewelry, home and lifestyle. JP Arañador is also a consultant for more than 60 exporting companies, and an expert working with developing countries and agencies in order to create institutional and country image vision. He was one of the leading specialists creating the country image for his homeland, the Philippines. In Colombia, he is working for some years now as a consultant for Artesanías de Colombia. This interview for INALDE magazine is about how to get to the definition of a country image, the vision and marketing of a “made in Colombia”. By Ulrike Wahl.

## Building a country image

**It is about creating a single movement, meaning that a country understands where it is leading to.**

It is important to build a global vision related to a country vision, and therefore you must get the over-all-view, to see the universal. If you do not have a defined image, then it is a big mission to accomplish, to get to those universalizable elements, the basic starting point, from which you go into detailed forms.

Most countries are reinventing themselves, because of factors like the internet, tv, and the globalization of culture, impulsed by the young people. It goes to: “Your culture can be my culture.” And at the same time, each country may have the concern of how to preserve their own, and that really is to refine or assimilate what would be the future.

### What is arts & crafts in terms of a trend?

In general, we are talking about what is really the expression of the

history of humanity: it is what people do with their hands, an expression of mentality, the thinking of philosophy in life. In fact: it is always individuality.

When talking about “looks”, the “Oriental look”, the “Colombian look”, for instance, it is also a definition formed by the perspective and impressions others have from us. Foreigners looking at a culture they don't know and they don't live in, and this for appreciating it in a different way. The awareness of being different helps to define a culture. It is the human fascination for other people's culture, to go for it and be connected to it. This look from outwards mystifies the other.

Countries like the Philippines, Vietnam or Colombia share an amount of complicated factors, like insecurity, political problems, etc. Design is the capacity to build a positive image for a country. One potent

tool is, for example, *a basket made in Colombia that fits in an apartment in Paris*. This basket is able to make forget people about the insecurity in Colombia. Those who see and touch and use it, see the beauty and utility. It becomes a “*conversation piece*”, and that is the beginning of a positive image: a country communicating through a piece of art and work. Through the interaction with it, people will not get only more interested in commerce, but also get to know more about the culture of another country.

### What is the image of a country through arts & craft pieces?

It is always complex, and cannot be responded with an abstraction. When you come up with something that is contemporary, you understand that it is a piece of arts & crafts, always responding to the needs of time, and also you



see that time changes constantly. There are specific design words, defining particular periods. We talked about “handicrafts” in the past. Now we talk about “design-led-crafts” and “technocraft”, meaning there are links between someone from the urban with someone from the rural. It is another way of doing things, but the essence is there.

Craft starts always from yourself, and in the center circle, it is about what you need. Next step is about food and shelter, then comes your family, your work, then your friends, your hobbies, and after that, your luxuries. In a wider circle, there comes your social responsibility, translated in your interacting with the community you live in, that in the extended meaning is your country. So, of course, you have to see yourself and your country in relation to the global context.

At the same time, there is the dimension of your spirituality, “who you are as a person”, touching the mission of existing itself. So it is all about scope: it depends on what kind of

frame you apply. Talking about design and creativity, it has much to do with all that, and thinking about a country image is to put the big scope looking the way we want to be interrelated with others in a global context, always the future in mind, of course.

#### **This leads to the definition of lifestyle...**

Yes, indeed. Many people associate “lifestyle” to rich people. That is not correct. It is “a way of life”, as easy as that. And it is defined as “culture”. Now, it is not true that somebody is “cultured” because he or she goes to the opera. Therefore, it is correct to say that there is a “lifestyle” for a simple family enjoying a Sunday lunch, maybe using simple ceramic, but also—in the same context of Sunday lunch—a celebration in a sophisticated apartment. In commerce, you talk about segments, and each of them have their needs and tools and accessories, signifying things.

I think, any designer has the challenge to create something that has a soul, understanding that this object

has a deeper meaning in life. And it is quite revolutionary now, that many designers are going back to the basics, to natural materials. This is visible in the market, if you observe the objects which are being offered. There is of course the concern about the ecological issues, who are influencing it.

Also, it is a trend: even fashion designers go into the segment of objects, because business is good there. See for instance, Donna Karan, or Ralph Laurent including now the so called “home collections”. But there are deeper missions, and that is narrowing the gap between the rich and the poor.

### **A very effective slogan for marketing campaigns also,...**

Yes.

### **You find Asian objects are all over the world, present in every boutique. How can Colombian design pieces achieve the same?**

For Artesanías de Colombia, through the lifestyle collection “*Casa Colombiana*”, we were able to build an image, defining and proposing a vision. The next step is to connect artisans with design and markets through that, and also it is important to widen our awareness of customers, clients and users about Colombian crafts.

You have to be connected to the manufacturing industries, observing their production, talking to many people, visiting the clusters of industries, to get an integrated knowledge. In Asia we always say: “export or die”. We have a very stiff competition in Asia, specially China is putting much pressure. So we went to China to see how they do things, the typical “benchmarking” if you want to. And then, eventually the Philippines and other Asian countries decided to connect with European designers, to go for differentiation. We “picked their minds” so to say, we learned about their design concept and the expectations and lifestyle

of the Europeans. Then we build a capacity of networking through the world, to get into markets, to build image and to create things that fit into a wider market, with elements and objects that are appreciated and going with trends and the dynamics of the international design scene. It took us many years to connect, but this is one of our aims we try to achieve with the Colombian designers.

Take the example of China: they sent a group of people to visit an international fair of equipment and machinery in Italy. They observed everything and went back to build their own version... and in a cheaper way, too. In the Philippines, there was a time we just sent designers to Europe to look at the shops, the so called “merchandising groups”. And the learning process was quick. They saw how their potential clients live, because it was important to understand what and how to sell to this market. We are not afraid of being too international in our proposals, because we understand that in times of global communication, the domestic market will follow the international trend anyway. So, in the whole process you first go and see, then go back and do!

### **How to create this single movement towards this objective?**

In Asia, many countries today have a short term as well as a long term template of what they are going to do in business. And I think on that “common plan” Colombia has to concentrate on. Brazil for instance, is effective in terms of their fashion industry. In 2 years time, they built it. It is very visible that there is a streamline from both government and private sector, working together. In Asia we have a very



**When building image, don't fear to be copied.**

**Everything you design might actually not be new. It is not about building expensive things.**

**Just look around you, and do something with your own resources.**





effective way of working on the basis of the PPP – *Private Public Partnerships*. We have to assume that in developing countries, the government hasn't got the money, but is capable of giving the directives about what to build up in different sectors and issues. Government must offer an encouraging entrepreneur scenario, so that the private sector can develop in this frame.

Of course, the concern of every country today is the trade agreements worldwide. In Asia we do much networking in order to be competitive on an international scale with big players. We search for the country producing the less expensive material, to be converted into products by another country, within Asia, of course, which has a specialization of a particular skill. For example, if Thailand produces the cheapest silk, then the Philippines

can do a great job on handmade brokering. This is a way of working together, and gaining each part, whereas going alone, it would be almost impossible with the time.

**It seems to be a matter of mentality, this ability to work as a team.**

This goes to something universal: it is what we call “ego”. It is present anywhere, but there is something to learn and accept: although egos, you must “coexist”. Nobody can do everything by himself. It is indeed all about “communality” without scarifying your “individuality”. There is the “common term”, and yet you have to assume your role of “specialization” in the over all picture.

The way Artesanías de Colombia acts, in terms of working with the artisans, is also a model from which others can realize that there are new ways of being responsible with the society. It is about imitating what others do well, and put their own personality in it. It is about echoing a successful and meaningful example, and invite a bunch of people and companies to do alike, to build and grow the Colombian industry.

**In all that, the basic question is always:**

**How do you come up with a modern Colombian point of view or identity of a country?**

Thing is that Artesanías de Colombia is investing heavily in design and development, but we can answer the question by saying that it is about “preserving the techniques and the materials, but improving the participation in the international market by designing functional items.” It has to be utilitarian, because being too ethnic doesn't sell.

Let's say, the fiber of “*Plátano*” (banana leaves) converted into furniture, is innovative and definitely to be offered as an interesting object. *Plátano* normally is used to do baskets in some regions of Colombia. *Casa Colombiana* did the “unexpected”: tur-

ning a common material and a technique into another usage. This material and functional manipulation though, relates to other cultures and therefore connects. Designing this, we did not lose the essence of the Colombian culture.

This development of material and traditional technique is also a challenge for an artisan: it shows new and never imagined ways of doing and creating, and it is a step forward for those who may not feel satisfied anymore to do the baskets they did for so many generations. Specially the younger ones, who learn from the older artisans, may continue the craft if they see new perspectives, designs, and also ways to commercialize them.

**What is going on in the Philippines in terms of country image?**

In the Philippines we are thinking of bringing the clients to fairs in our country, not traveling to fairs all over the world as we do also. Attracting people to the country is one of the streamlines in an image building concept of a country. Meaning, instead of bringing the product to the market where we are selling it, we bring the buyers to the country where we sell it in.

The secondary aim is the positive effect on the whole economy: on the hotel and tourist industry, and many others. The secret of Asia now is not selling the product, but selling the fairs, which is a place full of foreigners spending at least 5000 USD in a 2-days-time. Think of *Messe Frankfurt*, in Germany, earning 20 billion by fair in its best times, and the fairs are owned by the city. Of course, there is much competition, and international fairs struggle because there are much attractive places. -And that is a further step to be done in Colombia, also.

**Mr JP Arañador, thank you for your time. ■**

Aún no se acaban los pozos que mantienen aceitada la economía mundial, pero la demanda por el petróleo crece a pasos grandes, y más reñida se vuelve la competencia por las últimas reservas del oro negro. El terrorismo y la guerra en el Iraq aceleran la carrera por el multimillonario negocio.

Durante el pasado Seminario sobre Petróleo, llevado a cabo el pasado 7 de julio en el INALDE, acudieron como ponentes expertos y directivos nacionales e internacionales del sector, entre ellos el expresidente de la OPEP, el venezolano Humberto Calderón Berti. Hizo un interesante análisis geopolítico sobre la situación que se vive en el mundo petrolero internacional. Transcribimos apartes de su conferencia.

# Geopolítica y Petróleo

## Tres condiciones para una “tormenta perfecta”

**E**stamos en un momento que podríamos describir como el de una “tormenta perfecta”, porque se están dando 3 condiciones que difícilmente coinciden en un mismo siglo.

**1. Se observa un crecimiento sostenido** de la demanda petrolera. Hay estimaciones que indican que con el acelerado crecimiento de las economías china e india, la demanda podría duplicarse en los próximos 5 o 7 años. En los Estados Unidos y Europa, la demanda está relativamente estabilizada, pero en general, se observa un aumento de la demanda, debido al crecimiento de la economía mundial en conjunto.

**2. Actualmente existe una oferta relativamente holgada**, pero no hay perspectiva de crecimiento suficiente para satisfacer lo que se avecina. No se han registrado descu-

brimientos petroleros importantes en el transcurso de los últimos años, aunque en Arabia Saudita habría opciones de una cierta capacidad de producción adicional. Los campos petroleros más importantes del Medio Oriente, donde están ubicados 720 millones de barriles de reserva recuperables, fueron descubiertos en la década de los años '50 y '60.

De los años '80 para acá, en los países del Medio Oriente y en muchos otros países del mundo, se dio una reclasificación política de las reservas. En Arabia Saudita (año '80) se pasó de 100.000 millones a 260.000 millones de barriles. Otro tanto ocurrió en Irak: de 50 se pasó a casi 100.000 millones, y en Irán de 60 a 110.000 millones de barriles de reservas. Sin embargo, son volúmenes no certificados, y se puede suponer una clara intencionalidad política en ello. Del Medio Oriente salen 23 millones de



**Humberto Calderón Berti**

Exministro de Minas y Energía de Venezuela. Expresidente de PDVSA y expresidente de la OPEP. INALDE y la Escuela de Ingeniería de la Universidad Sergio Arboleda realizaron el Seminario “La Encrucijada Petrolera: Retos y Oportunidades para los empresarios colombianos”. El evento fue instalado por Isaac Yanovich

barriles de petróleo al día y parte de la protección política que tanto Estados Unidos como algunos países europeos brindan a esta región está fundamentada en el hecho de que allí se concentran las reservas petroleras más importantes del mundo

**3. El elemento político en el sector de energía** y especialmente petrolero es de vital importancia y condiciona el desarrollo de la economía y de la política internacional. Estamos presenciando nuevos atentados terroristas, recientemente en Londres y Egipto, anteriores a éstos los de Madrid y Nueva York, y el escenario actual hace temer más ataques en ciudades estratégicas en el mundo. Con el derrumbamiento de la Unión Soviética, el control precario de las 25.000 armas nucleares (que se cree estarían concentradas sobre todo en Rusia), pero sobre todo con la dispersión de los científicos que contribuyeron al desarrollo de ese armamento nuclear y las amenazas por parte del terrorismo internacional, hay un riesgo alto pero impredecible en cuanto a momento y lugar de nuevos atentados. El mundo después del 11 de septiembre es totalmente distinto y el terrorismo hoy es la obsesión del gobierno de los Estados Unidos y comienza a serlo para otras naciones afectadas.

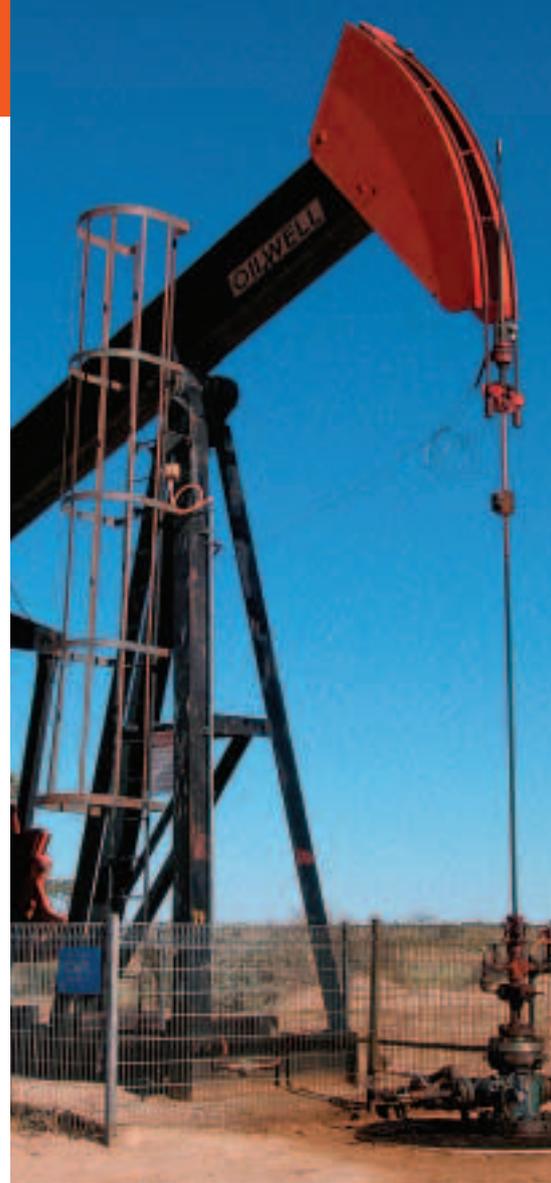
De estos 3 elementos condicionantes del sector petróleo y de la geopolítica, los dos primeros son reales y el tercer factor es de percepción, pero los factores del mercado están pendientes del tema de la amenaza terrorista internacional y de la consecuente desestabilización con las implicaciones en la estructura de precios en la industria. Sin hacer pronósticos de precios exactos, se podría augurar que los precios del petróleo se van a sostener altos durante bastante tiempo. Hay una profunda vinculación entre lo que ha significado el desarrollo del petróleo en Medio Oriente y la proliferación del fundamentalismo islámico y el terrorismo internacional. Arabia

Saudita, país en el que están situados los más importantes lugares sagrados del Islam, financió de una manera sostenida el desarrollo y la expansión del islamismo a nivel internacional, por supuesto no para generar grupos terroristas sino por una razón fundamentalmente política: un gobierno profundamente conservador con intenciones de controlar la situación interna del país.

