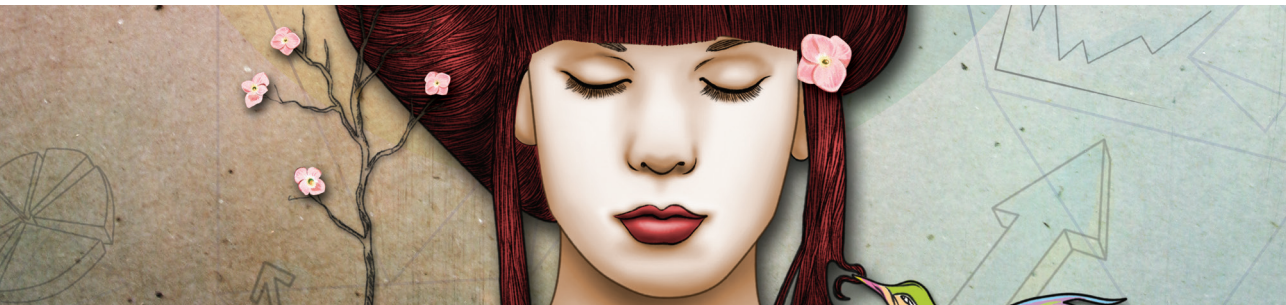


REVISTA PUNTO DE VISTA



Revista de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables
de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Volumen IV. Número 6. Enero-junio 2012. ISSN: 0123-580X

Punto de vista

Volumen IV, Número 6
Enero- junio 2013

ISSN (0123-580X)
E ISSN (2027-5253)

Revista Académica de la Facultad de Ciencias Administrativas,
Económicas y Contables de la Institución Universitaria
Politécnico Grancolombiano

Rector

Fernando Dávila Ladrón de Guevara

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

Decano

Jurgen Chiari Escovar

Director

Carlos Ariel Ramírez Triana

Editor

Eduardo Norman Acevedo

Consejo editorial

Luis Arturo Rivas, Ph.D.

(Instituto Politécnico Nacional, México)

Raúl Vázquez López, Ph.D.

(Universidad Autónoma de México, México)

Mauricio Ayala, Ph.D.

(Universidad de Brasilia, Brasil)

Pedro Vega Marcote, Ph.D.

(Universidad de A Coruña, España)

José Manuel Gual Acosta, Ph.D.

(Universidad Sergio Arboleda, Colombia)

Liliana Chicaíza, Ph.D.

(Universidad Nacional, Colombia)

Fabio González, Ph.D.

(Universidad Nacional, Colombia)

Luis Orlando Espinosa, M.Sc.

(Universidad Central, Colombia)

Comité científico

Sandra Patricia Rojas

Coordinación Comité Científico

Izander Rosado-Losada, Ph.D.

(Universidad Interamericana de Puerto Rico, Puerto Rico)

Carlos Juárez García, Ph.D.

(Universidad de las Islas Baleares, España)

Dora Luz González, Ph.D.

(Instituto Tecnológico de Durango, México)

Blanca Orantes, M.Sc.

(Universidad Tecnológica de El Salvador)

Ryan Cosgaya García, M.

(Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey)

Alexis Irlande, Ph.D.

(Universidad Nacional, Colombia)

Juan Daniel Gómez, Ph.D.

(Univesidad Javeriana, Colombia)

Alexandra Montoya, Ph.D.

(Universidad Nacional, Colombia)

Coordinador de producción editorial

David Ricciulli

Traducciones

Departamento de Idiomas

Raquel Bretón de Schultze-Kraft

Jaime Soler

Corrección de estilo

EDUARDO FRANCO MARTÍNEZ

Diseño y armada electrónica

TALLER DE EDICIÓN • ROCCA® S.A

Impresión

Xpress. Estudio gráfico y digital

Suscripciones

Departamento Editorial

Calle 57 No. 3-00 este Bloque A, primer piso Bogotá, Colombia

Teléfono (57-1) 745 5555 ext. 1170

ednorman@poligran.edu.co

Versión electrónica

www.poligran.edu.co/puntodevista

puntodevista@poli.edu.co

Sistemas de información

Punto de vista se encuentra en:

PUBLINDEX – Categoría C.: Índice Bibliográfico Nacional
del Sistema Nacional de Indexación de publicaciones
científicas colombianas. Colciencias, Colombia.

LATINDEX: Sistema de Información en Línea para
revistas científicas de América Latina, el Caribe,
España y Portugal. –UNAM- México

DIALNET: Portal de difusión de la producción
científica hispana. Universidad de La Rioja

ULRICH'S PERIODICALS

CLASE: Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y
Humanidades. Universidad Autónoma de México.

E-LIBRO



Punto de Vista por Institución universitaria
Politécnico Grancolombiano se encuentra bajo
una licencia Creative Commons Reconocimiento-
NoComercial-SinObraDerivada 2.5 Colombia.

Punto de vista es amigable con el medio ambiente.

De esta edición se imprimió un tiraje de 150 ejemplares en
papel 100% reciclable, libre de ácido y cloro elemental
Para reducir los impactos ambientales del proceso de
impresión, le invitamos a conocer la versión digital,
disponible en <http://www.poligran.edu.co/puntodevista>

Contenido / Contents

- 5-6 **Editorial**
Editorial
Carlos Ariel Ramírez Triana
- 9-36 **Corporate environmental strategies in the Colombian fresh-cut flower industry**
Estrategias corporativas ambientales en la industria floricultora en Colombia
Alejandro Boada
- 39-65 **Factores de éxito en el relevo generacional en empresas de familia: estudio de caso**
Success factors in the generational change in family firms: A case study
Xiomara Cervera Galindo, Iván Alonso Montoya & Luz Alexandra Montoya
- 69-81 **La estructura contractual y apalancamiento contractual de los sectores industriales de EE.UU. (1998-2003). Una contrastación del enfoque contractual**
The contractual structure and leverage of U.S. industrial sectors (1998-2003). A contrast of the contractual approach
Aura J. Uribe Arévalo & Rocío K. Requena Acosta
- 85-107 **El autorregulador del mercado de valores: instrumento para la profundización e integridad del mercado de activos financieros**
The self-regulator of the stock market: a tool for the deepening and integrity of the financial asset market
Omar Alfonso Ochoa Maldonado
- 111-124 **Del consumismo al consumo sostenible**
From consumerism to sustainable consumption
Clemencia Camacho Delgado
- 127-150 **Identificación de factores de crecimiento de las Mipymes diagnosticadas en la asignatura de Diagnóstico Empresarial del Politécnico Grancolombiano entre el Periodo 2010 I al 2011 II.**
Identification of growth factors in diagnosed MSMEs in the Business Assessment course at Politécnico Grancolombiano between the periods 2010 I to 2011 II
John Mario Martínez Pineda
- 153-169 **Programa visión Colombia 2019: una lectura desde las escuelas del crecimiento económico (neoclásica y endógena)**
Vision Colombia 2019 program: a reading from the endogenous growth theory (neoclassical and endogenous)
Omar Alfonso Ochoa Maldonado

Ensayos

173-184 De la visión a la acción. Declaración Mundial sobre la Educación Superior
From Vision to Action

Francisco Eduardo Diago Franco

185 Misión

185 ¿Cuál es nuestro PUNTO DE VISTA?

186 What is our point of view?

187 Instrucciones para los autores

193 Instructions for the authors

198 Listado de evaluadores. PUNTO DE VISTA número 4 (enero-junio 2012)

La empresa y la responsabilidad son los hilos conductores de muchas de las asignaturas que se imparten en las escuelas de administración y economía, y son así mismo, en gran medida, el núcleo temático de este número.

En las más ortodoxas cátedras se indica que las ideas fundamentales que se deben abordar desde el pensamiento económico son aquellas que dan respuesta a interrogantes como ¿Qué, cómo, cuánto y para quién producir?. Esto implica un sesgo a la oferta. Una oferta venerada, un empresario empoderado, un agente de cambio exclusivo en el mercado. Será pues, el *laissez faire laissez passer*, propuesto por los fisiócratas e impulsado por los clásicos, quien le indique al oferente sus aciertos y desatinos a la hora de tomar sus decisiones, mientras el consumidor cruzado de brazos se resigna a su buena o mala suerte.

Bajo esta perspectiva el empresario no requiere de muchas responsabilidades y el comprador es relativamente pasivo. Sin embargo, esto es simplemente una posición teórica alrededor de un modelo de pensamiento anquilosado, que es susceptible, debe ser y viene siendo criticado desde la academia.

La colección de artículos de este número es precisamente eso: un planteamiento de un mundo complejo que requiere de mayores herramientas de análisis. Por ejemplo se ofrecen visiones dinámicas en términos de cambios intergeneracionales exitosos de una empresa particular. Así mismo, y como resultado del esfuerzo académico colectivo de la asignatura Diagnóstico empresarial, de la FCAEC de nuestra institución, se logra la identificación transversal de factores de éxito en Pymes.

También se aborda el grado de compromiso de los agentes para con el mercado, tanto como productores y consumidores participativos, en razón de un funcionamiento no solamente eficiente en términos de costos, sino justo en lo social y responsable en lo ambiental.