Se dio un efecto bumerang, porque hoy Arabia Saudita es el país con el mayor número de terroristas, y los países islámicos del norte de África tienen una marcada diferencia conceptual con el mundo occidental. Mientras que éste último se rige por una racionalidad aristotélica, la de ellos es muy distinta, no peor, sino distinta, y no analizada y comprendida suficientemente por los grandes directores de la política internacional. Ello ha llevado a las circunstancias complejas que presenciamos hoy. En Irak se pensaba que derrocando a Sadam Husein el país iba a abrazar de una manera multitudinaria la causa de la democracia, pero la realidad es que ha sido una cuestión difícilmente controlable, porque en el fondo está vigente el problema religioso.

#### **Petróleo y desarrollo país**

¿Qué ha pasado en general en los países del norte de África (Libia, Argelia, etc.) con los recursos petroleros y qué ha pasado con el progreso de esa sociedad? Es notoria la diferencia enorme entre la carta política y la realidad que vive la población. La gente busca a través de la expresión política lo que no le es permitido por el sistema mismo. El caso más patético es Egipto, cuando derrocan al rey Faruk, y se suceden tres mandatarios, el último ahora Mubarak: desde el primer golpe, el gobierno ha estado en manos de la misma gente. Sin embargo, las grandes masas populares no han tenido acceso al poder. El notorio fenómeno de migración del campo a las ciudades y de las clases desposeídas



**Hay una profunda vinculación entre lo que ha significado el desarrollo del petróleo en Medio Oriente y la proliferación del fundamentalismo islámico y el terrorismo internacional.**

tratando de acceder a la educación no ha tenido una respuesta que se traduzca en progreso material y social significativo. En Egipto estaban proscritas las manifestaciones de naturaleza política durante muchos años, y el único sitio donde había posibilidad de expresión religiosa era en los campos universitarios y fue allí donde hubo el reencuentro con el fundamentalismo islámico y donde surgió toda la proyección del islamismo para el Medio Oriente.

El objetivo político del islamismo internacional además de su lucha contra los “infielos” es Arabia Saudita y es muy claro: allí se encuentran las reservas petroleras. La situación actual en el Medio Oriente, a raíz de la guerra de Irak y del derrocamiento de Saddam Hussein, podría ser un reacomodo de la situación política de la región.

#### Precios – Producción - Incentivo de exploración

Los grandes aumentos en los precios del petróleo que hemos visto hasta este momento, se debieron a crisis políticas generadas por la compleja situación en el Medio Oriente. En Irán por ejemplo, presenciamos la sustitución de la élite regente por fanáticos políticos y religiosos. Ello supuso un abismo en cuanto a preparación, formación y conocimiento de las personas en el poder, y condujo a una situación que se está repitiendo en la vecindad de Colombia: registramos un derrumbamiento en la producción petrolera. Irán producía 5,5 millones de barriles por día. 26 años más tarde, produce 40% menos. Los yacimientos están ahí, pero se requieren recursos, grandes inversiones para el descubrimiento, el desarrollo y todo el componente tecnológico para generar mayor producción.

Venezuela generaba 3 millones de barriles por día de producción propia y alrededor de 300.000 barriles/día por parte de las empresas petroleras internacionales. Hoy, la

Agencia Internacional de Energía, el Departamento de Energía de los Estados Unidos y la OPEP de la cual Venezuela forma parte, sostienen que Venezuela produce 2.600.000 barriles por día. El drama está en que la producción total propia de petróleos de Venezuela es de 2.600.000 millones de barriles/día y la cifras oficiales del gobierno -tomando asociaciones estratégicas enlazadas, como los convenios operativos – se sitúan en 1.200.000 barriles/día, es decir que la producción propia de petróleo en

actual, tal vez no descubriendo un nuevo campo como Cusiana, ni un Caño Limón, sino desarrollando un crudo pesado de los Llanos Orientales. Pero todo eso requiere de la participación de capitales y creo que un país es afortunado cuando la dirigencia se quita el complejo del sector privado y se abre a la inversión extranjera.

En Venezuela se quería mostrar desde ya una producción de 5.6 millones de barriles/día por 10 años, sin embargo, hoy discretamente está pro-



Venezuela es de 1.400.000 barriles/día, lo cual indica que se ha caído en alrededor de 1.600.000 barriles/día. Todo ello es consecuencia de insuficiente inversión.

Colombia tiene en el Magdalena alto, medio y bajo y sobre todo en el piedemonte grandes perspectivas de yacimientos. En este país se puede duplicar fácilmente la producción

duciendo los mencionados 2.600.000 barriles - la mitad de lo que afirmó iría a producir para esta época. Ello plantea una situación extremadamente delicada para los países.

En el mundo entero, el petróleo fácil de descubrir es cada vez más escaso. Y es cierto también, que es en una situación de precios altos que se desarrolla tecnología para explora-

ciones de campos más difíciles de acceder. ¿Cuál es el área en África que tiene mayor desarrollo petrolero hoy por hoy? - África Occidental, y esto se debe a que la tecnología moderna, tecnología que implica inversión alta que solamente se incentiva si hay precios atractivos, ha permitido que por ejemplo en Nigeria y otros países del continente, la producción haya ido creciendo a un 25% por año. Cuando los precios siguen mucho tiempo definidos, no se invierte en exploración, no se descubre petróleo, pero tampoco se invierte en desarrollo. Cuando el precio está muy estabilizado y muy bajo - situación que se vivió durante los '90s - no hay intensidad suficiente de exploración, y ello explica que no hubo desarrollo de producción adicional. Los campos marginales de Colombia, de 100, 200, 300 barriles por día a 20 dólares no los desarrolla nadie, pero campos de 50 y a 60 dólares/ barril sí son rentables.

**En América Latina, los pequeños intentos de integración energética han sido tremendamente difíciles, pero tendremos que comprometernos a unirnos.**

Hay que entender que es mucho más conveniente para un país contar con producción nacional propia, aunque sea manejado por o propiedad de terceros, que importar de los mercados internacionales. No solamente hay un ahorro de divisas, sino que se da un efecto multiplicador en la economía, en tanto que generador de empleos directo e indirecto muy importante, así como de motor de desarrollo social,

siempre y cuando sean bien aplicadas las políticas.

Este efecto es muy importante para los casos colombiano y venezolano, pero supone una dirigencia política que lo entienda y obre en consecuencia. Es allí donde creo que está el drama nuestro, porque hay un desfase entre los intelectuales y la clase media que se ha preparado, y la dirigencia de los países, que no entiende este fenómeno.

#### **Integración regional**

Hay estudios que indican que nos hará falta gas, está disminuyendo la producción, con lo cual no habría disponibilidad suficiente para la industria petroquímica. Las plantas terminarán paralizadas, y habría escasez para el consumo doméstico. Sin embargo, no se toma aún la decisión de construir un gasoducto como proyecto de varios países vecinos que están *ad portas* de esta misma situación. ¿Quién hará la inversión? Es sin duda un asunto de mutua conveniencia. En América Latina, los pequeños intentos de integración energética han sido tremendamente difíciles, pero tendremos que comprometernos a unirnos. La realidad que vivimos (Venezuela) es un asunto geopolítico muy importante: si se cuenta con un mercado petrolero ubicado a 5 días de navegación de nosotros, ¿a quién se le ocurre pensar en un mercado de 45 días de navegación en el otro extremo del mundo?.

Es muy importante ver hacia dónde va el mercado petrolero internacional y merece toda la preocupación la situación en el Medio Oriente. La situación en Iraq no es fácil, y creo que se cometió un gravísimo error destruyendo las Fuerzas Armadas en ese país que protegen al Estado. A pesar de ser conscientes de la brutalidad de éstas, han debido mantenerlas para controlar el orden

público y la estabilidad del país. Iraq tiene 20 años de retraso, ha vivido embargos, dos guerras y dos invasiones de los Estados Unidos, y a pesar de eso produce 2 millones de barriles por día, pero con la opción de llegar a 6 o 7 millones de barriles por día, y está estratégicamente ubicado para sacar su producción. Cuenta con reservas de gran productividad que en su totalidad podrían perfectamente aumentar sus reservas de 100.000 a 200.000 mil millones de barriles. Sin embargo, la complicada situación política dificulta imaginarse un escenario en el que se dé una paz duradera y estable.

Considerando todos estos elementos, yo sugiero que estemos preparados para afrontar un período complejo y largo de precios de petróleo altos, y a un país como Colombia me permitiría sugerir que el esfuerzo que se haga para desarrollar reservas y producción adicional es absolutamente necesario y compensable frente al riesgo que significa ser un país importador de petróleo. En 1973 di una conferencia en Colombia y sostuve en ese entonces que veía con mucha preocupación que el país podía pasar a ser importador de petróleo, situación que se hizo realidad dos años más tarde.

La alternativa que tienen países como Colombia y en general, es abrir las puertas a la inversión extranjera: transferir los riesgos a las empresas extranjeras y compartir los beneficios para que las poblaciones puedan sentir el efecto positivo. (...)" ■

INALDE y la Escuela de Ingeniería de la Universidad Sergio Arboleda realizaron el Seminario "La encrucijada petrolera: retos y oportunidades para los empresarios colombianos". El evento fue instalado por Isaac Yanovich, presidente de Ecopetrol. Contó con la participación de ponentes como Enrique Amoroch, expresidente de Ecopetrol, Eleodoro Mayorga, experto en energía del Banco Mundial, Ramon Espinasa, experto en energía de la Corporación Andina de Fomento, y Humberto Calderón Berti. La clausura estuvo a cargo de Luis Ernesto Mejía, Ministro de Minas y Energía de Colombia.

# Competir con empresas de gran tamaño: ¿un “imposible”?

Uno de los más frecuentes comentarios en el mundo empresarial, cuando el negocio empieza a ponerse difícil, es que “ya dejé de ser ‘invisible’ a los grandes (nacionales y multinacionales) y ahora me toca enfrentarme a ellos”, y además “con esa chequera (recursos económicos), no hay forma de competir”. Por Luis Fernando Jaramillo C. e Ignacio Osuna S.

Con esa premisa, lo primero que nos tenemos que plantear, es si se está tratando el asunto de manera correcta, es decir, si se tiene, sabe, conoce o cuenta con algo, que le permita a la empresa pequeña y mediana encontrar un espacio para competir, subsistir y crecer.

Este planteamiento es verdaderamente relevante, teniendo en cuenta que las primeras observaciones que se presentaron al inicio del artículo, son emocionales: la frustración y el miedo se hacen evidentes en los “menores” competidores, pero esta postura es más parecida a “si me ganara el Baloto... o si mi papá hubiera sido rico...”, por lo tanto es necesario hacer un análisis más racional y sensato para determinar las oportunidades de la pequeña y mediana empresa en un entorno más globalizado, de mayor dinamismo y competencia.

Las preguntas que necesariamente deberían plantearse para dar inicio a ese análisis son ¿cómo hago para competir con grandes, tanto nacionales como multinacionales?, ¿tengo alguna oportunidad? y ¿cuáles deben ser los factores de éxito que me diferencien de esa competencia? Para tratar de dar respuesta a estos interrogantes se pretenderá caracterizar tanto a grandes como



a pequeñas y medianas empresas con el fin de sugerir factores que encaminen a estas últimas hacia el éxito a largo plazo.

## ¿Qué es lo que caracteriza la operación de una empresa multinacional?

La respuesta inmediata es la estandarización. Esto es un principio indispensable para lograr adecuados

manejos de crecimiento, control en las operaciones y compatibilidad de empleados y procesos a nivel internacional. Para lograr estas características, la empresa multinacional requiere determinar un espacio para el desarrollo de las personas con un enfoque de carrera dentro de la organización, eficiencia en el sistema de producción y distribución, manejo corporativo de

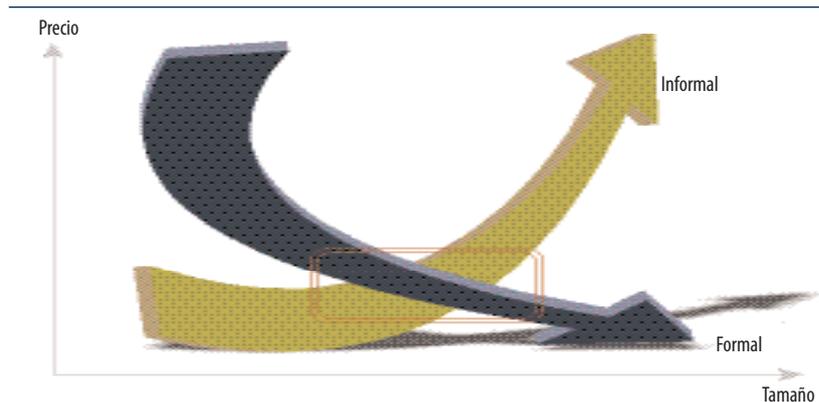
las comunicaciones y modelos de capacitación y supervisión que se ajusten a los rangos pre-establecidos por la casa matriz. Dichas condiciones son necesarias dado el nivel de actividad que tienen estas organizaciones en el mundo, sin embargo esas particularidades -necesarias para su gestión- las hacen a su vez más lentas y pesadas de estructura, con una carga económica que nace del resultado de su operación y de la necesidad de manejo de expatriados, salarios equivalentes y otras variables relevantes que le generan espacios de actuación a las pequeñas y medianas empresas.

### ¿Qué caracteriza a las empresas locales de gran tamaño?

En principio podría pensarse en las mismas características de la empresa multinacional pero en una menor escala, no tan radical. En la medida en que la empresa crece, tiene gran participación de mercado y su liderazgo está soportado por mega-operaciones, el modelo de la multinacional se replica llevando a la organización a la estandarización “absoluta”.

En este artículo no se pretende criticar la estandarización. Como ya se ha mencionado, es absolutamente necesaria para la adecuada gestión de grandes organizaciones. Como lo expresan los profesores del IESE y HBS, Julia Prats y Ashish Nanda, para el caso de empresas de servicios profesionales (figura 1), a medida

**Figura No.1** Evolución de los costos versus el tamaño de empresa en organizaciones cuya gestión está caracterizada por la formalidad e informalidad



que crece la organización, sea de servicios profesionales o no, es necesaria la formalización y estandarización de procesos para mantener los costos dentro de un rango aceptable. El riesgo en este caso está en la zona media, donde las empresas que están creciendo deben dar el salto a la formalización y esto implica todo un cambio dentro de la cultura de la organización. Así mismo, las empresas que están perdiendo volumen deben recurrir a la informalidad de sus procesos para no incurrir en una estructura organizacional y de procedimientos muy pesada, y por lo tanto costosa.

A pesar de ser necesaria para mantener la competitividad de costos, la estandarización coarta el desarrollo de algunas de las cualidades “genéricas” de las empresas competitivas:

### Conocimiento de necesidades y expectativas del consumidor

Las grandes empresas, a diferencia de las pequeñas, pueden contratar numerosos y complejos estudios de mercado para “conocer” al consumidor, sin embargo los directivos de estas empresas están tan alejados de la realidad de los mercados que a pesar de hacer grandes inversiones en investigación del consumidor tipo en una región, los productos, sus características técnicas, precio y presentaciones están pre-establecidos por la casa matriz, de tal suerte que las áreas de mercadeo se deben dedicar a tratar de comercializar el producto de la forma más adaptada posible, siempre respetando los estándares.

En las pequeñas empresas, la situación es totalmente contraria. No tienen recursos para investigación de



#### Luis Fernando Jaramillo C.

Director del MEDEX y Director del Área de Comercialización de INALDE. Ingeniero Agrónomo de la Universidad Nacional de Colombia. Master del IESE, Barcelona. CPCL, Harvard Business School, Boston. Ha sido gerente de Café Gourmet Ltda. y South America Group of Leather Ltda, entre otros. Miembro de varias Juntas Directivas y de la American Marketing Association, AMA.

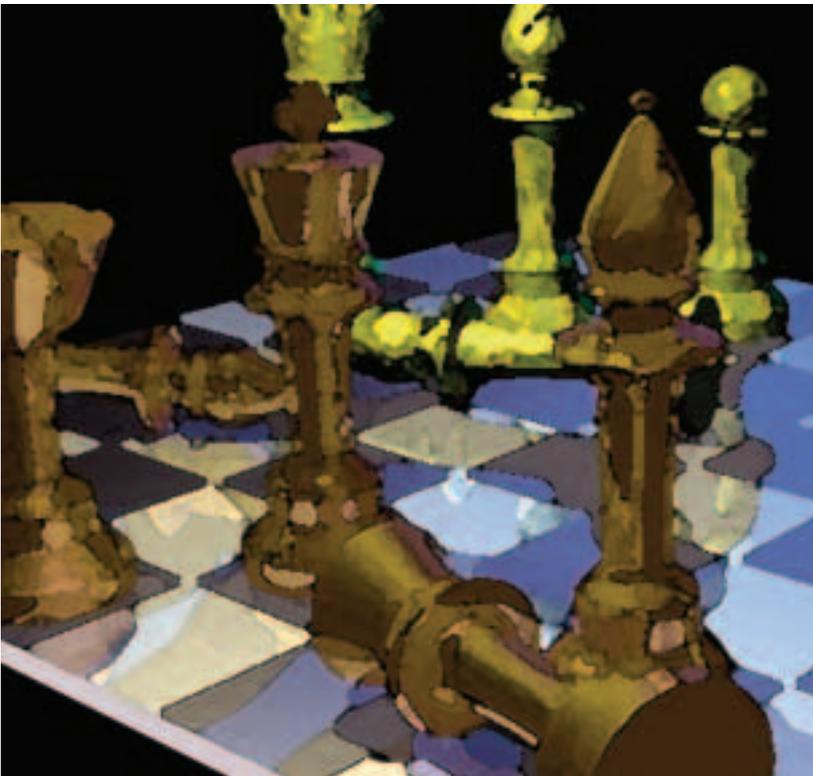
#### Ignacio Osuna S.

Ingeniero Industrial de la Universidad de La Sabana, Programa Avanzado de Dirección de Empresas - MEDEX. Asistente de Investigación del Área de Dirección de Comercialización de INALDE. Es autor de varios casos, notas técnicas y simulaciones informáticas del área.

mercado, pero la cercanía de los directivos al consumidor y cliente objetivo de la empresa es tal que habría que preguntarse ¿realmente requieren investigaciones? Éstas serían complementarias a la sensibilidad (característica que se analizará más adelante) que el propietario y directivo desarrolla hacia su mercado. La interacción de la dirección con los clientes es una capacidad empresarial fundamental para poder crear valor<sup>1</sup>. “Los directivos requieren entender la empresa como la entienden los consumidores y no a través de la abstracción de números y gráficos”<sup>2</sup>.

A pesar de esas posibilidades, la mayoría de decisiones de la matriz a iniciativas de ejecutivos de otras regiones es decir “no es nuestro negocio, y nosotros sabemos hacer bien las cosas”. Por lo anterior, a nadie que trabaje en una gran empresa le es posible modificar una línea de productos a conveniencia de un mercado. Un ejemplo reciente de esta operación fue la poca duración en el mercado, de una chocolatina “fabulosa” denominada MILO, que no prosperó. ¿Atentaba contra la imagen de este producto?

Por ejemplo, en los años '90, las dos grandes corporaciones de los caldos concentrados: MAGGI (de Nestlé) y KNORR (primero de Best-Foods y después de Unilever), vieron venir la llegada de DOÑA GALLINA, sin canal adecuado ni imagen de productos de cocina, y no valoraron ni se preocuparon de hacer los cambios en el tiempo correcto. El despertar de estas empresas después de 7 años, ha generado una verdadera revolución del mercado de caldos en la región.



### **Creatividad**

Las empresas que tienden a tener toda su gestión parametrizada, disminuyen y en algunas ocasiones pierden la capacidad de generar variantes competitivas y productivas a sus procesos y productos. Su modelo de operación no les permite desarrollar esas “alteraciones” y por tal motivo, muchos de los “intra-emprendimientos” son llevados paralelamente a la gestión empresa y su ejecución tiende a hacerse externamente.

### **Agilidad**

Cuando se requieren cambios estructurales para afrontar un competidor, las grandes empresas tienen procedimientos que los alejan de las oportunidades, del “time to market”, porque siempre es necesario adicionar algo de información y seguir unos procedimientos adecuados. La intuición y el olfato son malos consejeros pues permiten la posibilidad de error y en pocas, muy pocas organizaciones el error no es castigado.

### **Enfoque**

Para poder tener ingresos y crecimientos adecuados, las grandes empresas se ven en la necesidad de diversificaciones de gamas, líneas, ampliar su portafolio de productos y marcas. Esto exige mucho esfuerzo, personas y recursos. Cuando una gran empresa se enfoca en una categoría, pone todos los esfuerzos en la misma y consigue una mayor profundización del mercado.

Un claro ejemplo<sup>3</sup> de esto es Märklin, empresa alemana dedicada a la fabricación de trenes en miniatura. Su cuota en el mercado mundial es el 55% y es cuatro veces más grande que la de sus competidores más importantes, pero ¿quién había oído hablar de Märklin? Tal vez sólo los coleccionistas de trenes, pues es el único producto que la empresa comercializa. También se puede mencionar a

MEALS de Colombia, que enfrentada a la multinacional UNILEVER, terminó comprándole a esta última su división de helados en Colombia.

### **Sensibilidad**

Sólo se podrá ser exitoso en la medida que se comprenda a los consumidores, usuarios, clientes y canales, es decir, se conozca profundamente el comportamiento del mercado local, preferiblemente de una manera cercana, con sus necesidades y expectativas reales. En mercados emergentes se

dio permanente y serio del mercado, utilizando las herramientas que estén al alcance de las posibilidades de unos y otros.

Algunos ejemplos que vale la pena resaltar son: Kola-Real, gaseosa peruana que ha desarrollado todo un mercado para segmentos de menos ingresos; Quala, empresa orgullosamente colombiana que en la categoría de caldos produjo una modificación sustancial en el mercado; Cream Helado, quienes vienen ofreciendo el “helado casero” acce-

dos a satisfacer necesidades del consumidor, pero dada la diferencia en las características de los mercados, los presupuestos serán utilizados para atender a los mercados “más rentables”.

¿Qué les queda a las pequeñas y medianas empresas? Ser ingeniosas y ajustar sus posibilidades a esa sensibilidad especial que tienen con el mercado. Por presupuesto la posibilidad de hacer innovación disruptiva, como lo llamaría Clayton Cristensen -profesor de Harvard Business School-, estará en cabeza de grandes empresas y pequeños emprendedores, no de empresas PYMES establecidas y “tradicionales”, pues el riesgo y los requerimientos de recursos son altos.

## **La interacción de la Dirección con los clientes es una capacidad empresarial fundamental para poder crear valor**

dice que no hay dinero, que no tienen poder de compra y por eso algunas empresas no se interesan en ese segmento. En nuestros países, ese segmento puede ser el 60% de la población y realmente sí tienen dinero, poco, pero tienen. El verdadero reto empresarial es conocerlo y darle acceso a productos y servicios a la medida de sus necesidades<sup>4</sup>.

La oportunidad para todo tipo de empresas, incluyendo las grandes, es inmensa. Los espacios de acción en el mercado son enormes, pues la gran empresa, por lo general, una vez adquiere una importante posición de mercado, necesita operar a partir de las sinergias de producto, publicidad y otros aspectos que el mercado no necesariamente está dispuesto a reconocer y por lo tanto a pagar. Es necesario, para pequeñas y grandes, buscar la diferenciación con el estu-

diendo a consumidores fuera de su alcance por décadas; El Corral y el Rodeo, comidas rápidas que se han enfrentado a MacDonald's, el gran competidor global de las hamburguesas; Banco de la Mujer, un acercamiento a verdaderas necesidades de una población específica. Todas ellas tienen en común una especial sensibilidad por el mercado local, el mercado que atienden y que les responde por su cercanía.

### **Investigación y Desarrollo**

Las grandes corporaciones tienen centralizada esta función competitiva. Los presupuestos asignados son altos y las exigencias notables, pero ¿qué tipo de investigación se desarrolla? ¿Cuáles son las premisas básicas para dicha investigación? Lo que se espera es que la investigación y el posterior desarrollo estén encamina-

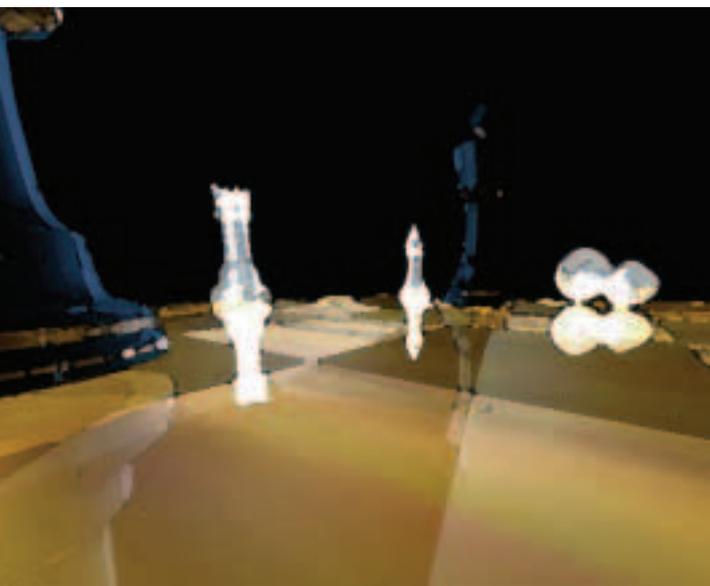
### **Eficiencia**

La escasez de recursos exige mayor creatividad y recursividad por lo que las PYMES logran tener una utilización eficiente de los recursos en la organización. Los gastos de personal son los mínimos posibles y en general todos los costos fijos son bajos por lo que pueden sortear mejor las adversidades de los mercados.

Así mismo, a los empleados de las pequeñas empresas tiende a “dolerles” más los gastos innecesarios por lo que “cuidan” y hacen propia a la empresa. Las grandes corporaciones por su parte tienen como ventaja los grandes volúmenes logrando economías de escala inalcanzables por las pequeñas empresas.

### **Rentabilidad**

Si una empresa es “super-enfocada”, conoce y tiene sensibilidad por el mercado, es eficiente y recursiva, además es creativa y ágil; esas condiciones deben poder verse en los resultados económicos de la organización, y es así. Las pequeñas empresas cuentan con márgenes de rentabilidad interesantes, en comparación con las grandes corporaciones, sin embargo su estructura de capital, a diferencia de las grandes, no



es la mejor. Toda la gestión se centra en la caja mientras que las grandes buscan el valor de la acción. Son enfoques diferentes, pero las PYMES tienen una gran posibilidad de crecimiento y rentabilidad si mantienen los factores que las hacen exitosas.

### Gestión

Los procedimientos ahogan las decisiones, aseguran los resultados, pero limitan la competitividad. La gestión de las grandes empresas tiende al mejoramiento continuo y a la perfección de los procesos. Las PYMES a su vez buscan la flexibilidad, la respuesta rápida y precisa a la necesidad expresa del cliente, el papeleo es el mínimo y en teoría el control bajo, generando un alto riesgo de operación. Pero, ¿quién toma las decisiones en las PYMES? Los dueños; y como les “duele el bolsillo” no van a arriesgar lo que han creado por años de esfuerzo y si pierden, no tienen a quién señalar más que a ellos mismos.

En las grandes empresas, las decisiones las toman empleados que responderán a la Junta Directiva, quien a su vez tendrá que “poner la cara” ante la asamblea de accionistas. Se puede señalar o culpar a mucha gente y por lo tanto es natural que todos, accionistas,

empleados y Junta Directiva, quieran minimizar el riesgo y los posteriores señalamientos.

La gestión en las PYMES tiende a ser muy informal y ágil, mientras que en las grandes corporaciones es formal y lenta. Sin embargo, las grandes empresas tienen la posibilidad de desarrollar ventajas con pilares principales<sup>5</sup> de competencia como el flujo uniforme

de información a los niveles necesarios y sistemas de información integrados y redundantes.

La dinámica actual de los negocios no permite rezagados. Por este motivo es que de las doce empresas más grandes de Estados Unidos en 1900, tan sólo una continúa en esa lista, General Electric<sup>6</sup>, y se ha “reinventado” varias veces en las últimas décadas.

### CONCLUSIÓN

“La alineación [y estandarización] está muy bien... si el mundo no estuviera cambiando; pero destruye toda posibilidad de innovación, porque no tolera disidencias ni admite alternativas”<sup>7</sup> y esa es la principal oportunidad de las pequeñas y medianas empresas, la innovación ajustada a las necesidades del consumidor local, agilidad y flexibilidad para atender a un mercado cada vez más dinámico, exigente y conocedor.

Pero el movimiento de las pequeñas empresas debe ser sigiloso, en la sobra, para no despertar a los gigantes y una vez esté en una adecuada posición competitiva, la acción debe ser lo suficientemente conciente, medida y orientada que no debería permitir el movimiento de la gran corporación<sup>8</sup>.

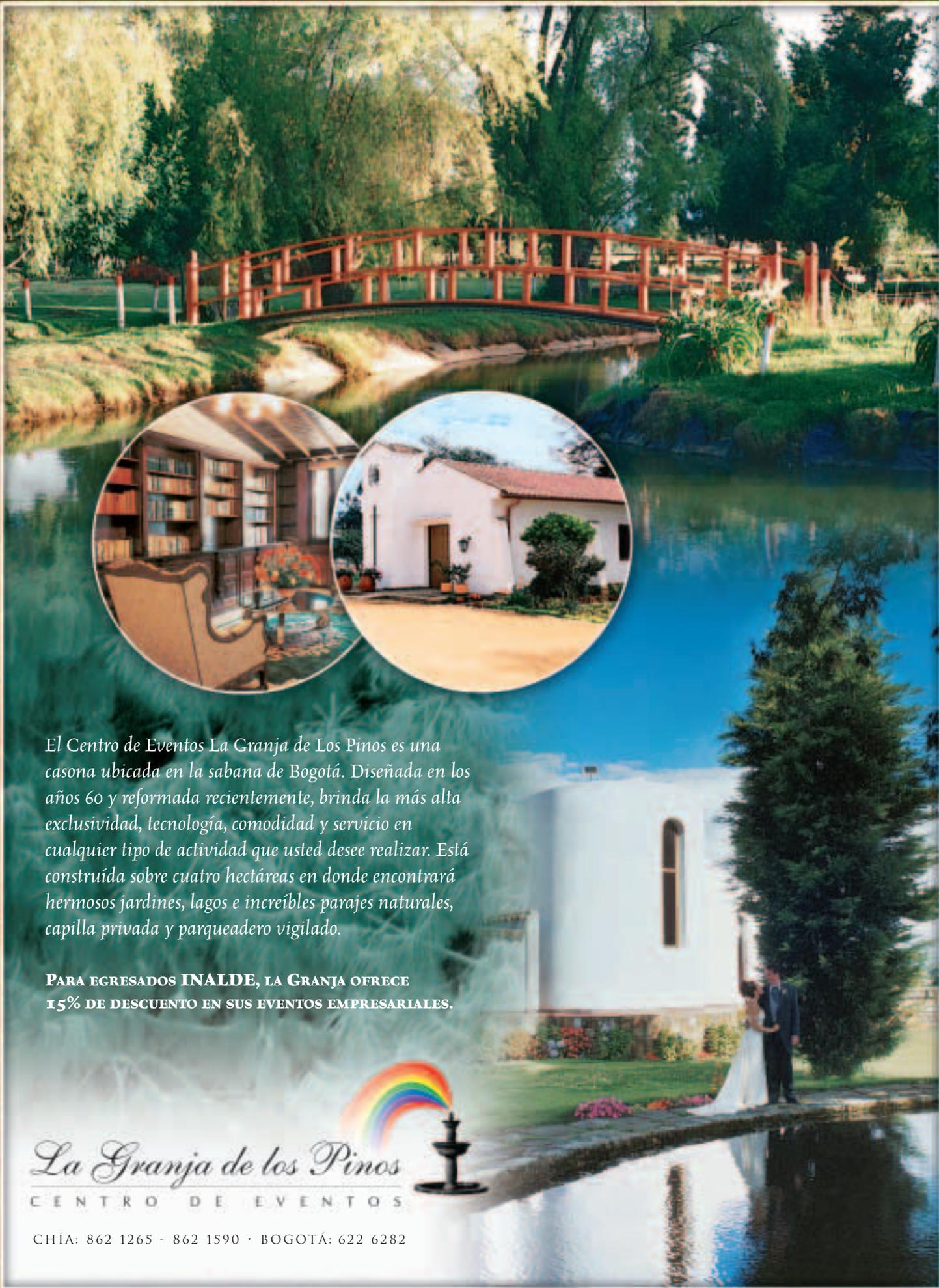
En otras palabras, si la gran empresa quiere llevar a cabo alguna acción, ésta le costará tanto que preferirá quedarse quieta hasta que el pequeño David se equivoque. Este fue el caso de Sega con Nintendo en los años '80. Nintendo, gran líder del mercado, no podía moverse pues su éxito y modelo de negocio lo dejaba “congelado” ante las acciones de Sega. Cuando Nintendo perdió su liderazgo pudo volver a hacerlo, pero para ese momento todo era demasiado tarde.