El rol del Estado igualmente es objeto de estudio en esta complejidad empresarial a la que nos enfrentamos, dadas sus funciones de regulación y planteamientos de política. El cómo el gobierno colombiano vela por el adecuado funcionamiento de un sistema económico en el largo plazo, cómo vigila el tamaño de las brechas entre los valores nominales y reales de una economía, y como estructura esquemas de apalancamiento de la industria son los matices de la propuesta de los autores de este ejemplar e ese respecto.

Finalmente, y para cerrar la edición presentamos una reflexión desde la facultad de cuál es el papel de la educación superior en la sociedad colombiana moderna. La pertinencia de este interrogante es indiscutible, al igual que nuestro compromiso con la comunidad a la que le servimos. Ese es, en esta oportunidad, nuestro Punto de Vista.

Muchas gracias,

CARLOS ARIEL RAMIREZ TRIANA
Director revista Punto de Vista



**Corporate environmental
strategies in the Colombian
fresh-cut flower industry**

Alejandro Boada Ortíz

Corporate environmental strategies in the Colombian fresh-cut flower industry

Estrategias corporativas ambientales en la industria floricultora en Colombia

Recibido: 12 de febrero de 2012
Evaluado: 8 de agosto de 2012
Aceptado: 19 de noviembre de 2012

Alejandro Boada Ortíz (Colombia)

Universidad Externado de Colombia
alejandro.boada@uexternado.edu.co

Director del Centro de Tecnología y Producción
Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.

Resumen

La industria de flores en Colombia es reconocida en todo el mundo. Colombia es el segundo exportador mundial después de Holanda y el primer exportador de claveles en el mundo. La floricultura colombiana es un negocio de exportación y el 95% de la producción se vende en el extranjero. La mayoría de las plantaciones se encuentran en la sabana de Bogotá debido a su ubicación geográfica estratégica y la disponibilidad de agua. Sin embargo, esta no es una industria limpia. Escándalos ambientales e informes de prensa negativos son parte de la historia del sector. Desde 1996 los productores y la asociación de la industria - Asocolflores- han puesto en marcha estrategias ambientales basadas principalmente en el programa Florverde™. Como resultado, las estrategias ambientales basadas en la mejora continua de la eficacia operativa y nuevas oportunidades de mercado han atraído a los productores colombianos. Sin embargo, estas estrategias no son suficientes para garantizar el sector y la resistencia de las empresas. Hoy en día los conflictos ambientales son evidentes entre la producción de flores y el ecosistema de la sabana de Bogotá, amenazando el futuro de esta industria en Colombia.

Palabras clave: floricultura, responsabilidad ambiental, responsabilidad social, industria colombiana.

Abstract

The Colombian fresh cut-flower industry is recognised worldwide. Colombia is the second largest exporter after Netherlands and the first carnation exporter in the world. Colombian floriculture is an export business and 95% of the production is sold abroad. The most plantations are found on the savannah of Bogotá due to its strategic geographical location and water availability. However this is not a clean industry. Environmental scandals and bad press reports are part of the sector's history. Since 1996 producers and the industry association – Asocolflores – has implemented environmental strategies mainly based on Florverde™ programme. As a result, environmental strategies based on constant improvement in operational effectiveness and new market opportunities have seduced Colombian producers. Nevertheless this strategies are not sufficient enough to guarantee the sector's and the companies' endurance. Today environmental conflicts are evident between fresh-cut flower production and the savannah of Bogotá ecosystem, threatening the future of this industry in Colombia.

Keywords: Flower industry, environmental responsibility, social responsibility, Colombian industry.

Introduction

The Colombian fresh cut-flower industry is recognised worldwide. Flower Exports in 2005 amounted around 906 million US dollars (ASOCOLFLORES 2005a). In 2002, fresh cut-flower exports represented 5.67% of the country total exports. Colombia accounts for approximately 2% of the total flower-cultivated area in the globe and it is the second largest fresh cut-flower exporter and first carnation exporter in the world market (ASOCOLFLORES 2004). However, long term environmental sustainability and sustainable development¹ of this industry is threatened mainly by environmental impacts like water shortages and workers health (CAR 2004).

In response to environmental pressures from the local authorities and international traders, in 1996 Asocolflores, the Colombian Association of Flower Exporters, created the environmental and social responsibility programme Florverde. The purpose of this initiative is to better the social and environmental conditions of the Colombian Flower

Industry in order to attain a sustainable and competitive sector; this programme promotes continuous improvement in order to achieve the highest standards on the farms. Besides the Florverde programme, other companies have implemented different measures to obtain recognition to their activities for assuming their corporate environmental responsibility (CER). Another options for the Florverde programme are independent of eco-labels or ISO 14001 certifications.

However, environmental and social responsibility programmes that have been implemented by the flower growers' association or by single companies are environmentally structured on resource efficiency indicators designed for measuring the performance of a single company but not material flows of a supply chain or the industry sector as a whole. As a result of this approach, even if the use of pesticides or water is reduced per hectare, the cultivated area has been continuously increasing since 1968 reaching 6,953 hectares in 2005. The Cultivated area has increased 57.52% since 1992 (ASOCOLFLORES 2005a). Environmental management measures have slowed down the problem and improved productivity but long term sustainability has not been addressed yet (Tenenbaum 2002).

Hence, from a materials flow perspective conflicts in the fresh-cut flower sector emerge when the sustainability concept is confronted with theory and previous studies about the production and consumption system of flowers. From the sustainability concept perspective, the social, economical and environmental performance of human activities is widely determined by the quantity,

1 The essence of the concept of "sustainable development" is the balance of economic, environmental, and social equality (Stiglitz 2003). This equilibrium must be achieved because, after 150 years of industrial progress, the hidden assumption about nature's never-ending "generosity" does not appear to be a correct assumption (Sachs 1999). Basically, the goal of sustainable development is to reduce the external effects of present and future economic activities. Environmental problems are often related to economic activities and directly associated to pollution, excess of consumption of resources, waste generation and natural resource depletion (Spach 1995). *"It is difficult to see how any reasoned discussion of sustainability can take place in the absence of information regarding the stocks and flows of materials and energy within economies and natural systems"* (CMFANRPR 2003).

quality and costs of the induced material flows in the economy. The extraction of raw materials, on one hand, and the emissions of waste materials, on the other, exerts certain pressure on the environment and society. Flow management also determines the cost's structures inside the supply chain and, therefore, the competitiveness of the companies belonging to that chain. Thus, any progress towards sustainable development and competitiveness strongly depends on the availability of natural resources and on the methods to describe and analyze the "metabolism" of the economy and its supply chains (Bringezu et al. 1998a). Priorities for substitution and reduction of those flows require strong innovation measures within the firm and in the supply chain. Such measures can only be set efficiently if the material flows current trends are known (Sanchez 2001).

Dematerialisation – substitution and reduction of flows and their related environmental impacts – has been presented as a promissory strategy for faster and more systematic development of a sustainable, knowledge-based and service-oriented economy. A massive increase in resource productivity enhances knowledge generation and reinforces a rapid shift from incremental innovation operating along established product lines in established markets towards radical innovation, leading up to new products and markets (Sachs 1999). A strong orientation towards increasing resource productivity while reducing environmental and social impact, reintroduces a consistent commercial approach to the production of competitive goods and services based upon individual customer utility.

At the firm's level, valid and comparable physical data about material and

energy flows is the prerequisite for identifying improvement opportunities of dematerialisation. Without measurements and indicators, management remains directionally hazardous and costly. Therefore, the resource intensity of processes, products and services must be quantifiable – and measurable against a dematerialisation goal. However, the indicators development for different sustainability aspects at a macro level as well as at a micro level has to relate material flow accounting for products to companies, supply chains, regions and countries (Kuhndt et al. 1999).

Knowing and accounting of the physical throughput has already received extensive attention for control and costing purposes in the firm; the use of similar tools at the supply chain level is a research area where competitiveness and innovation based on environmental aspects can be correlated for both, reducing the environmental burden of the production-consumption system and increasing the financial performance. Consequently, reductions in the use of material and energy in economical activities lead to increase the firm's productivity and competitiveness, only if the natural capital – on which the firm's economical activities are supported – is sustained or increased.

Since markets are becoming more spread out and more global, optimising the efficiency and effectiveness of the entire supply chain is becoming increasingly important for the success of any industry. Many managerial and strategic decisions must be made in situations involving material flows. According to Gecowets (2003), managers should discover ways in which flows can be accelerated while costs are reduced and resources are preserved. This acceleration must be

from the source to the consumer always having a life cycle thinking perspective. A way to achieve both targets is to reduce material flows at the production site and dematerialisation of the supply chain.

Fresh cut-flower industries and researchers must take a strategic approach towards the environment and resource management by developing material flow methodologies and studies of the relevant environmental impacts along the supply chain. These studies can be helpful for managers to understand and develop supply chain management strategies to promote the sustainable development of the industry and country area where they are located.

In short, the addressed problem in this article is the sustainability of the environmental management strategies taken by the Colombian fresh-cut flower growers. Sustainability is evaluated mainly from the dematerialisation point of view. This case study explores, explains and evaluates, how and why corporate environmental responsibility has evolved in this industry sector from 1996, when the Florverde programme started, to 2006. The author seeks to illustrate how companies work independently, or with different stakeholders, to integrate the environmental sustainability concept into their business activities. The Colombian fresh-cut flower industry case study aims specifically to assess the environmental sustainability of environmental strategies already in place and further opportunities to improve them.