A su vez, se debe tener en cuenta que “No todas las empresas pequeñas pueden o deben luchar por convertirse en líderes de mercado mundiales [como es Märklin], puesto que muchos mercados son locales o regionales”<sup>9</sup>. Pero si deben buscar ser los líderes en participación y/o innovación en sus mercados locales o regionales, donde en un principio tienen altas probabilidades de éxito. ■

\* Copyright © Julio de 2005, INALDE – Escuela de Dirección y Negocios, Colombia.

Artículo elaborado por el profesor Luis Fernando Jaramillo Carling e Ignacio Osuna Soto, del Área de Dirección de Comercialización del INALDE, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Prohibida la reproducción, total o parcial en cualquier medio, sin autorización escrita del INALDE.

- 1 PRAHALAD, C.K., RAMASWAMY, V. “The future of competition, co-creating unique value with customers”. Harvard Business School Press, Estados Unidos, 2004. Pág. 155.
- 2 PRAHALAD, C.K., RAMASWAMY, V. y KRISHNAN, M.S. “Managers as Consumer”. Working Paper, University of Michigan Business School, Ann Arbor, Agosto de 2002.
- 3 SIMON, H. “Líderes en la sobra – lecciones de las 500 mejores PYMES del mundo”. Ed. Planeta, Barcelona, 1997. Pág. 33.
- 4 PRAHALAD, C.K., “The fortune at the bottom of the pyramid. Eradicating poverty through profits”. Wharton School Publishing – Pearson Education Inc. Estados Unidos, 2005. Pág. 10-13.
- 5 IANSITI, M., LEVIEN, R. “The keystone advantage”. Harvard Business School Press, Estados Unidos, 2004. Pág. 93 y 94.
- 6 ENRIQUEZ, J. “Mientras el futuro te alcanza”. Ed. Círculo Cultural Azteca, México D.F. 2004. Pág. 41.
- 7 HAMEL, G. “Liderando la revolución”. Ed. Norma y Harvard Business School Press, Bogotá, 2000. Pág. 206.
- 8 YAFFIE, D.B., KWAK, M. “Judo Strategy”. Harvard Business School Press, Estados Unidos, 2001. Pág. 4, 23, 64.
- 9 SIMON, H. “Líderes en la sobra...”. Pág. 281.



*El Centro de Eventos La Granja de Los Pinos es una casona ubicada en la sabana de Bogotá. Diseñada en los años 60 y reformada recientemente, brinda la más alta exclusividad, tecnología, comodidad y servicio en cualquier tipo de actividad que usted desee realizar. Está construída sobre cuatro hectáreas en donde encontrará hermosos jardines, lagos e increíbles parajes naturales, capilla privada y parqueadero vigilado.*

**PARA EGRESADOS INALDE, LA GRANJA OFRECE 15% DE DESCUENTO EN SUS EVENTOS EMPRESARIALES.**

*La Granja de los Pinos*  
CENTRO DE EVENTOS

CHÍA: 862 1265 - 862 1590 · BOGOTÁ: 622 6282

El gobierno corporativo es actualmente uno de los temas de mayor relevancia a nivel global, a partir de la crisis desatada con la caída de compañías como Enron y WorldCom. Aunque las anteriores son las más conocidas, la lista de investigaciones, publicada por la revista Business Week American News, en junio del 2002, es mucho mayor<sup>1</sup>; entre ellas se encuentran reconocidas empresas de los sectores energético, telecomunicaciones, software, consultoría, como los más destacados. Por Gonzalo Gómez y María Piedad López.

## El Gobierno Corporativo y la Ley Sarbanes - Oxley:

# Balance entre Propiedad, Dirección y Junta Directiva

### Reacción de la Legislación Americana: La Influencia de la Ley Sarbanes-Oxley

Ante la crisis mencionada, la legislación americana posicionó, en la Ley Sarbanes-Oxley, una herramienta legal para fortalecer la responsabilidad individual y corporativa a través de estrictas auditorías financieras, códigos de ética y controles hacia las transacciones realizadas por personas internas a la organización.

Es así como, dentro de esta ley, además de determinar las sanciones para fraudes corporativos y definir normas para incrementar la independencia de las firmas que auditan la información financiera de compañías que cotizan en bolsa; se presentan nuevos requerimientos para la Junta Directiva, los comités y la actuación individual de los ejecutivos; en temas como el fortalecimiento de la responsabilidad corporativa a través del gobierno, códigos de ética, reportes sobre restricciones hacia las transacciones de las acciones realizadas por personas internas a la organización y soportes a los estados financieros, en los cuales se establece que ejecutivos que certifiquen estados financieros con irregularidades en contra de la ley, deberán enfrentar penalidades superiores al USD 1.000.000 millón de dólares en





#### **Gonzalo Gómez B.**

Ingeniero Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana. Doctorado en Management con especialidad en Política de Empresa y Empresa Familiar del IESE, Barcelona. Profesor del Área de Política de Empresa, INALDE. Programa Avanzado de Dirección de Empresas MEDEX, INALDE. Director Adjunto del Programa MEDEX. Director de Continuidades de INALDE. Director "Actualización Directiva en la Empresa Familiar". Miembro de juntas directivas de empresas familiares.

#### **María Piedad López V.**

Politóloga de la Pontificia Universidad Javeriana. Asistente de Investigación del Área de Política de Empresa de INALDE. Co-autora de artículos, casos y notas técnicas del área.

multas y/o 10 años de prisión. Para aquellos que conozcan las violaciones a la ley y las cometan voluntariamente, la multa será de USD 5.000.000 cinco millones de dólares y/o 20 años de prisión.

#### **Gobierno Corporativo**

Se observa, entonces, como esta nueva legislación se convierte en un plan de acción ante la crisis presentada a nivel mundial. Sin embargo, aunque ya se han tomado correctivos en el tema, surgen grandes inquietudes: *¿Cuáles fueron las causas de esta crisis?, ¿Por qué compañías tan exitosas y reconocidas mundialmente llegaron a convertirse en actores principales de este hecho?* La respuesta a esta crisis mundial tiene que ver, en parte, con el manejo del gobierno corporativo, especialmente con la pérdida de comunicación entre sus tres actores: Dirección, Propiedad y Junta Directiva. Para entender esta relación, en primer lugar, es preciso definir qué es el gobierno corporativo y cómo debería funcionar:

El gobierno corporativo es la definición de las estructuras y su forma de operar para alcanzar los propósitos de todos los stakeholders<sup>2</sup>, buscando el equilibrio entre Dirección, Propiedad y Junta Directiva. Estas estructuras guían la organización en dos aspectos: a) El gobierno empresarial y b) El gobierno de la propiedad. Según, el informe Cadbury<sup>3</sup>, el gobierno corporativo es el sistema mediante el cual las compañías son dirigidas y controladas.

#### **Balance de Poder entre Dirección, Propiedad y Junta Directiva.**

El gobierno corporativo actual exige un balance de poder entre sus tres actores. Si estos trabajan juntos como un sistema, se consolida una base de poder fuerte y equilibrada, ya que su interacción es la llave del éxito. La crisis actual de los órganos de gobierno radica en la pérdida de los canales de comunicación, control e información entre sus actores. De la Dirección a la Propiedad no existe una auditoria continua y objetiva hacia los reportes financieros y desde la Propiedad hacia la Dirección no se cuenta con una reinversión de capital. Ahora, si analizamos la relación entre la Dirección y la Junta Directiva, no se cuenta con actualizaciones periódicas ni revisión de la estrategia y por

corativo, es indispensable que cada uno de los actores conozca sus responsabilidades con los demás. Es así como la Junta Directiva debe aportar a la Propiedad mecanismos con los cuales se conozca la actuación individual de los miembros de junta además de sistemas de evaluación sobre el desempeño de la junta y de la empresa. A su vez, la Propiedad debe aportar a la Junta Directiva el nombramiento, remoción y ratificación de miembros de la junta, información sobre valores y principios de los accionistas (Código de conducta) y sobre los intereses sobre el futuro de la organización e indicadores de gestión que deseen conocer los accionistas. Por su parte, la Junta Directiva debe aportar a la Dirección conocimientos, contactos, y seguimiento al

### **La crisis actual de los órganos de gobierno radica en la pérdida de los canales de comunicación, control e información entre sus actores**

parte de la Junta Directiva no se establece una supervisión continua hacia el CEO. Las relaciones entre la Propiedad y la Junta Directiva son caracterizadas por débiles controles y poca supervisión por parte de la Propiedad y por la ausencia de responsabilidad individual y un flujo mínimo de información por parte de la Junta Directiva hacia los accionistas.

Para conservar el equilibrio dentro de la estructura del gobierno cor-

porativo, es indispensable que cada uno de los actores conozca sus responsabilidades con los demás. Es así como la Junta Directiva debe aportar a la Propiedad mecanismos con los cuales se conozca la actuación individual de los miembros de junta además de sistemas de evaluación sobre el desempeño de la junta y de la empresa. A su vez, la Propiedad debe aportar a la Junta Directiva información relevante y estrategia posible a futuro. En cuanto a la Dirección, ésta debe aportar a la Propiedad reportes transparentes sobre la gestión de la empresa y la Propiedad en relación con la Dirección debe colocar el capital mediante reinversión o nueva inyección del mismo.

Aunque las responsabilidades que deben existir entre los tres actores son claras, el sistema de gobierno corporativo no funcionará adecuadamente hasta que los propietarios no se posesionen de sus responsabilidades como propietarios y ejerciten lazos activos con la Junta Directiva.

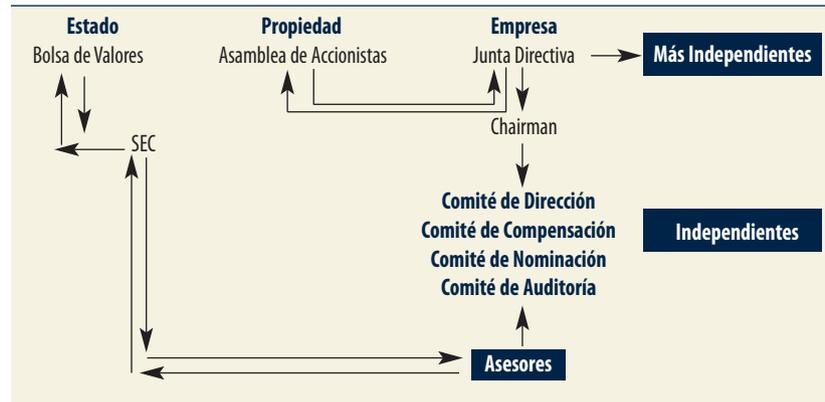
**Propuesta de Balance de Equilibrio para Empresas Privadas / No Familiares y Familiares**

La Ley Sarbanes-Oxley como bien se ha entendido, ha tratado de regular, especialmente, a las empresas que cotizan en bolsa. Como se observa en la gráfica N° 1, se delega, principalmente, las funciones de propiedad (Control y auditoría) en el Comité de Auditoría; y la elección de los miembros de Junta delegada en el Comité de Nominación para la búsqueda y selección de sus miembros. Las bonificaciones y demás tipos de remuneración variable a los principales ejecutivos es delegada en los independientes en el Comité de Compensación, para evitar el conflicto de interés si éstos participan en la Junta Directiva.

Una de las principales funciones de la propiedad (valoración de la empresa y transacción de acciones, información fiable, etc.) se ha delegado en la bolsa de valores, regulada por los reglamentos de control establecidos en el país, a través de personas independientes bajo una información vigilada por la SEC (Security Exchange Commission).

No obstante ¿Cómo se podría adaptar esta ley para empresas privadas que no cotizan en bolsa como empresas familiares y no familiares? Nos atrevemos a proponer el esquema que se observa en la gráfica N° 2, resaltando que el número de comités que se establezcan en una empresa depende, exclusivamente, de la dimensión y necesidades de la propia empresa, con lo cual, el esquema propuesto no constituye una camisa de fuerza:

**Gráfica No.1** Forma de gobierno para empresas que cotizan en bolsa bajo SOX



Para una empresa no familiar, los órganos de gobierno deben separarse en:

- 1) Un órgano de gobierno para la propiedad y
- 2) Un órgano de gobierno para la empresa.

Cómo se observa en la anterior gráfica, se han separado los órganos de gobierno en diferentes niveles bajo la premisa que los propietarios deben generar mecanismos internos similares a los de la bolsa de valores. Por lo tanto, la propiedad debe buscar:

- a) Valorar sus acciones,
- b) Buscar liquidez de la acción mediante intercambio de acciones u otros mecanismos;
- c) Buscar la transparencia de la información con los auditores externos e internos,
- d) Buscar la creación de un comité de ética dado que a los propietarios les interesa saber

que hacen con su propiedad y cómo utilizarla bajo el criterio de la responsabilidad social; e) Buscar caminos a la nominación, remuneración y evaluación de miembros de la Junta. (Todos estos comités deben reportar al Consejo de Socios y éste a la Asamblea de Accionistas). Cualquier socio puede participar, en las decisiones relevantes, según sus capacidades.

En cuanto a los órganos de gobierno para la empresa, como ya se ha mencionado, la Junta Directiva es el principal órgano. La creación de comités reportando a la Junta permite incluir a los miembros del mismo en aquellos comités, dándoles la oportunidad de conocer mejor la organización y a sus ejecutivos y buscar bajar adecuadamente, la estrategia al resto

**Gráfica No.2** Propuesta de balance de equilibrio para empresas privadas / No familiares y familiares



de la firma. Es por esto que se recomienda que se creen los comités necesarios según las necesidades de la organización y capacidades de cada miembro de la Junta, por ejemplo, comité de finanzas con el objetivo de implantar adecuadamente las políticas de financiación, endeudamiento, flujo de caja, entre otras.

Para una empresa familiar, además del gobierno de la empresa, se cuenta con el Consejo de Familia que es el equivalente al Consejo de Socios, con las siguientes funciones adicionales: f) Las relaciones familia-empresa-propiedad mediante un protocolo de

cando mantener el patrimonio unido bajo un equilibrio entre acciones, finca raíz y liquidez; l) Comité de liquidez encargado del porcentaje de la propiedad que es líquido en un portafolio de productos financieros de bajo riesgo que le permite a la familia tener tranquilidad económica.

Por supuesto, los anteriores órganos de gobierno deben ser adaptados al tamaño de la empresa. Para empresas pequeñas y medianas, lo importante es tener en cuenta las funciones de estos comités para que sean agrupadas en dos órganos de gobierno: uno familiar y otro empresarial.



familia, g) Comité de beneficencia familiar para ayudar a aquellos familiares que necesitan nuestro apoyo y no deben ser incluidos dentro de la empresa, h) Comité de nuevas aventuras empresariales, para familiares que, teniendo habilidades para crear nuevos negocios, puedan realizar sus proyectos sin involucrar a la empresa para no distraerla de su negocio central, y i) La formación de propietarios y líderes futuros en el Comité Junior, j) Comité de resolución de conflictos necesario para mantener la unidad y armonía familiar y en caso de no existir acuerdos, lograr una separación amistosa de la propiedad, k) Comité de planeación patrimonial que se encarga de buscar la forma de entregar la propiedad de manera equilibrada en las siguientes generaciones (trust, fundaciones de interés privado, testamentos, etc) bus-

Se observa adicionalmente, en las anteriores gráficas, líneas que van desde los órganos de gobierno hasta los comités así como de asesores y ejecutivos. Esta recomendación permite generar la participación de un mayor grupo de personas, aspecto fundamental para el gobierno corporativo actual.

### Conclusión

Los órganos de gobierno no sólo deben relacionarse con la estructura de la Junta Directiva, también se relacionan con la estructura de la propiedad y de la organización. Los inconvenientes de las estructuras que se han practicado radican, principalmente, en la pérdida de la comunicación entre la propiedad y órganos de gobierno, ya que en el proceso los propietarios están poco informados, no conocen la gestión de la Junta, no conocen los mecanismos de comuni-

cación para informar sus opiniones y/o descontentos.

Una adecuada y sana relación entre Propiedad y Junta Directiva es esencial para un buen gobierno corporativo. Es preciso crear y trabajar por un entorno responsable que ayude a fortalecer la relación Dirección-Propiedad donde se les brinde a los accionistas la información que ellos necesiten para ser efectivos, generando de nuevo un equilibrio para el sistema de gobierno y el futuro de las organizaciones.

Igualmente, los países han entrado en un sistema de control a las Juntas Directivas, especialmente los americanos, colocando muchas restricciones sobre sus propios ejecutivos principales. La Ley Sarbanes-Oxley pretende influir en las acciones de estos grupos de interés. No obstante, ha generado efectos secundarios, ya que algunos de los mejores ejecutivos del mundo, se están negando a ser miembros de Juntas Directivas, incluso de la alta dirección, por temor a verse involucrados en prácticas inadecuadas sin tener el absoluto conocimiento de lo que puede suceder al interior de una organización. ■

### Encuentre en la página

[www.inalde.edu.co](http://www.inalde.edu.co)

la versión extensa de este artículo.

### REFERENCIAS

- Alvarez, Ricart, Gallo (1999) "Prácticas de gobierno en España" IESE.
- Cadbury, Adrian. Board Focus. The Governance Debate. Cadbury Report, 1992.
- Colley, Doyle, Logan, G; Stettinius. What is corporate governance?. Mc Graw Hill, 2005
- Lander, G. What is Sarbanes-Oxley?. Mc Graw Hill, 2004
- Neubauer, N; Lank, A. 1998 "The Family Business; Its Governance and Sustainability"
- 1 Borrus, A; McNamee; Zegel, S. Corporate Probes: A scorecard. Business week, American News, June 10, 2002, pág. 52-53
- 2 Los stakeholders son todos los partícipes de la organización: clientes, proveedores, empleados, Estado, accionistas y el medio ambiente.
- 3 Cadbury Report, 1992, p. 15

## Operando en la base de la pirámide (II)

# Experiencias de negocios efectivos con la BDP

En el artículo pasado con el título de “Oportunidades en la Base de la Pirámide” analizamos los beneficios y retos que implicaba hacer negocios con las clases menos favorecidas, que como ya se conoce, son las que integran la BDP. En la presente entrega nos enfocaremos en analizar las prácticas que han utilizado estas compañías para hacer negocios efectivos. Por Fabio Novoa.

**P**ara comenzar, es importante señalar que aunque muchas organizaciones ni se acuerdan de la existencia de la BDP, algunas que han tratado de hacer negocios, fracasaron. La principal razón es que han trasladado los modelos de negocio con los que competían en la venta a los mercados tradicionales, y ello no funcionó a la hora de satisfacer las innumerables necesidades de los estratos sociales más bajos. Las empresas han de ser conscientes que para competir con éxito en la BDP, deben realizar un esfuerzo por entender las notables diferencias que existen entre este segmento y los mercados de los estratos altos.

Tratando de analizar estas diferencias, las hemos agrupado en varias categorías, a saber:

### ***Necesidades básicas.***

La población de las capas inferiores en muchos casos carece de bienes fundamentales (agua potable, educación, salud, energía, telecomunicaciones, alimentos) y en todo caso habitualmente paga altos costos por ellos. Los habitantes de muchos barrios marginados de las grandes ciudades de Colombia y otros países tienen que cancelar una alta suma por tener acceso a agua potable, que le es llevada por negociantes en cisternas o

camiones a sus barrios. Es famoso el caso de los tugurios de Bombay (India) donde se paga el agua 37 veces más cara que en las zonas urbanas de la misma ciudad.

### ***Ingresos fraccionados:***

Estas personas viven al día. Muchos de sus ingresos son derivados de operaciones comerciales a pequeña escala. De esta forma, no hay dinero para comprar la comida o de cualquier otro tipo de mercancía en cantidad. La costumbre es comprar “lo del diario”.

### ***Activos confinados:***

La BDP vive en la economía informal. Sus viviendas, negocios y demás posesiones, en consecuencia, son una especie de capital muerto al momento de utilizarlos para realizar transacciones crediticias. Tienen activos, pero no pueden apalancarse en ellos para emprender proyectos.

### ***Poca conexión con el mercado:***

Esta población no está atada al mercado, en parte porque está acostumbrada a esforzarse para satisfacer sus necesidades fuera de los canales comerciales habituales. Al parecer, aquí la publicidad y las propagandas masivas tienen mucho menos efecto que en cualquier otro tipo de población. La continuidad de sus miembros en el mercado activo depende casi



exclusivamente del valor que obtienen por su dinero. Esto significa que la relación valor/precio es mucho más importante en este segmento que en los tradicionales.

**Alta proporción de población rural o de extracción rural:**

Colombia tiene un 26% de población rural, al igual que México tiene lo mismo. Perú está situado en un 27%. Además los barrios de los integrantes de la BDP son marginales, bastante inseguros y es normal que estén alejados de los centros de las ciudades. Por consiguiente, las rutas de distribución de las empresas no suelen pasar por allí. Esta realidad complica la distribución, pero a favor se tiene que en la población rural se podría encontrar un mayor poder de compra, pues aunque quizá obtenga menos ingresos que la población urbana, este segmento suele tener solucionado el aspecto vivienda, y en muchas ocasiones posee un pedazo de terreno con el cual puede satisfacer parte de sus necesidades de alimentación, por lo que su renta final disponible es mayor.

**Infraestructura:**

La deficiente estructura de transporte de los sectores marginales dificulta el tránsito y la distribución y suponen un interesante reto para las empresas que quieren convertirse en sus proveedores.

**Informalidad contractual:**

En la economía informal, las relaciones comerciales se basan en promesas personales. No existen contratos ni vínculos legales. Ante esta situación, las empresas pueden nadar contra la corriente, intentando cambiar la realidad, o por el contrario, adaptarse y aprovechar las oportunidades que ofrece este tipo de estructura contractual.

**Crédito nulo:**

La usura es la única línea de crédito a la que tiene acceso la población de la BDP. Algunas empresas deben procurar aportar soluciones en este campo si quieren vender sus productos. Un ejemplo es CEMEX con su proyecto mexicano de Patrimonio Hoy, que ha tenido que buscar financiamientos para que sus clientes puedan tener acceso a las casas de interés social que construyó para ellos.

**MODELO DE NEGOCIO**

Para el diseño del modelo de negocio, los empresarios deben tener las anteriores características. Y complementariamente, deben plantearse y responder dos interrogantes clave:

1. ¿Sabemos cuál es la disposición a pagar de nuestro potencial consumidor por el producto o servicio que le vamos a ofrecer? Sobre el particular se debe recordar que el precio siempre es una variable clave de venta, pero en la BDP es aún más importante.
2. ¿Es nuestra estructura de negocios adecuada para ofrecer el producto o servicio por debajo de la disposición a pagar del cliente? Si la respuesta es no, probablemente se tendrá que reformular parte o toda la cadena de valor.

Hagamos un repaso de la cadena de valor con el fin de saber qué tendría que hacer una compañía tradicional para afrontar con más probabilidades de éxito los negocios en la base de la



**Fabio Novoa**

Director del Área de Operaciones, Tecnología y Producción de INALDE, lidera el curso de NAVES. Ingeniero Industrial de la Universidad de los Andes con Master del IESE, Barcelona. POM, Harvard Business School. Profesor visitante de escuelas de negocios de Latinoamérica y Europa.

**Las empresas suelen tener un alto grado de desconocimiento sobre las características de los mercados de la BDP.**

Gráfica No.1. La cadena de Suministros para trabajar en la BDP



Pirámide. La Gráfica No.1 muestra un diagrama de flujo de lo que sería la cadena de suministro de una empresa trabajando con la BDP, y la Gráfica No.2 muestra las gestiones claves que se deben desarrollar dentro de la cadena de suministros enfocada a vender productos a la BDP:

**Diseño del producto:** Las empresas suelen tener un alto grado de desconocimiento sobre las características de los mercados de la BDP, ya que éstos no han sido su objetivo prioritario. Cuando se trata de estos estratos, el diseño del producto correcto requiere que los estudios de investigación tengan el máximo de cercanía con el consumidor, las organizaciones locales, las mismas agencias de desarrollo que hayan tenido que trabajar con ellos, los proveedores habituales y demás partes interesadas. Parece ser la forma más adecuada de conocer las necesidades de la BDP y para colocar el producto o servicio con una correcta oferta de valor. Como se ve, los estudios de marketing pueden llegar a ser bastante diferentes a los que usualmente se aplican en otros sectores.

El proceso de diseño del producto, al advertir el bajo poder adquisitivo de sus nuevos clientes, tratará de aconsejar materias primas buenas pero baratas y evitar un proceso de producción muy sofisticado. La empresa



colombiana Canela Internacional, nos ofrece un excelente ejemplo de diseño de la oferta para la BDP. Su producto, ropa interior femenina, no tiene un diseño sofisticado. Sus directivos, en vez de trabajar con un extenso y costoso departamento de diseño, tratan de adaptar modelos europeos a la realidad de la BDP colombiana y latinoamericana, mercados que conocen profundamente. Para tal efecto, una vez al año

viajan a los centros europeos de la moda de la ropa interior femenina, adquieren los últimos modelos, que más tarde adaptarán y producirán para el segmento del mercado al que se enfocan. Como saben de su bajo poder de compra, cambian los accesorios costosos, eliminan detalles de difícil fabricación, tratando de conservar la parte básica del diseño y empleando las mejores telas del mercado. Así

**Muchas empresas han optado por la integración hacia atrás para así controlar su abastecimiento y asegurar la mayor eficiencia posible en todo el proceso productivo.**

obtienen un producto de buena calidad, durabilidad y asequible al bolsillo de las consumidoras de la BDP.

**Aprovisionamiento:** Muchas empresas han optado por la integración hacia atrás para así controlar su abastecimiento y asegurar la mayor eficiencia posible en todo el proceso productivo. Algunas empresas han visto en esta opción una forma de aumentar su capacidad operativa, de reducir los costes medios por economías de escala y de obtener una posición dominante en el mercado que dificulte la entrada de competidores. La empresa chilena Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CMPC) tiene un nivel de integración que va desde la plantación, explotación y conversión de sus árboles hasta la fabricación y almacenamiento de sus productos.

También se conocen empresas que han tenido un crecimiento sostenido y los proveedores no han podido seguirle el ritmo, por lo tanto han optado por la integración vertical.

Cuando se requieren proveedores, además de precio, entrega y calidad, la ubicación geográfica es importante, sobretodo cuando van destinados a los mercados rurales. Como ya se señaló, los llamados mercados marginales están dispersos y tienen pocas vías de acceso. Para adaptarse a los proveedores de la zona, algunas empresas hacen formulaciones de producto flexible. Un ejemplo interesante es Hindostan Lever Ltd. que utiliza distintos materiales para la elaboración del mismo producto, dependiendo de su abundancia en una determinada zona, en el sur de la India emplea dolomita en vez de caliza que es usada en las plantas del norte.

Además los proveedores deberán disminuir sus precios y vender sus productos con el mínimo margen posible, pues aquí los beneficios se generan por medio de los altos volúmenes de venta.

**Ingeniería de fabricación:** La flujos de fabricación de los productos con destino a la BDP son sencillos, conformados por máquinas eficientes y en algunos casos con maquinaria adaptada o usada con el fin de ahorrar inversión y gastos de fabricación. Otras empresas, como la empresa colombiana productora de lácteos Alpina, han aprovechado la capacidad sobrante en turnos que no trabajaban para fabricar un yogur con destino a estos mercados. De acuerdo a nuestra investigación, parece ser que en cuanto a ingeniería de fabricación se refiere, el patrón que siguen las empresas para trabajar con la BDP es:

- Determinar los productos que se van a ofrecer al mercado, teniendo en cuenta que entre menos referencias, más eficiencias operativas se obtendrán.
- Invertir lo mínimo posible en equipos de producción: utilizar equipos ya en funcionamiento, segundos turnos, subcontratación, etc.
- Si el producto tiene éxito en el mercado, diseñar e invertir en una línea de producción eficiente. Usualmente, estas eficiencias se logran mediante altas productividades, pues los mercados de la BDP se caracterizan por sus volúmenes altos.

**Proceso de fabricación:** Aquí hay una decisión clave: centralizar o descentralizar. En Alpina, la descentralización es prácticamente obligada

**Gráfica No.2.** Gestiones clave para desarrollar negocios en la Base de la Pirámide



debido al carácter perecedero de la leche. Las plantas de producción están lo más cerca posible a los hatos lecheros. Sobre el particular existe un patrón: hay que aprovechar la mano de obra disponible que esta cerca de los mercados de la BDP, que es relativamente más barata y además se puede convertir en un mercado potencial.

El proyecto “Patrimonio Hoy” de la empresa multinacional mexicana Cemex, es un buen modelo. La empresa comprende que la construcción de interés social es un mercado enorme que puede contribuir a incrementar el consumo de cemento, su producto principal. En la BDP es muy normal que la propia familia sea la encargada de construir o ampliar su vivienda, sin embargo la escasez de dinero, el desconocimiento de técnicas de construcción y el mal servicio que prestan los distribuidores a este sector alargan y encarecen la construcción. Este proyecto combina el acceso al crédito, asesoría técnica y venta de cemento y otros insumos de construcción. La construcción es una tarea que se realiza en donde están los mercados y Cemex emplea gente del lugar en donde se construye, que más tarde se convierten en los primeros compradores de estas nuevas soluciones de vivienda.

**Política de Empaque:** Aquí se pueden apuntar varias conclusiones: 1. La BDP compra “para el diario”. En consecuencia, los empaques deben ser más pequeños a los que se ofrecen en los mercados tradicionales. 2. Es importante que los empaques diseñados puedan conservar los alimentos por más tiempo, sin necesidad de refrigeración. 3. Si los empaques no agregan mayor valor al producto, se deben reducir.