Environmental management is not environmental sustainability

Business schools are building innovation and competitiveness models and strategies for firms and supply chains. As competitiveness includes both productivity and strategy; one cannot neglect resource efficiency, pollution prevention and carrying capacity of ecosystems as present and future constraints. The firm's sustainability goes through the market economy sustainability; any economic activity has its bases in natural resources which are not endless (Meadows, 1977). Developing new and more holistic approaches to analyse business activities is a needed contribution to business sciences in order to shift corporate environmental responsibility from simple environmentalism and linear approaches of environmental management systems (EMS), to a holistic vision. Organisations must take their corporate environmental responsibility (CER) seriously as an essential requirement to truly advance on the way of a sustainable development (Welford 1998).

Nevertheless, it is common to focus on increasing in materials productivity when dealing with sustainable development issues and business competitiveness. *Environmental Management Systems* (EMS) such as ISO 14001 and EMAS, the most worldwide spread tools, are examples of the productivity approach to sustainability. However, productivity needs a more strategic and long term vision. From a strategic point of view, some resources (both renewable and non

renewable) are not scarce, yet some materials and energy sources may not be available as they were in the past, and as they are now (Miller, 2002).

Using the fresh cut-flower supply chain as a case study is especially interesting because it has high intensive resource consumption, and it is linked to high labour intensive sectors in developing and industrialised countries. In a competitive business environment, companies in general are looking for strategies to increase competitiveness; those strategies are set with a short-term vision and do not consider the firm's long-term environmental sustainability, the supplier countries' sustainable development and the local environment carrying capacity. As an example, the Colombian fresh cut-flower industry will find an extension of markets and business opportunities through new free trade agreements, but key material flow like water supply is taken for granted, despite environmental reports warning about its overexploitation (CAR 2004) (Van der Hammen et al. 2004).

Hence it is necessary to ensure that our production and consumption system understands that natural capital must be maintained and managed in a sustainable way (Brigezu, 2002). Until now, Material Flow Analysis (MFA) and energy balances have been conducted at a regional and national level but not from a supply chain perspective.

Environmental constraints seem to be a key issue in the long term sustainability of this industry sector. Some material flows appear to be critical in the future according to scientific evidence: water availability, pollution and high energy consumption. Strategic planning of single firm and the sector as a whole should seriously take into account those

environmental constraints. Since 1996, the Colombian association of flower exporters – Asocolflores – has implemented its own environmental and social strategy based on a programme called Florverde in order to face stakeholder pressure and their members' corporate environmental responsibility - CER.

The dematerialization concept

In order to better understand dematerialisation and intensity, J.W. Sun (2000) introduces a conceptual framework with the purpose of avoiding misunderstandings and establishes the correct relationship between deintensification and dematerialisation.

Definition 1: Deintensification/intensification is defined as the decrease or increase of intensity, which occurs over a certain stated period. This concept is also known as weak dematerialisation.

Definition 2: Dematerialisation/Immaterialisation is defined as the real change of material and energy use in an observation year, if that is less/more than the trend based on the levels of a given base year of an observation period, and if this process occurs throughout the whole observation period. This concept is also known as strong dematerialisation.

According to the definitions, a deintensification/intensification is caused by the intensity decrease/increase of a given period reflecting the technology development. Dematerialisation is mainly caused by deintensification, reflecting not only

the technology level, but also the economic scale and social structure of a given society (Sun 2000). However deintensification is a necessary condition for sustainable development but does not necessarily lead to dematerialisation. In some cases, the “rebound effect” of economic growth may remain smaller than the decrease of material used by deintensification, in which case sustainability advances and strong dematerialisation occurs. In other cases, the growth rebound effect may exceed the benefit from deintensification, which shows weakened sustainability. Thus, the observed growth rebound effect should not exceed the benefit from the deintensification.

Weak production dematerialisation (or just deintensification) occurs because a given product or service can be provided by using fewer materials and less energy, but economic growth can go faster demanding more products and services, so that the total required material amount can increase if we consider the system as a whole (Manzini 2001). Advanced studies have been done about production and consumption in order to assess advances at the firm’s level. Nowadays the world has more than a hundred thousand companies certified with the Environmental Management System (EMS) ISO 14001 all over the world, but progressive gains in eco-efficiency - the so-called “Dematerialisation of Production”- have been, and continue being achieved. However, the step-change anticipated improvements, due to the immaterialisation of consumption, have not been recognised or accepted as such (Simmons 2002). As with the similarly anticipated productivity step change, the figures do not seem to support the expectations, and sustainability

seems to be still far away, despite all good results presented by companies in their environmental reports (Valeva et al. 2003).

Major determining factors of dematerialisation are based on macro and micro economic assumptions (Bernardini and Galli 1993), but the need of an induced dematerialisation requires biological factors such as the carrying capacity of ecosystems and related long term effects. Then, the main four dematerialisation factors are:

1. Changes in the final demand structure.
2. Increase in the use of materials efficiency.
3. Alternative materials substitution.
4. Estimated carrying capacity limits.

Methods

Case study purpose

The fresh-cut flower industry is one of the most important sectors in the Colombian economy. It is a sector highly dependant on natural resources such as water, soil, energy, and human labour. The industry association, Asocolflores, and single managers have understood the strategic need to assume their environmental responsibility in order to guarantee their long term economic benefits due mainly to the market pressure. This study case explores, explains and evaluates, how and why corporate environmental strategies have evolved in this industry sector from 1996, when the Florverde programme started with few proactive companies and

ISO 14001 was launched; to 2006 when it is difficult to find a company without an environmental strategy.

This study seeks to illustrate how companies work independently, or with different stakeholders, to integrate the concept of environmental sustainability into their business activities. The Colombian fresh-cut flower industry case study aims specifically to assess the understanding of the environmental sustainability in the environmental strategies already in place. Sustainability is mainly evaluated from the dematerialisation point of view.

This research used an *exploratory case study* as the basis for the research design. Exploratory case studies are ideal for analyzing what is common and/or different across cases that share some key criteria. They are appropriate for preliminary studies like this in which it is not clear yet which phenomena are more important, or how to measure phenomena itself. In this case, I was particularly interested in understanding how decision taken by the fresh-cut flower industry would affect its environmental sustainability and the endurance of the business itself (Easterbrook et al. 2005).

While the environmental management theory and different viewpoints suggest some specific benefits of programs like Florverde, these have not yet been observed empirically from an environmental sustainability context. Not enough is known about how exactly environmental strategies are deployed, nor how the expected environmental benefits arise. For these reasons, it would have been premature to try to measure the detriment/benefit trade-off in this study.

Study questions

- How have the corporate environmental strategies evolved in the Colombian fresh-cut flower industry from 1997 to 2005?
- Why have the corporate environmental strategies evolved in the Colombian fresh-cut flower industry from 1997 to 2005?
- What are the main environmental aspects in order to assess sustainability of the environmental strategies applied by Colombian fresh-cut flower companies?
- Are these strategies effectively oriented to reach their final environmental sustainability goal?
- What are the main drivers in the environmental strategies applied by Colombian companies?

Unit of analysis

This case study analyses the **corporate environmental strategies** taken within the Colombian fresh-cut flower industry from 1996 to 2006.

The logic linking the data to the propositions

The discussion of the corporate environmental strategies of the Colombian fresh-cut flower industry and its sustainability is based on influences that encouraged voluntary environmental initiatives, the types of actions taken by the firms and industry sector, and the extent to which these may help producers make their business compatible with the ecosystem of the Savannah of Bogotá.

In order to be relevant about corporate environmental strategies and their related propositions, the following research activities were done:

1. Set criteria to evaluate environmental responsibility levels (ROAST scale).
2. Explore and explain origins of corporate environmental strategies and their main drivers from 1996 to 2005.
3. Describe corporate environmental strategies like guild initiative Florverde, or firm level initiatives like organic agriculture labels, independent eco-labels, ISO 14001 management system, other environmental management systems or just “doing nothing”.
4. Evaluation of current initiatives related to the responsibility levels criteria.

Major sources of information for these activities were: literature review, reports and documents of the industry association, academic researches, open-ended nature interviews to key actors according to the identified initiatives and a survey conducted with Colombian fresh-cut flower companies.

However, the ultimate goal of an environmental strategy is to reach and guarantee environmental sustainability. Hence, corporate environmental strategies look forward to reducing material and energy throughput in order to keep the pressure on natural capacities at tolerable levels. Resource efficiency and deintensification can contribute to reduce that environmental pressure in the short term. But, only by taking into

consideration the dynamic carrying capacity of the ecosystem, long term dematerialisation measures can frame the sector's growth under a sustainability trend.

Assessments on sustainability cannot take place in the absence of information regarding the stocks and flows of materials and energy within economies, sectors and natural systems. Sustainability is threatened when a system is based on non renewable sources of material and/or when overexploitation of renewable sources occurs. Material and energy flow accounting and balances are methods for tracking the matter and energy movement in and out of an interest system from and to the environment. Sustainability indicators can be created by using methodically organised accounts and denoting the total amounts that remain in the system to create a stock.

Criteria for interpreting findings

Interpreting findings of corporate environmental strategies requires a set of criteria and indicators. How can we ensure that current environmental strategies taken by the fresh-cut flower industry are environmentally sustainable? How can we ensure that the industry and managers take into account the life cycle thinking? What are/were the main drivers for the current environmental strategies? How and why have those strategies evolved? Answering study questions and confronting propositions is not an easy task because each fresh-cut flower stakeholder may have his or her own definition of what sustainable management is and which strategy is required.