Nuestras exploraciones concluyeron que para vender a los estratos bajos de la población, casi todas las empresas debieron modificar sus empaques. Entre los ejemplos que se pueden citar tenemos:

- Canela Internacional (Colombia): Vende sus prendas de ropa interior femenina en empaques de cartón, con un buen diseño y muy prácticos, pero no costosos.
- Alpina (Colombia): Su yogur económico lleva un empaque sencillo, producido en Colombia, al revés del producto tradicional que lleva empaque importado
- Coca Cola (Chile): Disminuyó el tamaño del envase familiar de 2 y 3 litros a 1 y 1,5 litros y se utiliza preferentemente el envase de vidrio retornable, lo que permite menores costos de producción. Desarrolló también un envase de vidrio de 8 onzas (237cc) para consumirse en el punto de venta buscando la compra de impulso y se vende en una cifra casi mítica de 100 pesos, la denominación de mayor circulación en ese país. El envase competidor más cercano es de 250cc, desechable, y

### **Marketing, publicidad y precios:**

La forma de vender y de hacer publicidad difiere mucho de acuerdo al país, a la comunidad específica y al producto en particular. No obstante, se encontraron algunos patrones de comportamiento:

En promoción y publicidad, las técnicas contrastan con las utilizadas en los segmentos tradicionales. La BDP tiene menor acceso a los medios de comunicación masivos como TV y prensa, por lo tanto es más efectivo realizar acciones publicitarias en el punto de venta como exhibidores, promociones 3x2, sorteos por envío de empaques, etc.

Además se observó que muchas de las empresas que operan la BDP utilizan carteles en medios de transporte, vallas, representaciones teatrales o de música en el lugar de venta, y en general están más cerca de hacer publicidad en el punto de venta que de la publicidad masiva. Cemex necesitaba dar a conocer el proyecto “Patri-

**Se necesitarán directivos conscientes de la importancia de los nuevos mercados y dispuestos a adaptarse a las nuevas reglas de juego que imponen actividades comerciales y operativas diferentes y muchas veces desconocidas**

se vende a \$200. El éxito de esta estrategia de envase individual ha sido notable.

En general, los empresarios deben tener en cuenta que el empaque no es fundamental para la venta en la BDP pero es vital aprender los hábitos de compra para diseñar formatos más pequeños que estén acorde con las pequeñas cantidades que suele comprar la BDP.

monio Hoy”, para que la población tuviera confianza en él, por lo que identificó y reunió los líderes de las comunidades, les explicó el proyecto y los animó para que lo dieran a conocer. Por cada grupo de personas que participara en éste, los líderes recibían puntos que podían canjear por material de construcción para su hogar.

Sobre el proceso de fijación de precios verificamos que se está vol-

viendo común utilizar la tecnología: precio del mercado menos... y no como en el sistema tradicional: costes de producción más... En general, las empresas exitosas estudian el mercado, los comportamientos de los consumidores, su poder de compra y calculan el precio al cual podrían vender sus productos y a partir de este punto se “devuelven” tratando de que todos sus costos –materias primas, producción, mano de obra, empaques, distribución, etc.–, estén en línea con el precio objetivo. Las variables claves a trabajar son: proveedores, tamaño del formato, diseño de producto, selección de materias primas y sistemas de producción y distribución.

**Distribución:** La BDP suele ir a sitios distintos de compra a los que frecuentan los mercados tradicionales. Específicamente en Colombia, en productos de consumo masivo y alimentos, las clases altas hacen el 77% de sus compras en los supermercados y sólo el 5% en las tiendas de barrio. La clase

hacer más productiva su labor de distribución, ha subcontratado con miles de transportadores independientes, quienes compran a la empresa el “camión” de cerveza y lo distribuyen y venden por todo el país.

Por el contrario, Canela Internacional ha aprendido con dolor que uno de los peligros es tener que depender de muchos intermediarios en la distribución, pues ello eleva los costos y hace perder contacto con el consumidor. La empresa ha tenido serios problemas en este campo, pues su costo de distribución podía fluctuar, según el canal utilizado, entre el 300% y 400% del precio fábrica, perdiéndose de esta manera gran parte de los esfuerzos por tener unos productos a un precio competitivo. Para resolver la situación, está intentando con otros socios una integración hacia abajo, de tal manera que la empresa llegue con puntos de venta y tiendas propios hasta la usuaría final.

Nuestra investigación mostró que, en lo referente a la distribución a la BDP, las empresas utilizan los siguientes métodos:

- Aprovechar el transporte de “segunda mano”. El rápido crecimiento de Kola Real en Perú les llevó a aprovechar la enorme cantidad de “combis” que habían entrado al país por haberse permitido la importación de vehículos usados con aranceles demasiado bajos.
- Utilizar “grupos del barrio” que actúan como distribuidores para su zona e internan la mercancía en zonas marginales.
- Implantación con variaciones del modelo “Avon” de venta directa puerta a puerta, que permite llegar a una gran número de consumidores y se aprovecha la cantidad de mano de obra disponible.
- La integración hacia delante, llegar directamente hasta el punto

de venta final, lo que está haciendo Canela Internacional.

Finalmente es bueno mencionar algo sobre la política de recursos humanos. Es evidente que la distancia cultural y social entre el mercado objetivo de la BDP y los directivos puede dificultar la toma de decisiones y el establecimiento de estrategias. Las empresas que ya operan la BDP se preocupan cada vez más por seleccionar perfiles de directivos que se sientan cómodos trabajando con estos nuevos y enormes segmentos de cliente. Es claro que si se quiere abordar con éxito el nuevo reto de ir a la Base de la Pirámide, se necesitarán directivos conscientes de la importancia de los nuevos mercados y dispuestos a adaptarse a las nuevas reglas que imponen unas actividades operativas y comerciales diferentes y muchas veces desconocidas pero que pueden convertirse en el verdadero catalizador del crecimiento que necesitan las empresas que trabajan en los mercados emergentes. ■

Esta es una investigación que el autor está llevando a cabo desde el año 2002 con profesores de varias Escuelas de Negocios latinoamericanas, españolas y de Estados Unidos: IPADE (México), Kenan Flager BS de University of North Carolina (USA), ESE (Chile), PAD (Perú), IAE (Argentina). Esta investigación fue financiada por entidades internacionales.

1 Nielsen de Colombia

#### REFERENCIAS

- Soto, H. De, “The mystery of capital: Why capitalism triumphs in the west and fails everywhere else”, Basic Books, Nueva York, 2000
- Hart, S. L. y S. Sharma, “Radical transactiveness and competitive imagination”, submitted to the Strategic Management Journal, 2003
- Hart, S. L. y C. M. Christensen, “The Great Leap”, Sloan Management Review, otoño, 2002
- London, T. y S. L. Hart, “Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model”, submitted to Journal of International Business Studies, 2003.
- Prahalad, C. K. y S. L. Hart, “The Fortune at the Bottom of the Pyramid” Strategy + Business, 26, 2002
- Prahalad, C. K. y K. Liberthal, “The end of corporate imperialism”, Harvard Business Review, 75, 1990

baja compra apenas el 25% en supermercados y más del 65% en las tiendas<sup>1</sup>. Esta costumbre exige al distribuidor llegar a mayor número de puntos de venta y cuando se trata de zonas rurales o urbanas marginales deben llegar a puntos bastante alejados. La empresa cervecera Bavaria ha trabajado el tema de distribución y según su propia información llegan a 450.000 tenderos en todo el país. Con el fin de

El nombre de Vicente Font está relacionado con una parte de la historia del INALDE. Es profesor del área de Dirección Comercial del IESE de Barcelona. Después de varios años, volvió a Colombia para impartir clases en diferentes programas. Sobre pequeños entre grandes, marca y atributos, sobre la responsabilidad y la razón de ser de una escuela como INALDE. Por Ulrike Wahl.

## El fondo de las cosas complejas sigue siendo sencillo

SOBRE PEQUEÑOS ENTRE GRANDES, MARCA Y ATRIBUTOS,  
SOBRE LA RESPONSABILIDAD Y LA RAZÓN DE SER DE UNA  
ESCUELA COMO INALDE

### ¿Por qué es relevante hablar sobre cómo pequeñas empresas pueden convivir y aún competir entre grandes?

Este tema llega fundamentalmente por la realidad del mercado hoy: la apertura de los mercados, la globalización ha llevado a un reordenamiento de los jugadores en las economías. La concentración, por un lado, es cada vez

mayor; por el otro, hay nichos interesantes donde viven y crecen los pequeños y creativos que generan cambios interesantes, que ven la realidad con otros ojos y actúan con otras herramientas. Desde la inserción de España en la Unión Europea, por ejemplo, muchas compañías han tenido que ser vendidas y otras han entrado a competir con las grandes empresas. Hay muchos fracasos, pero igualmente hay notables ejemplos que demuestran que sí es posible competir y vivir al lado de los de gran tamaño.

### ¿Cuáles serían los factores de éxito?

La clave es hacer algo diferente a los grandes, a sabiendas que no hay similitud de recursos, ni opción de equipararse en volumen, porque jamás manejará el pequeño las economías de escala del grande. Sin embargo, por ejemplo en el área de tecnología, ser grande significa ser lento, y ahí el pequeño tiene la ventaja de flexibilidad y de cambio.

Se observa muchas veces que los grandes miran con interés a los pequeños que están dando botes pero aprendiendo, y descubriendo nichos que los grandes no habían

entendido que existiesen y luego adquieren la operación. Muchas veces los compran, porque la tecnología y otros frentes a veces no son patrimonio del dinero sino cuestión de creatividad e imaginación.

### ...y terminan girando el cheque para contratar a la cabeza que se ingenió la idea convertida en caja sonante.

Sí, pasa en muchos lados, también en Latinoamérica. Un gerente de una compañía descubrió que había un mercado nuevo: el de la gente con pocos recursos, pero emocionalmente dispuesta a gastar en los mismos productos que los segmentos superiores de la pirámide de consumo. Ejemplo: el directo resolvió irse con envases más pequeños, productos con una calidad un poquito menor, reduciendo gastos comerciales y distribuyendo a puntos de venta diferentes, todo un mercado que llamó la atención a una gran multinacional, que no desaprovechó comprar la idea pues haría posible aumentar mucho sus propias ventas. El hecho es que compraron ese talento humano y lo mandaron a las oficinas centrales para que desde allí aplicase

En una conferencia organizada por la Asociación de Egresados, en el marco de los 20 años de fundación del Inalde, habló Vicente Font a los egresados sobre el papel de una Escuela de Dirección y Negocios. Club El Nogal, mayo 2005. Consulte en [www.egresadosinalde.com](http://www.egresadosinalde.com) las imágenes del evento.





**Vicente Font**

Profesor de Dirección Comercial, IESE.  
Consultor de empresas nacionales e internacionales de diferentes sectores: Consumo masivo, sector financiero, pequeñas y medianas empresas (Codorniu, Union Carbide, Technal, World Trade Center, etc.).  
Consultor y profesor visitante alrededor del mundo en: España, Portugal, Chile, Uruguay, Argentina, Perú, Ecuador y Colombia.  
Doctor en Ciencias Económicas - Universidad de Barcelona. Master en Economía y Dirección de Empresas IESE - Universidad de Navarra, Barcelona.  
Licenciado en Ciencias Matemáticas - Universidad Complutense de Madrid.



su biblioteca personal al IESE. Vio también que una ventaja es la fe, el tener religión, que es en realidad un marco de referencia claro. El principio humanístico europeo, fruto de la influencia grecorromana y luego la influencia cristiana permiten ser claros respecto a la responsabilidad que tiene el hombre frente a su alrededor: que es decir “sea usted feliz y busque la felicidad”, y el siguiente paso declarar que “para ser feliz, hay que hacer feliz a los demás”, un principio fundamentalmente cristiano.

El fundador del IESE, Antonio Valero, se hizo desde el principio la pregunta sobre lo que podría ser útil para la persona que dirige una compañía o una institución. El no intentó ayudar a los que ya estaban trabajando, no le parecía que debía preparar profesionalmente a quienes se disponían entrar al mundo laboral. Decidió dirigirse a los empresarios y directivos, y trabajar entonces con personas en altos cargos de responsabilidad, que tendrían preguntas e inquietudes muy específicas, y que necesitarían analizar y mejorar gracias a la discusión con iguales. Este es un sesgo presente en todos los programas del IESE, y sus escuelas hermanas. Más que programas de formación son programas de perfeccionamiento.

#### **¿Qué aporta hoy una escuela de negocios?**

Hay que preguntarse si todavía es válido el enfoque de una escuela como el IESE, fundada en 1958. Entonces, Antonio Valero, decidió que debía aportar al mejoramiento de un directivo. Decía que éste permanentemente debía tomar posición y actuar y motivar a equipos. O como diría Alejandro Llano: “hacer empresa, o sea, mover gente”. ¿Qué requeriría un directivo? — enfoque, iniciativa, inversión, capacidad de priorizar, evaluar y asumir niveles de riesgo. ¿Y las características ideales? — imaginación, creatividad, capacidad de acción, control, razonamiento, gestión. ¿Y qué debería entonces aportar la escuela de dirección y negocios? — objetividad, prudencia, humildad, para generar y mejorar la confianza, la constancia y la iniciativa. Y muy importante: ayudar a agudizar la capacidad de análisis y de síntesis, a mejorar sus actitudes y a “superar el cansancio a partir de cero”. Tal vez, todo se resumía en algo muy simple: “lograr abrir la mente, para ser flexibles”.

Ser directivo es más un arte que una ciencia, por tanto, no sería suficiente circunscri-

bir el ambiente del IESE al mundo del razonamiento puramente pragmático, sino de abrir la mente hacia otros aspectos, otros ámbitos, los humanistas, para considerar una visión integral de las personas y de sí mismos.

¿Cómo conseguir que aprendan los directivos y empresarios? — mediante un método didáctico que permita que sean apasionados en hacer, en escuchar, en comprender, en aprender, pero no apasionados en el juicio. Sería el método del caso, la discusión de casos reales, la manera de enseñar y de permitir que cada cual llegue a sus conclusiones libremente, pero huyendo de la tentación de lo fácil, por decirlo en palabras del Papa Juan Pablo II. . Para ello se necesitarían profesores del mundo real, con experiencias concretas, que enseñaran por sobre todo que son el miedo y la mentira los dos enemigos de la gestión.

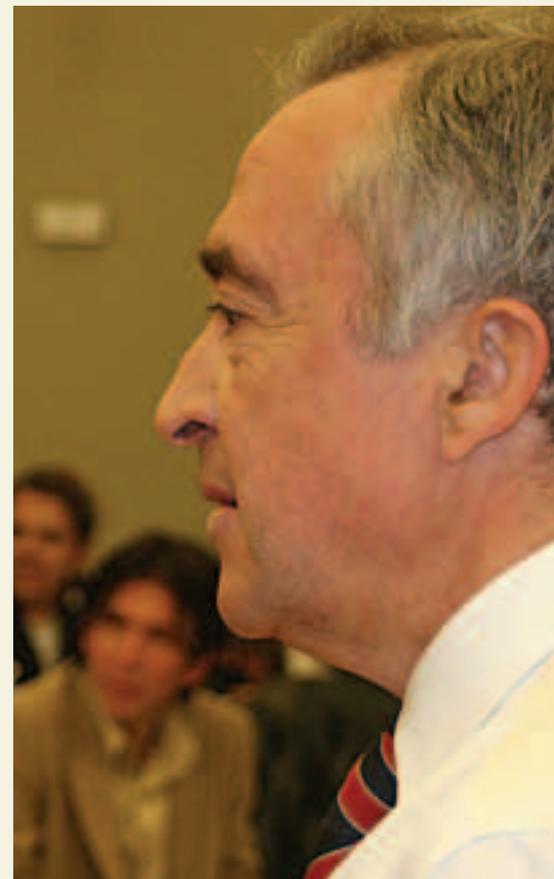
Y ante todo colocar una premisa a la que debían llegar todos por sí solos: que lo importante son las personas, entendiendo que persona se es siendo directivo, empleado, padre o madre, pareja, amigo, ciudadano. Y que en el fondo de todo estaría siempre presente la meta última, la felicidad. Tan simple como eso.