First of all, this study case develops a deep but concise literature review in order to have a clear definition of environmental sustainability. This definition was approached through the dematerialisation concept.

Criteria and indicators are intended to provide a clear and common definition for sustainable fresh-cut flower strategies. The data obtained through the research design can be used to provide a framework for describing and measuring, among others:

- The state and background of fresh-cut flower corporate environmental strategies.
- The sustainability of those strategies.
- The values associated with those strategies.
- Current fresh-cut flower environmental management practices.
- Progress in sustainable fresh-cut flower management.

The ROAST Scale

In order to understand the environmental initiatives and strategies, it is not only enough to know the drivers behind this or the firm's attitude. Environmental performance resulting from those strategies and initiatives can be categorised according to its sustainability. Dodge and Welford developed an environmental performance scale (Welford 1998), known as the ROAST scale, which extends traditional environmental categorizations to include the sustainable development concept. In order to measure improving

environmental performance, the ROAST scale defines the ultimate goal of the firm as closer as possible to those of deep ecology and completely consistent with a sustainable development. This utopian form of organisation is referred in the scale as the "transcendent firm"². The opposite side of the scale is referred as the "resistant organisation"³; in this case the firm totally disregards ecological issues in its decision making process. The resistant organisation has as prime and ultimate goal: the maximum profit and satisfaction of shareholders, supported on strong pervasive, negative environmental values. Then the organisation's performance can be categorised as lying somewhere between the resistant and the transcendent firm. The ROAST scale is presented in Table 1.

-
- 2 **A transcendent organisation** internalizes sustainable development and dematerialisation, applies green criteria in any decision making, will not take any decision against the ecological relationship, takes environmental values on a ideology associated with sustainable development and keeps in mind that humans beings are not above nature but with it; hence, all its decisions must reflect values and interrelationships with other members of the biosphere (Welford 1998).
 - 3 **A resistant organisation** refuses to accept any green behaviour, disregards green aspects in decisions, willing to damage the environment to increase profits, negative environmental values, sees resources and nature for human profit and pleasure, resists any green intellectual or philosophical argument as trite views of extremist (Welford 1998).

Table 1. Welford and Dodge's environmental performance scale: ROAST. Source: Welford, Richard (1998).

	Stage	Type of organisation	Performance
R	I	Resistant	Total resistance to environmental values and rules. Organisations would be absolutely unresponsive and reactive to environmental initiatives.
O	II	Observe and comply	The organisation observes environmental laws but actions reflect an unwilling attitude or lack of ability to comply. Actions are being enforced through legislation and court decisions.
A	III	Accommodate	The organisation begins to adapt to change. Early indications and proactive and responsive behaviours. Actions are no longer based entirely on complying environmental legislation; the organisation begins to exhibit voluntary behaviours.
S	IV	Seize and preempt	The organisation voluntarily seizes and preempts its actions with environmental concerns. It proactively engages in setting the agenda. It is responsive to the many external stakeholders. The latter phases would display attributes of sustainable development.
T	V	Transcendent	The organisation's environmental values, attitudes, beliefs and culture exhibit total support for the environment. The organisation would proactively support and be responsive to all living things. It would act in a way in which it is fully consistent with sustainable development.

The ROAST scale has been useful in the classification of the environmental performance responses from external stakeholder groups and internal organisational functions, systems and activities. Welford and Dodge's environmental performance scale indicates how competitive advantage and sustainability can be measured through different stages. The scale provides the ability to categorise companies and initiatives according to their intended environmental behaviour but, the major driver for companies to move to any stage remains being the need of getting a competitive advantage. As an example, results of question 7 of the survey show the distribution of companies according to their ROAST's environmental performance. Only 10% of the companies could be classified as *transcendent*, and most of them (57%) are located between *accommodate* and *seize and preempt*, showing a proactive behaviour beyond legal compliance.

Data collection

One important issue for this case study was obtaining information from primary and secondary sources to support the research process. First, an exhaustive literature review was done in order to cover the research purpose in both a detailed and integrated way. Each chapter of the present document includes a large number of secondary information sources that present findings and evidences about environmental issues of the Colombian fresh-cut flower industry.

Literature review allowed the author to identify key actors and relevant elements of the environmental strategies taken by this industry sector. Consequently primary information was collected through in-depth interviews with key actors directly involved in the implementation or directly affected by those strategies. Interviews were particularly useful

for getting participants' experiences, additional information about the strategies, values behind decisions and attitudes towards the research issue. Additionally, a survey was conducted with producers.

According to the background of the environmental strategies, four groups of stakeholders and actors were identified to be interviewed. *Focused interview* was used as main interview type (Yin 2002). This technique is used to collect qualitative data by setting up a situation (the interview) that allows a respondent the time and scope to talk about their opinions on a particular subject. The focus of the interview is decided by the researcher and there may be areas the researcher is interested in exploring (Livesey 2005). Main respondents were interviewed for a short period of time, with an open-ended nature in a conversational manner following a set of questions designed according to the actor:

- ~ **Authorities:** the main authority is the Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca – CAR (the Regional Autonomous Corporation of Cundinamarca), a governmental and local authority directly in charge of protecting, controlling and monitoring natural resources of the Savannah of Bogotá, where more than 75% of the fresh-cut flower plantations are established. Interviewee: Edgar Erazo, Social Management Department vice-director. Another authority involved is the Departamento Administrativo del Medio Ambiente – DAMA (Environment Administrative Department) of Bogotá. Interviewee: Amanda Fúquene and Tito Calvo, department of environment officers for industrial sectors.
- ~ **Industry Association:** Asocolflores is the only industry association. It is the creator of the most spread strategy: The Florverde programme. Interviewee: Martha Moreno, Social Development Officer of Asocolflores and Rebeca Lee, director of the guild research institute CENIFLOR.
- ~ **Non Governmental Organisations (NGO's):** CACTUS is an NGO directly involved in research and activities related to the fresh-cut flower industry. There is no other institution like CACTUS in the national territory. Interviewee: Elizabeth Rodríguez, Director.
- ~ **Labour Unions:** UNTRAFLORES is the most active union - independent of the industry sector – that directly develops activities and researches about social and environmental responsibility within this industry sector. Interviewee: Aide Silva, president of UNTRAFLORES.
- ~ **Scientific community:** it has been recognised as an important stakeholder with a significant role. Experts were interviewed for specific topics like water availability or pesticide effects. However, it was not possible to find an expert in the specific research issue. The scientific community was involved in this case study mainly by their research reports. Professor Luis Loaiza, expert in international trade and part of the Colombian government team in free trade agreement negotiations with the United States of America, was interviewed.
- ~ **Producers:** Four major producers' environmental strategies were identified: strict legal compliance, joining the Florverde programme, Florverde certification SGS, obtaining

ISO 14001 certification and, getting a third part certification based on an independent standard (Ecolabel). However, it was possible to find producers with more than one strategy. The producers' population was around 274 companies in 2005. According to their chosen strategy, the population was stratified as follows:

Strategy	% of producers (2006)
Florverde SGS certified	42,75%
Florverde	52,67%
ISO 14001	38,17%
International third part certification	12,98%
Strict legal compliance	18,32%

Two types of data collection were applied for producers. The first one was a survey and the second was focused interviews with 10 % (27) of environmental officers of surveyed companies.

The survey was used in order to obtain more specific information from primary sources. A formal **descriptive survey** was designed as part of the case study. This survey was conducted with a sample of 131 producers (47% of the total number of companies). The sample taken did not intend to reach statistical significance, but it tried to be equilibrated and meaningful enough by interviewing at least more than 30% of the entire population. The survey was conducted between March and June 2006. All firms were contacted and 47% asked the survey.

The decision of using a survey was based on Yin's (2002) instructions on conducting case study research. Yin states that formal surveys can be included as

part of a study case as a type of interview that entails more structured questions. The researcher defines the role of the survey according to the case study evidence needs. The role of the survey in this research was descriptive in order to gather varied information needed to support the discussion of study questions and assumptions.

The survey was directly done with the person in charge of the environmental issues in each company. A database of the entire universe of companies and the person to be contacted was given by an agrochemical company. Asocolflores did not give any information about their members because they consider it as confidential. The survey was done by asking the questions directly to the contacted person. In 19% of the interviews the person was visited in his/her work place, others (73%) were interviewed by phone and some of them (7,6%) by an internet webpage with the survey questionnaire.

Data analysis

Constant comparative analysis was chosen as general approach for the qualitative analytic strategy originally developed for use in the **grounded theory** methodology of Glaser and Strauss (Charmaz 1983). Consequently Interviews were compared with all others that may be similar or different in order to develop conceptualisations of the possible relations among them. This is possible because interviewees had a similar experience. The main purpose was to generate knowledge about common patterns and themes within environmental officers' experience on environmental strategies taken by their companies and their knowledge about the industry sector. According to Thorne

(2000) “*constant comparison analysis is well suited to grounded theory because this design is specifically used to study those human phenomena for which the researcher assumes that fundamental social processes explain something of human behaviour and experience*”. Constant comparative analysis processes develop ways of understanding human phenomena within the context in which they are experienced.

The survey was done before the interviews. Collected data by the survey were presented to interviewees who answered the survey three months before. Afterwards both interviews and surveys supported the conceptualisation and theory building process.