#### **¿Qué tipo de investigación debería generar una escuela de negocios?**

Sobre ello existe una polémica muy interesante, y tiene que ver con el tipo de estudios que debería hacer una escuela de negocios. Si es coherente con lo dicho arriba, entonces le llevaría a investigar soluciones a problemas que preocupan realmente al hombre vértice, al director, al gerente general. Por tanto, cualquier cosa que no sea útil para este público, no se debería llamar investigación de primer nivel en una escuela de negocios. Sin embargo, lo que prima a nivel mundial y lo que se considera como investigación seria es la que se publica en un journal, un espacio de pares internacionales de la academia, que avalan el aporte. Nótese que no va dirigida a ni es evaluada por gente del mundo empresarial, de la industria y del comercio. Por tanto, aquí hay un dilema entre si hacer investigación en el mundo de los journals, cuando se es institución de referencia para el mundo real y práctico. Es entonces una situación en la que la universidad y la escuela de negocios, ésta anexa e impregnada por los

objetivos de su alma mater, se complican mucho la vida. Es un tema muy opinable. Pero en todo caso me parece que es por lo menos prioritario hacer investigación que dé fruto, que sean casos que se trabajen con los participantes, es producir libros de divulgación que llamen la atención a los empresarios y ejecutivos, que son lógicamente de menor calidad abstracta científica. Y luego es interesante intentar hacer una investigación más fundamental, cuyo destino sean los journals y otros documentos de referencia.

Todo esto es también cuestión de recursos



económicos y humanos. INALDE ya quisiera contar con un colchón de donaciones, y un presupuesto enorme que permita destinar parte a esto. Son realmente muy pocas las escuelas las que pueden darse el lujo de investigar en forma. Harvard se puede permitir mantener dos tracks, el docente y el investigativo. Pero es complejo tratar de cumplir las dos funciones al tiempo, y mantener además las exigencias de calidad impartiendo casos y al tiempo investigar y escribir. Yo todavía no conozco a nadie que sea capaz

# NAVES: una realidad palpable

No sólo se perfeccionan las habilidades emprendedoras sino también las intra-emprendedoras, es decir, aquellas que caracterizan a un emprendedor dentro de la empresa. Por Fabio Novoa.

**E**n junio pasado se graduó una nueva promoción del Programa MEDEX, donde se ofreció por sexta vez el curso NAVES y se llevó a cabo la cuarta presentación consecutiva de los planes de negocios. NAVES, es la abreviatura del curso Nuevas Aventuras Empresariales que se estableció en INALDE en el año 2000 con el propósito de fomentar el espíritu emprendedor de los participantes.

Es bueno señalar que todas las áreas académicas que hacen parte del currículum del MEDEX tratan de motivar y fomentar el espíritu empresarial, pero es en NAVES donde convergen las energías y se concreta la idea, la oportunidad o el sueño con la elaboración de los proyectos de nuevos negocios.

Los candidatos al MEDEX en INALDE, deben tener título profesional y estar vinculados al mundo empresarial. Esto ha hecho que en NAVES, no sólo se perfeccionen las habilidades emprendedoras sino también las intra-emprendedoras, es decir, aquellas que caracterizan a un emprendedor dentro de la empresa. A pesar de la gran importancia que en tiempos recientes se le ha otorgado a las capacidades intra-emprendedoras de empleados y directivos, los empresarios no han sido del todo conscientes, puesto que parece ser que les interesa o están más pendientes de los expertos en finanzas, marketing o ventas.

NAVES busca resaltar este privilegio que tienen o pueden llegar a tener las empresas: los emprendedores. Por este motivo es que en el



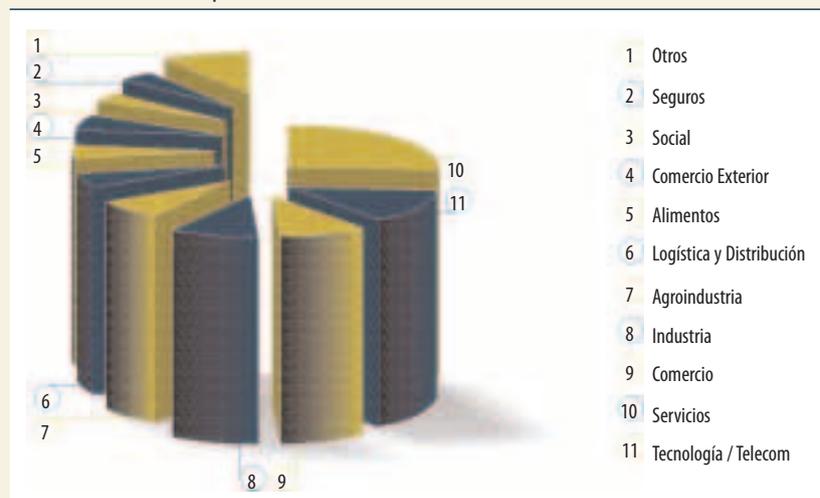
**El curso Nuevas Aventuras Empresariales se estableció en el año 2000 con el propósito de fomentar el espíritu emprendedor de los participante**

curso se aceptan planes de negocios de dos tipos: emprendimientos puros e intra-emprendimientos.

Hasta junio de 2004 se habían presentado 120 planes de negocios, de los cuales el

22% está funcionando en este momento[1]. Algunas de estas empresas se relacionan en el cuadro No.1. Es una cifra muy satisfactoria teniendo en cuenta el corto tiempo que ha transcurrido desde la presentación del Business

**Gráfica 1.** Clasificación por sectores



**Cuadro No.1** Empresas funcionando con buenas proyecciones

Empresa	Sector empresarial	Año
Urbanización Las Camelias	Construcción	2002
construcción de vivienda unifamiliar en Pasto		
Intansuca	Construcción	2002
Waked International	Comercio	2002
Spring Flowers	Flores	2003
Asociación Vivamos	Sector social	2003
Curves for Women	Gimnasios	2003
Avanzada S.A.	Construcción	2003
e-Business Distribution Colombia S.A.	Telecomunicaciones	2003
NABÚ Bar	Bares y restaurantes	2004
ENACAR	Explotación de Carbón	2004

**Cuadro No.2** Los cinco mejores proyectos

Proyecto	Emprendedor	Descripción
Aero Express	Hugo Sandoval Luis Fernando Gómez María Alexandra Gómez	Compañía de transporte aéreo de pasajeros de bajo costo, que ofrecería una alternativa intermedia en precio y tiempo de viaje con buen nivel de servicio. Tiene como fin principal conectar a Bogotá, Cali y el Eje Cafetero con las principales ciudades turísticas y fronteras del país.
Vida	Alejandro Mejía Diego Forero	Banco de células madre humanas que ofrecerá en una primera fase el servicio de recolección, selección y almacenamiento mediante la crio-preservación de células madre provenientes del cordón umbilical del recién nacido.
Caribbean Bunkers	Rodrigo Barrios	Negocio basado en la producción, comercialización y transporte de bunkers, combustibles livianos y lubricantes para embarcaciones que recalen en el Puerto de Cartagena.
Taller de Emprendimiento	Ana María Jaramillo Diana Ramírez	Entidad de servicios integrados para generar ingresos y capacitación, para personas de escasos recursos en el área de Bogotá y la Sabana. Los pilares de este negocio son: capacitación, financiación y comercialización en pro de la creación y desarrollo de micro y fami empresas.
Soluciones Integrales - SI	Mauricio D'Angelo Mauro Sartori	Empresa enfocada en la formación integral de la fuerza de ventas y gerentes comerciales del sector automotor. El modelo de negocio propone procesos a la medida de: selección, capacitación, desarrollo de habilidades, medición de resultados e índices de desempeño de las fuerzas de ventas.

Plan. El estándar en las escuelas de negocio a nivel mundial, es que éstos sólo se hacen realidad o se concretan después de cinco o diez años de presentados. Tampoco debemos olvidar que la situación de nuestros participantes es un poco más compleja que, por ejemplo, la de un MBA full time, pues los participantes del MEDEX en paralelo desempeñan cargos de mucha responsabilidad, tienen ingresos buenos y seguros y les es más difícil “bajar el escalón” e iniciar una nueva y riesgosa aventura.

Concretamente, en 2005 se presentaron 53 proyectos, de los cuales 6 ya se están constituyendo legalmente. De todos los proyectos 5 fueron intra-empresarios. La clasificación por sectores fue bastante amplia como lo muestra la gráfica No.1.

Para la elaboración de los proyectos, los participantes contaron con la asesoría de cinco tutores, todos egresados del Programa PADE, quienes han colaborado generosamente en esta labor durante tres años. Ellos son: Gabriel Remolina, Héctor Ángel, Hugo Millán, Jaime Restrepo y Peter Montes. Su valioso trabajo ha sido muy ponderado por los estudiantes. Los proyectos se presentaron en forma escrita y posteriormente fueron expuestos ante profesores, tutores y compañeros de clase, quienes se convirtieron en sus evaluadores. El cuadro No.2 presenta los resultados de la evaluación realizada por los mismos participantes del curso NAVES 2005.

Se seleccionaron como los de mayor espíritu emprendedor a: Rodrigo Barrios, Andrea Vélez, Abraham Aparicio y Julio Isaza. (MEDEX 2003-2005).

Queda por resaltar la extraordinaria calidad de los proyectos, y desear mucha suerte a nuestros emprendedores para que puedan hacer realidad sus sueños. Después de todo, la mayor justificación del esfuerzo realizado es ver las ideas convertidas en empresas, que generen riqueza y empleo y que contribuyan al sano desarrollo del país. ■

# EL NIVEL DE DIRECCIÓN RESPALDADO POR UN CONOCIMIENTO SUPERIOR



## PROGRAMAS ENFOCADOS PARA DIRECTIVOS DE ÁREAS ESPECÍFICAS

### DPO DIRIGIENDO PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES

• liderazgo@inalde.edu.co

Inicia septiembre 14

### MAC MARKETING PARA EMPRESAS EN ALTA COMPETENCIA

• marketing@inalde.edu.co

Inicia septiembre 21

### FMP FINANCE MANAGEMENT PROGRAM

• fmp@inalde.edu.co

Inicia septiembre 12



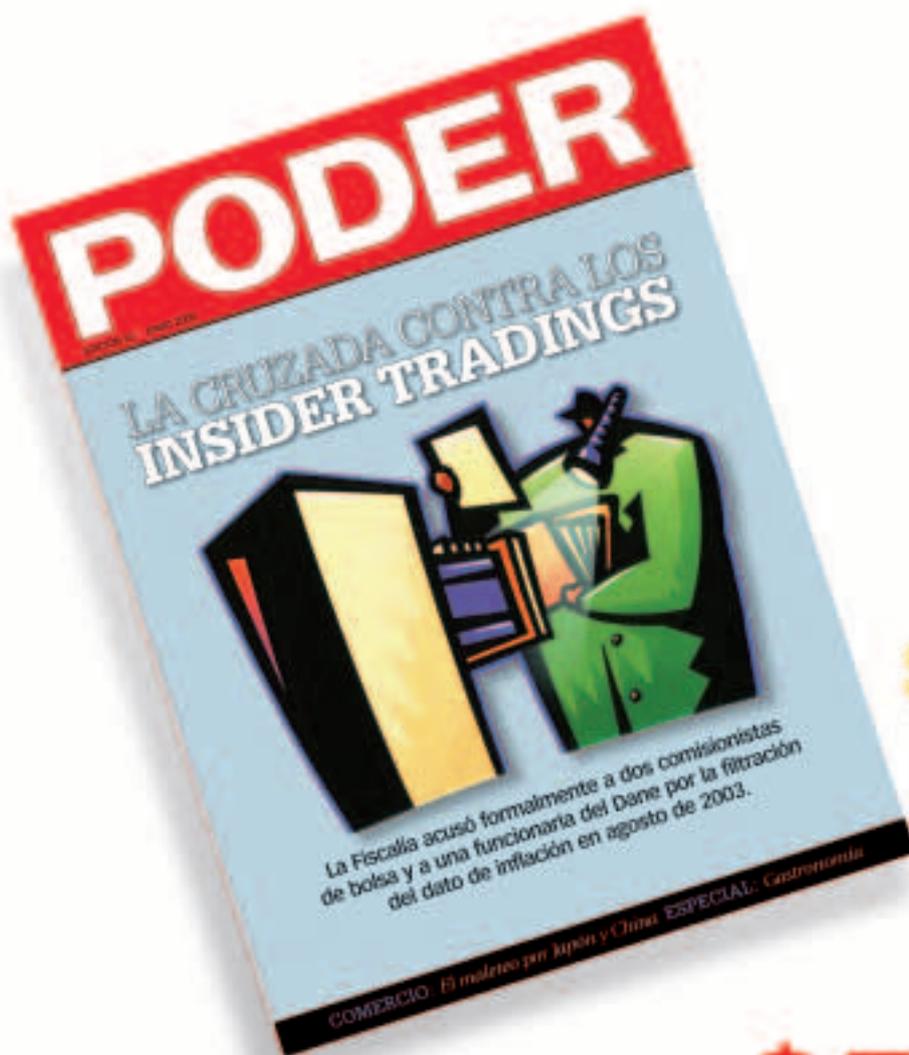
**INALDE**

Escuela de Dirección y Negocios  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Tel: 861 4444 Ext: 149 - 159

[www.inalde.edu.co](http://www.inalde.edu.co)

# EL QUE LEE **PODER** TIENE LA INFORMACIÓN



**PRECIO  
ESPECIAL DE  
SUSCRIPCIÓN  
PARA  
EGRESADOS  
DE INALDE**

**\$58.900**

**1 año (11 Ediciones)**

**Precio Normal 1 año: \$73.900**

ZOOM COLOMBIA LTDA.

**Tel.: 2553668**

Calle 81 No.12-44 Ofic. 203 - BOGOTÁ - COLOMBIA

# I Seminario de Moda & Management en el INALDE

**COMO ESCUELA DE DIRECCIÓN Y NEGOCIOS,** el INALDE busca apoyar procesos de largo plazo que permitan fortalecer sectores estratégicos de la economía colombiana y que aporten a la consolidación de marca país. El propósito es aunar la visión académica y su expertise en la formación directiva, a la dinámica de esfuerzos de empresarios y sector público, en aras de contribuir al desarrollo de Colombia.

Siguiendo esa línea, el pasado 27 de mayo, el INALDE llevó a cabo el "I Seminario de Moda & Management", invitando a los actores del sector Moda y Confecciones del país, brindando un espacio independiente para perfeccionar conocimientos, analizar realidades, evaluar condiciones y definir oportunidades, siempre con el objetivo de generar una visión de conjunto que agregue información y opciones constructivas para todos.

La iniciativa contó con el apoyo y asistencia de Inexmoda, Proexport y Artesanías de Colombia, y reunió a 72 profesionales, representantes de la cadena productiva del sector: diseñadores de moda, empresarios de la confección y textiles, proveedores de servicios, así como instituciones especializadas, docentes y representantes del Gobierno que durante un día completo participaron de una intensa agenda de casos de empresa y conferencias, con profesores expertos en marketing y comercialización, operaciones y política de empresa. El evento concluyó con una mesa redonda, en la que se recogieron las conclusiones, inquietudes y propuestas de todos, con miras a aportar a la construcción y complementación de una agenda de acciones y proyectos útiles para todos.

Las evaluaciones recibidas de parte de los asistentes indican que el Seminario fue considerado un importante aporte a las opciones de preparación y perfeccionamiento directivo, y una importante oportunidad para acercar e integrar más a las partes, generando un escenario de "comunicación" a través de la dinámica interactiva que brinda la metodología del caso, dinámica de fondo de todos los programas del INALDE.