Energy Balance

Another contribution of this study was to build a methodology that could provide additional sustainability indicators and a better understanding of the impacts on the fresh-cut flower production. This methodology is the Energy Balance.

In physics, energy balance is a systematic presentation of energy flows and transformations in a system. Material flows can also be presented as energy flows through energy conversion equivalents. The theoretical basis for an energy balance is the first law of thermodynamics, according to which energy cannot be created or destroyed, only modified in form. Energy sources or sinks of energy are therefore inputs and outputs of the system under observation. Results are presented as an input/output table accounting for all the energy which is produced and consumed for a certain time period in a given system, e.g. a factory or a process. The energy balance can be used to represent the production, conversion

and consumption for all energy and materials in the system in energy units that can be directly compared.

Furthermore, some aspects like human labour, not taken into account in a MFA, can be included into an energy balance. Doing an explorative energy balance intends to introduce a different vision on the environmental impacts of the fresh-cut flower production and distribution. This is a first step to expand environmental indicators to the supply chain. For example, traditionally elements like transport are not taken into account by producers in order to design their environmental strategies. Some studies suggest that it cannot be left aside.

The results of this explorative energy balance in 2 companies enriched the discussion and raised some new issues about environmental responsibility and new challenges for this industry sector are discussed.

Results

The survey

According to the methodology and in order to confront the study propositions and the findings obtained from information secondary sources in this chapter, a survey was carried out among 47% of Colombian fresh-cut flower companies. The survey was designed in a short format, only 15 multiple selection questions. Producers who answered the survey were a fortuitous sample and almost 100% of the Colombian companies were contacted. Surveys were conducted by phone, webpage and directly speaking with the person that the company reported to be in charge of its environmental issues.

The survey design includes two questions (Question 8 and Question 9) using a 4 point Likert scale. The decision of a four-point scale was based on a forced choice method due to the middle option of neutrality “Neither agree nor disagree” is not available in those questions (Danaher et al. 1996). This change in Likert scale is supported on the fact that people answering the survey are environmental officers and the respondent knowledge of the subject matter is high. According to the findings of Devlin et al. (1993) and Krosnick et al. (2002) when researchers want to measure attitude strength directly this can be done by omitting no-opinion options

Relevant Survey Results

Question 1: Age of the firm

Age of the Firm (years)	Total
1 to 5	12,98%
6 to 10	23,66%
11 to 20	39,69%
More than 20	23,66%
Total	100,00%

Question 2: Size of the firm

Size (hectares)	Total
More than 50	13,74%
Between 50 and 25	29,77%
Less than 25	56,49%
Total	100,00%

Question 3: Association status

Association status	Total
Ascolflores	64,12%
Any	35,11%
Other	0,76%
Total	100,00%

Question 5: Main exports destination

Destination	Total
Only USA	25,19%
USA and Europe	69,47%
Only Europe	0,76%
Other	4,58%
Total	100,00%

Question 6: Existence of an environmental officer in the company

Environmental Officer	Total
Yes	74,14%
No	25,86%
Total	100,00%

Question 7: Environmental performance of the company according to the ROAST scale. Statements of this question were developed in order to classify companies according to criteria of Table 1.

Environmental performance	Total
Resistance	23,08%
Observe and comply	9,23%
Accommodate	26,92%
Seize and preempt	30,77%
Transcendent	10,00%
Total	100,00%

Question 8: Environmental incentives

- 1: Very Important
2: Important
3: Less important
4: Not important

Incentive	Average Score
Firm endurance	1,71
Reduce in accident risk	1,82
Environmental permissions	1,84
Improve in company image	1,86
Competitive advantage	1,99
Legal problems	2,00
Client pressure	2,08
Environmental activists pressure	2,09
Improve in image towards authorities	2,10
Scientific research	2,18
Wholesaler pressure	2,26
Shareholder pressure	2,29
Local community pressure	2,35
Political pressure	2,64

Question 9: Priority of environmental aspects for the companies and sector

- 1: High priority
2: Middle priority
3: Low priority
4: Without priority

Environmental aspects	Priority Average Score
Health risks	1,45
Ecosystem depletion	1,54
Hazardous waste	1,70
Water over consumption	1,81
Water pollution	1,84
Solid waste	1,92
Energy consumption	2,18
Air emissions	2,42

Question 10: Environmental strategy (ies) taken by the company

Environmental Action	Total
Florverde programme plus SGS certification	42,75%
Florverde programme	52,67%
ISO 14001	38,17%
Independent Eco-label	12,98%
Only legal compliance	18,32%

Question 11: Advantages of the environmental actions taken by the company

Advantages	Total
Protection of workers' health	70,99%
Access to non American markets	69,47%
Legal compliance	63,36%
Improvement in region's environmental conditions	62,60%
Access to American markets	47,33%
Good relations with environmental authorities	43,51%
Image improvement	41,98%
Cost reductions	28,24%

Question 12: Environmental indicators

Indicators	Total
Indicators from Florverde programme	49,62%
Indicators from an environmental handbook	17,56%
Our own indicators system	34,35%
No indicators	22,14%

Question 13: The best environmental partner (stakeholder) for fresh-cut flower companies

Partner	Total
Asocolflores	75,57%
Environmental authorities	34,35%
Environmental certified companies	34,35%
Headquarters of the group of companies	27,48%
Universities	25,19%

Partner	Total
Environmental activists	10,69%
Mass media	3,82%
None	1,53%
Labour unions	0,00%

Question 14: Trends of environmental requirements with the new free trade agreement signed by Colombia.

Requirements	Total
Environmental requirements will be more strict	46,56%
Environmental requirements will be less strict	7,63%
Environmental requirements will be the same	17,56%
No idea	28,24%

Question 15: Acceptance of a foreign certification board setting environmental standards for the Colombian fresh-cut flower companies.

Foreign certification board	Total
I agree	40,46%
I do not agree	46,56%
I do not mind	9,92%

Main benefits or advantages of the environmental strategy taken by the firm

Companies having the Florverde programme plus SGS certification have already obtained Florverde certificate. There are also companies with more than one strategy.

Total score is measured by the number of companies that answered “yes” to the options given in Question 11.

- Companies with Florverde programme plus SGS certification.

Advantages	Total Score *	%
Protection of workers' health	47	83,93
Improvement in region's environmental conditions	46	82,14
Access to non American markets	45	80,36
Legal compliance	42	75,00
Image improvement	40	71,43
Access to American markets	38	67,86
Good relations with environmental authorities	24	42,86
Cost reductions	17	30,36

* Total number of companies: 56

- Companies with Florverde programme

Advantages	Total Score*	%
Access to non American markets	54	78,26
Protection of workers' health	49	71,01
Improvement in region's environmental conditions	46	66,67
Legal compliance	42	60,87
Image improvement	38	55,07
Access to American markets	34	49,28
Good relations with environmental authorities	32	46,38
Cost reductions	25	36,23

* Total number of companies: 69

- Companies with ISO 14001

Advantages	Total Score	%
Protection of workers' health	39	78,00
Legal compliance	39	78,00
Access to non American markets	38	76,00
Improvement in region's environmental conditions	38	76,00
Image improvement	36	72,00
Access to American markets	35	70,00
Good relations with environmental authorities	19	38,00
Cost reductions	15	30,00

* Total number of companies: 50

- Companies with Independent environmental eco-label

Advantages	Total Score*	%
Protection of workers' health	13	76,47
Improvement in region's environmental conditions	12	70,59
Access to non American markets	11	64,71
Good relations with environmental authorities	9	52,94
Legal compliance	8	47,06
Access to American markets	8	47,06
Image improvement	7	41,18
Cost reductions	7	41,18

* Total number of companies: 17

- Companies under only legal compliance

Advantages	Total Score*	%
Legal compliance	17	70,83
Protection of workers' health	16	66,67
Image improvement	14	58,33
Good relations with environmental authorities	13	54,17
Improvement in region's environmental conditions	12	50,00
Access to non American markets	12	50,00
Access to American markets	6	25,00
Cost reductions	4	16,67

* Total number of companies: 24

Explorative Energy Balances

In general, companies contacted in this study have their own indicators systems based on cost accounting, or environmental indicators systems derived from standards given by the Florverde Programme, based on productivity, best practices and resource efficiency. Both options are not enough to make a simple and explorative energy balance. Even if the Florverde programme requires from companies for them to fill a detailed form in order to have aggregated environmental and social data of the industry sector, the obtained indicators are not consistent enough to be considered as representative. Florverde information system is intended to gather information from more than 180 companies, but some indicators are built only from information given by a few companies, for example soil pesticides indicator for April 2004 was built on information given by three companies; the next month the same indicator was built with the information given by a single company completely different from the three former ones; the next month this indicator was not built at all. (ASOCOLFLORES 2004a). These inconsistencies are very common in all indicators. Based on Florverde information system, it was possible to track all companies reporting all information required by the programme with the purpose to find, at least, one company with environmental and social information complete enough in order to do the explorative energy balance. The selected company was C.I. Colobrí Flowers S.A.