**El compromiso adquirido es la preparación de un siguiente evento para finales de año, con miras a responder a las inquietudes de formación y análisis formuladas por los asistentes a este "I Seminario de Moda & Management", un ejercicio que bien vale la pena continuar y replicar hacia otros escenarios y sectores. ■**

Consulte en [www.inalde.edu.co](http://www.inalde.edu.co) las imágenes del evento







El Director General del INALDE, Dr. Pedro Niño (der.), junto al Director General del IPADE, Dr. Jorge Gutiérrez (centro), y el Director de los programas de Perfeccionamiento Directivo del INALDE, Dr. Germán Serrano.

## Convenio INALDE e IPADE

Pedro Niño, Director General de INALDE, y Jorge Gutiérrez, Director General de IPADE, firmaron un convenio de cooperación general por tres años entre ambas escuelas, con el fin de permitir la colaboración en los ámbitos de investigación, movilidad de profesores y doble titulación.

El acuerdo estipula que las partes dispondrán de los recursos necesarios para adelantar investigaciones conjuntas en temas de interés para ambas escuelas, coordinadas por los directores de área, de tal manera que de ellas resulten libros, casos y notas técnicas.

De la misma forma, las escuelas abrirán espacios para que los profesores puedan llevar a cabo pasantías trimestrales de investigación y teaching. Además, se organizarán semanas internacionales en las sedes de ambas Escuelas para los participantes de los programas MEDEX, PDD y PADE.



Directivos del INALDE, junto al profesor emérito del IPADE, Dr. Carlos Rossell.



Nuestro PADE 2005 en México, durante la Semana Internacional. Todas las fotos en [www.inalde.edu.co](http://www.inalde.edu.co).



## Grado PDD

**25 DIRECTIVOS QUE PARTICIPARON** de la primera edición del Programa Desarrollo Directivo (PDD) de 2005 culminaron sus actividades académicas en junio pasado. Del grupo, cuyo presidente es el doctor Máximo Dalla, Gerente de Planeación y Control para la Región Andina de Impsat, hacen parte directivos de primer nivel de empresas como EPM Bogotá, Telmex, Sun Microsystems, Coca-Cola, Compensar y Hewlett Packard, entre otras. Todas las fotos del grado en [www.egresadosinalde.com](http://www.egresadosinalde.com).

## Profesores Visitantes

### Javier Aranguren

Como parte del nuevo plan de formación del claustro docente del INALDE, los profesores y directivos de la Escuela asistieron al Curso de Formación en Antropología Filosófica, a cargo del profesor invitado Javier Aranguren E., doctor en Filosofía y Profesor de Antropología de la Universidad de Navarra



### Oscar Carbonell

El profesor Oscar Carbonell L., Director de Admisiones del Programa MEDE (Full Time MBA) y profesor del área de Dirección Financiera del IPADE (México). Dictó clases en varios programas.

### José Ramón Pin

El profesor José Ramón Pin, Director del Área de Comportamiento Humano en la Organización del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) de España. Aprovechó su estadía en Colombia, para dictar clase en los programas PADE, PDD, MEDEX y en el In Company del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA), y así mismo fue docente del Programa de Actualización Directiva "Liderazgo, Coaching y Competencias" que se llevó a cabo en Medellín el 28 de julio. Igualmente dictó una conferencia titulada "El Coaching como Herramienta de Desarrollo de la Competitividad del Talento Humano" a un grupo de egresados de la Escuela radicados en Barranquilla, Cartagena y Santa Marta y a los miembros de la Asociación para la Formación de Empresarios del Caribe (AFEMCA), de la que hacen parte 42 empresas de la Costa Atlántica.



## Armada Nacional e INALDE

**EN DÍAS PASADOS, EL COMANDANTE** de la Armada Nacional, Almirante Mauricio Soto, visitó al INALDE con miras a conocer las opciones de perfeccionamiento directivo e iniciar un programa de largo plazo sobre la base de un convenio.





Consulte en [www.egresadosinalde.com](http://www.egresadosinalde.com) las imágenes del evento, junio 2005.

## Grado MEDEX Promoción 2003-05

“Es muy fácil decir que “sí hemos aprendido, que sí somos mejores, que sí queremos ser personas de bien, que queremos servir a las personas, que vemos las necesidades del país y queremos ayudar a sacarlo adelante, que deseamos corregir la injusticia y la desigualdad, que nos duelen los menos favorecidos, que estamos dispuestos a ser verdaderamente un “ícono” en la sociedad. Y prometemos que nuestros hijos estarán orgullosos de las cosas que vamos a hacer.

La realidad mostrará que estos sueños se van diluyendo y convirtiendo en una especie de ilusión juvenil. ¿Por qué nos pasa esto? Es fácil, el ritmo cambiará y las ilusiones se dispersarán, la voluntad y disciplina se harán más laxas por la falta de exigencia. Las ocupaciones irán tomando el espacio previsto para los sueños, y se llenarán de “razonadas sin razones” como “me daré un espacio, recuperaré mis amigos, necesito unos ahorritos, no me he podido ver con mis compañeros, tengo mucho trabajo, voy a viajar mucho

en los próximos meses”, o cualquier otra excusa similar que sólo muestra una tendencia muy propia de nuestro país- la inconstancia, o como decía un amigo mío, eso de ser “abandónicos”.

¿Es coherente esa perspectiva con lo recibido durante estos dos años de programa, con lo esperado de parte de cada uno? Seguro que no, y por lo tanto sólo puedo decir que depende solamente de ustedes que el resultado sea distinto, que podamos cada uno de los que los conocemos y trabajamos en este proyecto llamado MEDEX, sentir que hemos cumplido con nuestra labor.

(...)

La vida es más compleja que un balance y los flujos de caja, que los árboles de decisión, que la elaboración del PIB o que un plan comercial. Su obligación real —y ese es el camino de la felicidad— es que luchen honradamente por el Bien, y que puedan al paso de los años decir que han sido capaces de superar defectos o debilidades. —Luis Fernando Jaramillo C., Director del Programa Avanzado de Dirección Empresarial, MEDEX. ■

“Extrañaremos las trasnochadas, las madrugadas, las discusiones, los partidos de fútbol, las fiestas, la camaradería propia de este ambiente ya familiar para nosotros. Pero sobre todo extrañaremos a los compañeros y amigos. (...) Todo valió la pena, porque el costo de oportunidad de no haberlo hecho, hubiera sido muy grande.(...)”

Pasamos juntos por momentos muy duros, nos acompañamos y apoyamos en situaciones de gran dolor para algunos de nuestro grupo, amigos que con su testimonio más adelante nos hicieron ver que las situaciones tan difíciles fueron más llevaderas por el cariño y apoyo de los otros. Algunos sufrieron pérdidas familiares, éstas últimas afortunadamente solucionadas más rápidamente gracias a la red que tejimos y que logramos fundamentar en la confianza y en la amistad. La oportunidad de relacionarse con tantas personas de este nivel probablemente no se repita, y tal vez sea uno de los legados más importantes del programa, que además del perfeccionamiento ejecutivo tiene un complemento humano que lo convierte no en una experiencia académica solamente sino en una experiencia de vida.” —Monica Yepes. ■



# Los egresados de **INALDE** viajan por AIRES



**Aires**, las opciones en rutas nacionales e internacionales que usted necesita.



La aerolínea que une lo mejor de Colombia

Informes y Reservas: Bogotá (1) 294 0300 • Número Único Nacional 01900 3319440  
o consulte a su agencia de viajes.

## “Como directivos, debemos comprometernos más”

### Egresados del PDD ayudan a la Fundación Oasis, Barrio El Paraíso, Ciudad Bolívar

Comentando en una de las sesiones sobre la situación socioeconómica del país, y los datos estadísticos de pobreza e inequidad verdaderamente inquietantes, el Director de Estudios del grupo PDD 2005 insistió en no quedarnos en la queja sino hacer algo concreto. Sugirió una reunión con una líder comunitaria en Ciudad Bolívar, una enorme ciudadela de barrios en las laderas del sur de Bogotá, donde hoy se aglomera buena parte de los habitantes de la capital. Viven en condiciones precarias. Ciudad Bolívar es un gran cordón de pobreza, violencia y enormes necesidades de inserción real en la sociedad y economía.

Sandra Sánchez es una joven líder que dirige la Fundación “Oasis”. Atiende a 400 personas entre niños, abuelos, desplazados y madres solteras. Supimos de ella y de la Fundación por Miguel, quien vino hasta el INALDE a hablarnos del proyecto y de un barrio que ninguno de nosotros había pisado antes. Nos acercó a un mundo que es mayoría, pero que nosotros, aquella minoría del otro lado, del Norte, desconocemos. Miguel explicó cómo opera la Fundación y nos invitó a visitar el lugar un fin de semana, para darnos cuenta de las necesidades y las posibilidades de ayudar.

Un domingo, un grupo del PDD, nos dimos cita en la Estación de Transmilenio – medio de transporte que para entonces tan sólo 3 de los 8 asistentes habían utilizado alguna vez (!!!) – y viajamos durante una hora hasta la Estación de El Tunal al sur de la capital. Allí nos recibió Sandra Sánchez, y bajo su guía tomamos un bus alimentador hasta el Barrio El Paraíso, ubicado en la punta de una de las muchas montañas en las que se agarran las precarias viviendas de Ciudad Bolívar. En el penúltimo paradero nos bajamos para caminar hasta la sede de la Fundación, por calles sin pavimentar. Imaginábamos el trayecto en días de lluvia. . .

Nos encontramos con una edificación de tres plantas que ha sido construida con el apoyo

de ONGs europeas. Fuimos recibidos por un grupo de cerca de 50 abuelitos en el primer piso, nos dieron la bienvenida unos 100 niños en el segundo piso y conversamos con 15 madres solteras entre 12 y 17 años, que son atendidas en la sede con sus hijos. Los ancianos habían preparado una presentación de bailes folklóricos, duetos con guitarras, coplas y unas palabras de bienvenida y agradecimiento dirigidas por una anciana. Los niños también nos esperaban con saludos y canciones. Tuvimos una reunión en el tercer piso con las personas que hacen cabeza en la Fundación en la que nos contaban, entre otras cosas, que el sostenimiento semanal de las 400 personas, y que consiste fundamentalmente en alimentación básica, tiene un costo de \$400.000.

Nos preguntábamos cómo hacían para arreglárselas con tan poco dinero y Sandra contestó “con la ayuda de Dios, aunque hay que hacer fuerza todos los días.” Es un esfuerzo constante de solicitudes de apoyo, y de persistencia para ayudar a este grupo. Y alrededor de este “oasis”, edificio sin pañetar de tres pisos, hay miles de personas más, que requieren ayuda. . . Los problemas son de supervivencia en un entorno en el que el hambre, el desempleo y la violencia son cotidianos. En medio de ello, la Fundación con sólo ofrecer una comida diaria y un lugar de encuentro para poder sentir solidaridad y desarrollar actividades lúdicas, ha logrado crear un espacio donde se siente que todo puede ser diferente. Permitiendo que personas desprotegidas y abandonadas puedan reconstruir nuevamente lazos de confianza y esperanza.

“A pesar de la pobreza, es llamativo ver la alegría sencilla y sincera de todas

estas personas, algo raro de encontrar en otros ambientes de Bogotá. Yo me hubiera quedado más tiempo, porque me sentía muy bien”, expresó más de uno de nosotros, los visitantes.

Ya de regreso en el bus que nos llevaría hacia el plano de la ciudad y de vuelta a nuestras casas, recordábamos lo que Sandra nos dijo: “Queremos cambiar la imagen que la gente tiene de los habitantes de Ciudad Bolívar. Como Uds. pueden ver, aquí hay mucha gente buena y noble, y es la mayoría.”

Nos impactó tanto agradecimiento por nuestra visita y Miguel nos respondió: “Uds. los escucharon, los aplaudieron, compartieron



Consulte en [www.egresadosinalde.com](http://www.egresadosinalde.com) las imágenes de la visita

con ellos, los trataron como personas. Es la primera vez que alguien como Uds. hace esto con ellos”. Recordamos un caso de Dirección de Personas que habíamos visto durante el programa de PDD, en el que ese simple gesto de respecto por el otro, el acercamiento por encima de las supuestas barreras de condiciones socioeconómicas y culturales es el punto de encuentro. Pareciera de sentido común, pero suele no serlo.

Todos salimos muy impactados con este encuentro, y prometimos entre todos concretar rápidamente la manera de ayudar a la Fundación. Volvimos pensando que confrontar la vida nuestra con las condiciones de otros, que tendrían derecho a lo mismo pero que carecen de lo mínimo, era un llamado no urgente sino inaplazable de hacer más como directivos en cuyas manos está la posibilidad de aportar y cambiar las condiciones de nuestra sociedad. Para mayor información sobre este programa puede escribirnos a la dirección: [pdd@inalde.edu.co](mailto:pdd@inalde.edu.co) ■

## TENERLO TODO EN LA VIDA ES:

- A. UN MITO.
- B. UNA FANTASÍA.
- C. UN CUENTO DE HADAS.
- D. POSIBLE.
- E. NINGUNA DE LAS ANTERIORES.

SI MARCÓ LA D, ESTA CUENTA ES PARA USTED.



El Banco Popular presenta Cuenta Total. Un completo paquete que le ofrece cuenta de ahorros y/o cuenta corriente, tarjeta débito, tarjeta de crédito, Línea Verde, Internet y los servicios del Banco Popular con las siguientes ventajas: • obtención del primer talonario de 25 cheques totalmente gratis • exoneración del pago de consignaciones nacionales durante un año • realización de avances en efectivo hasta por el 100% del cupo asignado a la tarjeta de crédito y con la posibilidad de diferirlos hasta 24 meses. Una cuenta para personas que creen que tenerlo todo en la vida sí es posible.

CUENTA TOTAL  
CUENTA CON TODO

 **banco popular**

**ESTE ES SU BANCO**

[www.bancopopular.com.co](http://www.bancopopular.com.co)



Autopista Norte Km. 21, costado occidental  
Bogotá, Colombia  
Tel.: 861 4444  
Fax: 862 0006  
E-mail: [inalde@inalde.edu.co](mailto:inalde@inalde.edu.co)  
[www.inalde.edu.co](http://www.inalde.edu.co) • [www.egresadosinalde.com](http://www.egresadosinalde.com)

Las obras aquí reproducidas pertenecen a **Carlos Salas Silva** (Pitalito, Huila, 1957). 1974 - 1978: Estudios de Arquitectura en la Universidad de los Andes . En 1982: Estudios en la Escuela Nacional de Bellas Artes de París. A partir de 1984: Exposiciones en Francia, Colombia, España, Estados Unidos, Venezuela, Costa Rica y México. Director de la Galería Mundo. Agradecemos su amplitud.

Publicamos obras de las series:

*Doce cuadros a partir de la afirmación de Degas: "Pintar un cuadro es como cometer un asesinato; es preciso tener previstas todas las coartadas."*

*aeiou*

*Sentencia*

*Guadalupe es mi Ste-Victoire*

*Cuadros en un espacio*

*Cartografía*

*Juguete para armar un cuadro abstracto.*



Untitled III, 1982, Oil on canvas. © 2005, The Willem de Kooning Foundation/ProLitteris, Zurich.

## Calidad y dedicación.

UBS tiene una larga historia de asociación con el arte y la cultura. Desde hace 12 años somos el patrocinador principal de Art Basel y recientemente también de Art Basel Miami Beach. Nuestro compromiso con el país se refleja en el apoyo a la obra de varios artistas prometedores en Colombia. Nuestros servicios financieros y el arte tienen mucho en común. Una ambición infatigable por conseguir lo mejor en calidad y perfección.

UBS AG, Oficina de Representación  
Calle 114 No. 9-01, Torre A, Of. 804  
Bogotá, Colombia

Teléfono: 657 9696  
E-mail: [ubs@cable.net.co](mailto:ubs@cable.net.co)

Visítenos en [www.ubs.com](http://www.ubs.com)

You & Us