C.I. Colibrí Flowers S.A. is a company located in the Savannah of Bogotá, which had in 2004 a total cultivated

area of 25.71 hectares. C.I Colibrí Flowers S.A. has been offering the highest quality carnations and spray carnations since 1987. In July 2002 the company was ISO 14001 certified by Bureau Veritas Quality International (BVQI), making them one of the first fresh-cut flowers growing companies in the world, that produce 100% environmentally certified flowers. In September 2003 C.I Colibrí Flowers S.A. obtained a second recognition by getting the certification of the industry association programme Florverde, given by SGS as third party. In November 2005 the company got a third certification on fair trade given by the Swiss foundation Max Havelaar, which includes environmental responsibility.

This company has recognition, among other fresh-cut flower producers and the industry sector, as the most proactive company in terms of social and environmental responsibility. This makes C.I Colibrí Flowers S.A. an exceptional case in this industry sector because it has taken all the existing strategies to get recognition and certification of its environmental and social initiatives. This company also has a complete environmental indicators system, which is very rare, based on input/output materials flow that allows performing an energy balance.

After presenting the Colibrí's energy balance results to a group of twenty companies in a seminar on environmental management and sustainability held in September 2007, only Americaflor Ltda. was willing to disclose its information in order to obtain an explorative

energy balance. Also this company environmental officer, Beatriz Moncada said that they had enough indicators to do it. Other companies were reluctant to give their information despite that all companies in the seminar belong to the Florverde programme and according to the programme's standard they should have enough indicators to develop this exercise. Americaflor belongs to the Colombian holding Dole Fresh Flowers. Dole Fresh Flowers belongs to the multinational company Dole Food Company, Inc. Americaflor exports to the United States of America, Europe and Asian markets. As environmental strategy this company has Florverde-SGS and ISO 14001 certifications. Americaflor is one of the biggest and oldest companies of the flower industry in Colombia. Its main plantation has an area higher than 50 hectares.

Calculations in this section are based on information directly provided by S.I. Colibrí Flowers S.A. corresponding to year 2004; and information provided by Americaflor that corresponds to year 2006. All figures will be calculated under a common unit in order to present results that can be added in energy terms: Kilo-calories per hectare - year (Kcal/ha year).

Table 2. presents the final explorative energy balance. Losses are calculated by the equation " $I - (Yp + Yb)$ "; thermodynamically speaking, the energy input should be equal to the energy output ($I = O$). Figure 1 and Figure 2 show contributions to total inputs and outputs differentiating by type of input/output.

Table 2. Explorative energy balance 2004, C.I. Colibrí Flowers and Americaflor Ltda.

COLIBRI 2004			
Input	Kcal/ha.year	Output	Kcal/ha.year
Solar energy (Xr)	600.333.750	Main Product (Yp)	234.988.875
Water (Xw)	204.889.390	By- products (Yb)	50.716.390
Human Labour (Xh)	37.091.539	Losses (Yc)	1.691.360.124
Direct Energy (Xe)	40.079.303		
Fertilizers (Xf)	16.441.395		
Pesticides (Xp)	60.115.980		
Transportation (Xt)	927.317.781		
Other Inputs (Xo)	90.796.251		
Total Inputs (I)	1.977.065.389	Total Outputs (O)	1.977.065.389

AMERICAFLOR 2006			
Input	Kcal/ha.year	Output	Kcal/ha.year
Solar energy (Xr)	600.333.750	Main Product (Yp)	188.492.811
Water (Xw)	304.835.274	By- products (Yb)	50.985.282
Human Labour (Xh)	24.223.108	Losses (Yc)	1.083.237.523
Direct Energy (Xe)	23.700.072		
Fertilizers (Xf)	20.957.466		
Pesticides (Xp)	2.145.731		
Transportation (Xt)	295.046.435		
Other Inputs (Xo)	51.473.778		
Total Inputs (I)	1.322.715.617	Total Outputs (O)	1.322.715.617

Figure 1. Contribution by type of input to total inputs in the explorative energy balance of Colibrí Flowers and Americaflor Ltda.

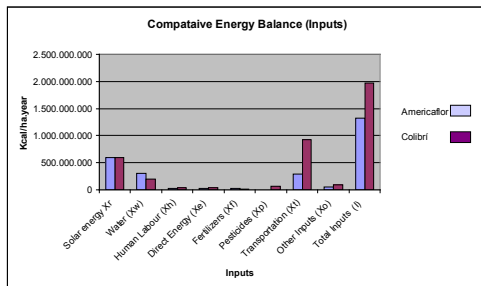
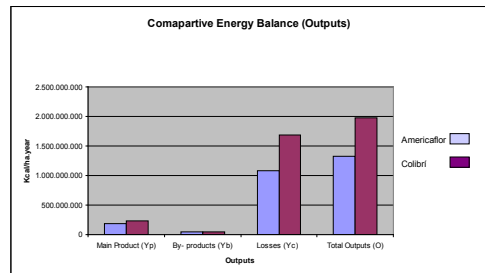


Figure 2. Contribution by type of output to total outputs in the explorative energy balance of Colibrí Flowers and Americaflor Ltda.



Conclusions and implications

The evolution of CER has been represented by the great effort of the industry association – Asocolflores - to impose a single and unified strategy for the entire sector. This strategy is the Florverde programme that has had a great success among producers and some international recognition. However, the need of credibility fosters producers to implement other strategies like the Environmental Management System ISO 14001 and independent eco-labels.

The Sustainable Development concept has evolved too. Its evolution has been directed towards a holistic approach oriented by the “life cycle thinking” instead of the single firm’s environmental responsibility at the production site. Today the environmental strategy is evaluated from the perspective of the whole supply chain’s material flows and impacts generated by the product beyond the production process. Sustainability of Colombian fresh-cut flower industry’s environmental strategies is assessed against the life cycle thinking criteria.

Colombian environmental strategies origins and evolution

Environmental concern about the relation between the production system and pollution has been present since 1974 when Colombia issued its “National Code on Natural Renewable Resources and Environmental Protection”. But after the Earth Summit in Rio de Janeiro in 1992, the country decided to strengthen its environmental policy by creating the National

Ministry of the Environment and the National Environmental System by Law No. 93 of 1993. After 1993, environmental restrictions, regulations, monitoring of economical activities like agriculture became frequent in Colombia. Authorities’ pressure encouraged environmental awareness of producers and industry associations. Asocolflores started its environmental programme – Florverde - in 1997 for giving an incentive to flower growers, aimed to achieve legal compliance.

Since the end of the 80’s and 90’s beginning Colombian fresh-cut flower producers understood that their activities were scrutinised by authorities, non governmental organisations (NGO’s), mass media, scientists and consumers. The industry association Asocolflores started the Florverde programme in 1996 as the main strategy to have a unified and unique strategy in order to face new coming legislation, new institutional order and to defend producers against boycotts and bad image.

During the 90’s boycotts and media pressure affected the producers’ image internationally. Boycotts and bad press also became frequent. Florverde was aimed to show – outside and inside the country - the environmental and social commitment of Colombian flower export companies to improve production conditions.

In addition, reluctance of the fresh-cut flower growers to having a third independent part auditing and certifying their environmental performance, encouraged the association’s programme Florverde. It was the most successful strategy until markets became more exigent on eco-labels rose offer at the beginning of this decade.

At the same time in 1996 environmental management systems were promoted as the strategy for companies willing

to improve their environmental performance. The ISO 14001 environmental management system promoted by the International Standards Organisation (ISO) became the most wide spread and successful tool adopted by companies all over the world. Despite this global trend, Asocolflores decided to continue with their own programme setting their own standards and their own certification board. The main purpose of this decision was to strongly avoid third part independent certification and standards set by stakeholders like foreign NGO's, and, having a system that simultaneously certified both social and environmental responsibility. The industry association also wanted to keep the good image and its power as the producers' protector. ISO 14001 schemes could jeopardise Asocolflores's leading role by substituting it for the protagonist role of the certification companies authorised by ISO. Additionally, legal compliance was a major problem among producers. Hence, Florverde was embraced as the correct programme adapted to specific conditions of Colombian producers because of its flexibility – levels of compliance. Initially, this programme was enough to group them around a common strategy.

However, Florverde started to face credibility problems because producers were certifying themselves through the industry association. In order to increase that credibility, in 2002 Florverde started an independent certification process with Société Générale de Surveillance (SGS) of France, an internationally known certification body. Today SGS certifies companies according to the Florverde Programme's Code Principles and social and environmental standards.

According to Mintzberg (1994) strategies often emerge over time as intentions

collide with and accommodate to a changing reality. The business environment of fresh-cut flower industry has radically changed from 1996. Florverde arrived when eco-labels for flower production were something new and were not positioned in the market; it was an innovative strategy then. In spite of Asocolflores's activities for promoting Florverde nationally and internationally, today companies have understood that - in an open market - credibility and a third part independent certifications are necessary. Nowadays it is common to find companies that have both Florverde and ISO 14001 certifications, as well as some that are also accepting international and independent eco-labels. Florverde's supremacy is over and the programme is looking for official authorization and recognition by international and well recognised schemes, such as the eco-label EurepGap and the social label ETI.

Currently, global markets are increasingly aware of social and environmental responsibility and transparency of companies all over the world, especially in developing countries where lack of law enforcement is widespread and market pressures are the main drivers. "*People take care of the environment more for their necessity of not losing a certain market than for the existence of an environment consciousness*" (Gutierrez 2006). Florverde continues to be a successful strategy but it will have to share its leading role with other environmental strategies showing more transparency for stakeholders like, ISO 14001 audit scheme and independent eco-labels recognised and well reputed in the importer country.

Other countries like Ecuador or Kenya had pressures alike. They set their environmental strategies by starting the

own guild environmental programmes following Colombia's initiative. But similar issues, such as lack of credibility and independence of the certifier, drove those national schemes to look for international recognition and official authorisation. Today's panorama for flower growers and exporters in developing nations and China seems to be the same: producers need to certify their environmental and social performance by an independent and internationally well reputed third part.

Main drivers for CER in Colombia

Producers are not guided by the sustainable development concept when they think about implanting environmental strategies; reaching market advantages and opening new markets appears like the main motive for starting actions on environmental responsibility. A survey showed that "firm's endurance" was the main driver, but clarifying this issue through focused interviews, market interests appeared behind the endurance concept. The survey and the focused interviews support this statement. However, even if the market is always present, some transcendent companies are the exception, like Colibrí Flowers and Mega Flor, where some strong grass root environmental behaviour is behind the companies' strategies (Rojas 2006; Sanabria 2006).

Other identified as very important drivers behind environmental strategies are one way or another linked to business continued existence: "Reducing accident risks", getting "environmental permits", "improving company's image", getting "competitive advantages" and, avoiding "legal problems". From the business perspective, this is absolutely logical: profit

is the main driver. Nevertheless, it is also evidence of what Georgescu-Roegen warned as a failure when economics neglects the consumption and production biophysical and social contexts. This research evidenced the sustainable conflicts between the ecosystem and flower production. Due to these conflicts not only environmental sustainability is threatened, but business sustainability as a profitable activity is too. At least on the Savannah of Bogotá, in the long run, water will be the limiting factor. Buyers and clients, asking for better environmental and social attributes of products, desire to save the global ecosystem while at the same time consumption needs are accomplished. Colombian producers feel this market trend as a very strong driver for staying alive in the new market: "We haven't felt such pressure directly because our market is 90% American. The other 10% is Russian and they are not so exigent yet. So in this way our clients are not demanding for eco-labels or certifications. But we know that this is a trend in the market and we don't want to close doors in the future. We're aware about what's happening in European markets, they ask for labels and certifications. Hence, we want those doors opened, that's why we have our certification, and we're one step ahead." (Umaña 2006).

CER strategies environmental sustainability

Current environmental strategies formulated and implemented by the fresh-cut flower industry are not oriented to a

strong sustainability goal. Most fresh-cut flower companies are doing little or nothing to extend their environmental responsibility to their supply chain. Initiatives like the Florverde programme, ISO 14001 certification or present eco-labels encourage producers to face their environmental responsibility focusing almost exclusively on the production sites and local impacts. Life cycle thinking is not part of the agenda of any of the current strategies taken by this industry sector. Greening the supply chain is not taken into consideration by any current strategy. As an example, transportation, which has been identified as the major impact of this industry, is only taken into consideration by one single company, which was Colibrí Flowers.

The importance of setting environmental strategies and taking actions aimed to effectively address environmental sustainability is directly involved with “greening” the related supply chain. The Florverde programme is based on the paradigm that maximising single firm’s environmental efficiencies, necessarily leads to the improvement of the fresh-cut flowers’ whole production and consumption system. This assumption neglects rebound effects of the sector’s growth, for example, and intentionally avoids analysis on life cycle impacts or long term sustainability of resources like ground water.

Colombian fresh-cut flower firms have a weak sustainability concept which is more related to production deintensification and productivity increase, than to achieving long term sustainability. The reasons for this situation are three-fold. First, fresh-cut flower companies do not supply individual consumers directly; retailers and dealers intervene on consumers’ concerns about local social and

environmental issues. Even so, some media and NGOs pressures have reached this industry sector by bringing into the light the opacity of the supply chain that can not be seen by the single consumer. Second, they deal in relatively simple low value/volume goods that are used on a decoration need and that do not demand a large financial investment by the consumer. Therefore no economic criteria make part of the decision making process of the fresh-cut flowers final buyer (Young et al. 2001). Third, despite efforts done by programmes like Florverde to integrate social and environmental issues, the lack of a broader vision and an ecological analysis of causes and effects encourage narrow and reactive strategies.

Looking at guiding principles of the programme’s documents, it is clear that social and environmental responsibilities are considered as a quality and productivity function, but not in large sustainability terms. The Florverde programme - the most spread strategy – still keeps the sustainable development perspective built on the individual assumption of the environmental responsibility by the firm. ISO 14001 environmental management system goes beyond this approach by including suppliers and wholesales in the strategy. But in any strategy aspects like rebound effects of the sector’s growth or impacts of distribution are taken into account. These omissions make environmental strategies able to be considered as a suboptimal solution that helps producers to have a better legal compliance and open their minds towards environmental issues, but it is not enough to assure long term environmental sustainability of the fresh-cut flower industry.

Implications for sector managers

The business strategy - understood as *“the creation of a unique and valuable position involving a different set of activities”* (Porter 1996) - for Colombian fresh-flower producers certainly involves activities intended to improve and foster the corporate environmental responsibility (CER) in order to create that unique position. Consequently, *environmental resource management* is one of the main activities promoted by the eco-efficiency concept as part of an environmental strategy (Welford 1998). It should be designed to reduce the product chain cost and material flows with the overall goal of increasing the resource productivity and dematerialisation. *“It includes three different components that complement each other and that are interlinked: material flow management, product management and eco-design. Material flow management focuses on the life cycle phases of manufacturing, recycling and disposal of materials used to produce a product, and the final product itself. Product management’s goal is to improve the product’s environmental performance during its use, which is, designing a resource efficient use phase. The eco-design component aides in product development through specific resource efficiency criteria”* (Boada et al. 2005). Then business can concentrate on becoming sustainable by focusing on innovation in addition to incremental improvements. Innovations and life cycle thinking are the only way to develop the necessary ideas and technology to create the sustainable firm of the future. (Boada 2004).

In the fresh-cut flower production case, eco-design goes through biotechnological improvements of varieties to

reduce needs of irrigation water, pesticides, and fertilizers, and to increase life-time periods of flowers after being harvested. Logistics are also included in eco-design. Very few positive environmental effects can be obtained by managers when the supply chain is not considered. Transport and water consumption are the key issues for effectively reducing the environmental impacts of fresh-cut flower production and biotechnology plays a definitive role for doing it.

This study proposes a methodology to assess material flows in terms of an energy balance. This methodology can contribute for managers to point out environmental sustainability conflicts by comparing the firm’s energy balance with the ecosystem’s carrying capacity. The industry association can also use this methodology to be applied for the entire industry sector in order to assess its sustainability and to implement sector’s policies for limiting sector’s growth on the Savannah of Bogotá. The fresh-cut flower production and business must continue due to their huge positive social effects for Colombia; however, a concern about the ecosystem should be taken to keep businesses running in the long term. Hence, managers’ guiding principle should be the basic requirement for material flow management that takes into account ecosystem’s limits, product management and eco-design to generate as many flower stems and utilities as possible out of the minimum possible quantity of natural resources and environmental impacts for the longest possible time period. Achieving this requires that managers and Asocolflores go beyond “production site thinking” to “life cycle thinking: *“... each crop tries to handle what it has inside its limits: water, residues, and all the things that are inside*

the crop but we have not taken into account the external impact“ (Lara 2006).

Initiatives like carbon neutral products take into account impacts along the supply chain. As far as global warming and social responsibility continue to increase their importance in the international debate, environmental responsibility will be extended to producers and can be a source of new cost, constraints and also an opportunity for innovation and competitiveness. *“Environmental certificates are something useful to differentiate our product and keeping markets opened for us, but not for increasing the price”* (Anselin 2006).

But Colombian producers must be aware that environmental strategies only aimed to get a certification or an eco-label would not be rewarded by better prices, and that national and international rivals are quickly copying the competitive advantage generated by having environmental certificates and eco-labels. Certification is still an important investment and a good opportunity to open new markets or for keeping clients becoming more exigent. *“Nowadays Florverde has been updated to the latest world trends, it is more exigent. This is an investment that all companies must do, it is not cheap and there is always displeasure for the producer because after all this investment, the effort is not rewarded by higher prices. Certificates are now increasing the production cost. But at least environmental and social programmes are an incentive to produce flowers with some added value. This is basically an effort for differentiating Colombian flowers from growing competitors in Asia and Africa. We’re going to survive in the market due to quality and responsibility”* (Leyton 2006). But the essence of any strategy is based on choosing to perform

activities differently or to perform different activities than those performed by rivals (Porter 1996), and Asian and African producers are currently along the same path.

Looking forward to the future, managers must be aware that social and environmental responsibility can become a common marketing slogan for producers, from Colombia to China. Business approaches in the fresh-cut flower industry which consider environmental sustainability as a creative process of change will lead to more environmentally sustainable and transcendent enterprises. Only 10% of identified companies have been increasingly shifting from the traditional eco-efficient practices application - mainly focused on reducing the risks operating in the market by having eco-labels and increasing productivity - to the exploration of new production and consumption patterns that can open up new market opportunities. They are a clear example shifting from an approach based on “linear thinking”, focused on the generation of continuous incremental improvements on an environmental and socio-economic level, to an approach based on “life cycle and system thinking” by some strategies intended for greening their supply chain and generating a unique mix of value (Rocchi and Boada 2005). However, those strategies are not aimed at the generation of new radical solutions yet.

Asocolflores and individual companies should think about creating a new long-term strategy for protecting against repositioners and straddlers. Only Asocolflores can take a leading role in investing in trade-offs aimed to create a new image – beyond environmental certificates – of the Colombian fresh-cut flower

sector. Asocolflores's research centre – Ceniflor – should also think about the strategic role of biotechnology in creating different product configurations. In addition, it is also necessary to develop different equipment, employee behaviour, skills and environmental management systems. These trades-offs, according to Porter's theory, are essential in any strategy because they create the need of choice and purposeful limit what the sector and companies will offer in the future.

Bibliography

1. Anselin, Astrid (2006) Personal Interview. Environmental Officer of Flores La Aldea S.A. Colombia. Date: November 7th, 2006.
2. ASOCOLFLORES (2004). "Interesting facts". The Colombian Association of Flower Exporters - Home page - <http://www.asocolflores.org>. May 7th 2005.http://www.asocolflores.org/info/info_datosin_ingles.php.
3. ASOCOLFLORES (2004a). Environmental and Social Indicators. Sistema de registro de Información social y ambiental. Programa Florverde. Information given directly by Environmental Department of Asocolflores.
4. ASOCOLFLORES (2005a). Fact Sheet 2005. The Colombian Association of Flower Exporters - Home page - <http://www.asocolflores.org>.
5. Bernardini, Oliviero; Galli, Riccardo. (1993). "Dematerialisation: Long-term trends in the intensity of use of materials and energy". *Futures*. Kidlington: May 1993. Vol. 25, Iss. 4; pg. 431, 18 pgs.
6. Boada, Alejandro (2004a) ¿La Ecoeficiencia: una ventaja competitiva?. *Revista Sotavento*. Universidad Externado de Colombia. Vol. 8, No. 8, pp. 25-37, 2004.
7. Boada Alejandro, Rocchi Simona and Kuhndt.Michael (2005). *Negocios y Sostenibilidad: Más allá de la gestión ambiental*. Editorial Politécnico Gran colombiano. pp. 87-114.
8. Bringezu Stefan, Fischer-Kowalski Marina, Kleijn René and Palm Viveka, (1998a). "The ConAccount Agenda: The Concerted Action on Material Flow Analysis and its Research & Development Agenda". Wuppertal Institute for Climate, Environment and Energy and Science Centre North Rhine-Westphalia: pp. 7-22.
9. Bringezu, Stefan 2002. "Towards Sustainable Resource Management in the European Union" *Lieferbare Wuppertal Papers*. N. 121 (January): pp. 7-22.
10. CAR. (2004). "Balance de oferta y demanda hídrica - Informe. Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca - CAR, Bogotá, May 2004.
11. Charmaz, Kathy (1983).The grounded theory method: an explication and interpretation. In Emerson, R.M., ed., *Contemporary field research: a book of readings*. Boston: Little, Brown. pp. 109-126.
12. CMFANRPR - Committee on Material FlowS Accounting of Natural Resources, Products, and Residuals. 2003. "Materials count. The Case for Material Flows Analysis" *National Academy of Sciences*. The national academies press. 2003.
13. Danaher P.J. and Haddrell V. (1996). Comparison of question scales used for measuring customer satisfaction. *International Journal of Service Industry*

- Management, Vol. 7 Issue 4 1996. pp. 5-26.
14. Devlin, S.J., Dong, H.K. and Brown, M. (1993), "Selecting a scale for measuring quality". *Marketing Research: A Magazine of Management and Applications*. Vol. 5 No. 3, pp. 12-17.
 15. Easterbrook Steve, Yu Eric, Aranda Jorge, Fan Yuntian, Horkoff Jennifer, Leica Marcel, and Qadir Rifat Abdul. (2005). Do Viewpoints Lead to Better Conceptual Models? An Exploratory Case Study. *Proceedings of the 13th IEEE International Conference on Requirements Engineering (RE'05) – Vol. 00* pp. 199-208.
 16. Gecowets, George and Ackerman, Kenneth. (2003) "Predictions for the 21st century". *Supply Chain Management Review*. April/March 2003. Vol 7. Issue 2. p36.
 17. Gutiérrez, Enrique (2006). Personal Interview. Environmental Officer of C.I. Agrícola Benilda. Colombia. Date: 2nd October 2006.
 18. Krosnick, et al., article, "The Impact of 'No Opinion Response Options on Data Quality'," *Public Opinion Quarterly*, Volume 66, Number 3, Fall 2002, pp. 371-403.
 19. Kuhndt, M., Liedtke, C., 1999, "COMPASS – Companies' and Sectors' Path to Sustainability – The Methodology", Wuppertal Institute, Wuppertal Paper, Wuppertal, Germany. Paper No. 97; pp. 14-44.
 20. Lara, Raul (2006) Personal Interview. Environmental Officer of C. I. Fantasy Flowers. October 5th 2006.
 21. Leyton, Mauricio (2006). Environmental Officer of C.I. Rose Collection. Personal interview. Colombia. Date: 19th October. 2006.
 22. Livesey Chris and Lawson Tony (2005). *AS Sociology for AQA*. Published by Sociology Central. United Kingdom. 2005. 512 pages.
 23. Manzini, Ezio (2001). Ideas of well-being. Beyond the rebound effect. Context of life and regenerative solution. *Towards Sustainable Product Design #6*, Amsterdam, the Netherlands, October 2001, organised by the Centre for Sustainable Design, Surrey Institute of Art & Design, UK. pp. 76-81.
 24. Meadows, D. H., D. L. Meadows, J. Randers, and W. W. Behrens (1972). "The Limits to Growth". New York: McGraw-Hill. 1972. 205p.
 25. Miller, Tyler (2002) "Living in the environment" An introduction to environmental science. Wadsworth publishing company 12^a Edition. USA. Ch 1.
 26. Mintzberg Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press 1994. 480p.
 27. Porter, Michael (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, November – December 1996. pp. 61-78.
 28. Rocchi Simona and Boada Alejandro (2005). *Sostenibilidad, Negocios y Marca: estructura para la innovación de bienestar y reputación de marca*. Poliantea, Bogotá D.C. Nr. 4 Jul.-Dec. 2005. pp. 37-50.
 29. Rojas, María Fernanda (2006) Personal Interview. Environmental Officer of C.I. Colibrí Flowers S.A. Date: September 28th 2006.
 30. Sachs, Wolfgang (1999). "Planet Dialectics. Explorations in Environment and Development" ZED-BOOKS, London, 1999. Ch 12.
 31. Sanabria, Benjamín (2006) Personal Interview. Environmental Officer of

- Mega Flor. Colombia. Date: October 24th, 2006.
32. Sánchez Jairo, García Martha et al. (2001) "Flujo de materiales y energía en la economía colombiana" in *El Medio Ambiente en Colombia* Ch.11. Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales IDEAM. Bogotá. 2002. pp. 475-485.
 33. Simmons, Stephen (2002) "Immaterialisation - the new reality" Project Terra-2000. Terra Finland. Finland Futures Research Centre, Turku School of Economics and Business Administration. 2002. 8p.
 34. Spash, Clive L. (1995). "The political economy of nature". *Review of Political Economy*, July 95, Vol. 7 Issue 3, p279, 15p.
 35. Stiglitz, Joseph E. (2003). "Los felices 90: La semilla de la destrucción" Editora Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara S.A. 2003. Colombia. Ch. 12. pp. 327-361.
 36. Sun, J.W. (2000). "Dematerialisation and sustainable development" Turku School of Economic, Finland. Sustainable Development. *Sust. Dev* 2000-8, pp. 142-145.
 37. Tenenbaum, David (2002). "The Bloom on the Rose, Looking Into the Floriculture Industry: Would a rose not smell as sweet? ", *Focus*, pp. 240-247, Environmental Health Perspectives, Journal of the National Institute of Environmental Health Sciences; Public health Service, U.S. Dept of Health & Human Services, Washington DC. May 2002, Vol. 110, Nr.5; ppA240-A248.
 38. Thorne Sally (2000). *Data analysis in qualitative research Evidence Based Nursing*. 2000; No. 3; pp. 68-70.
 39. Umaña, Rafael (2006). Personal Interview. Chief Executive Officer of Wayu Flowers. Colombia. Date: November 10th, 2006.
 40. Veleva, Vesela; Hart, Maureen; Greiner, Tim; Crumbley Cathy (2003) "Indicators for measuring environmental sustainability: A case study of the pharmaceutical industry". *Benchmarking: An International Journal*, 2003, Vol. 10 Iss. 2, p107, 13p.
 41. van der Hammen, Thomas y Ángel, Carlos (2004) *El agua subterránea e impacto ambiental de su uso*, en: "Aspectos geoambientales de la Sabana de Bogotá", Publicaciones Geológicas Especiales de Ingeominas 2004. No. 27, pp. 221-259.
 42. Welford, Richard (1998). "Corporate environmental management" Earthscan Publications Ltd. United Kingdom. Chapter 2 and 3. Reprinted 2002.
 43. Yin, Robert K (2002). *Case Study Research, Design and Methods*, 3rd ed. Newbury Park, Sage Publications, 2002.
 44. Young, Alex and Kielkiewicz-Young, Aleksandra (2001) *Sustainable Supply Network Management*. Corporate Environmental Strategy. Vol. 8, Issue 3, September 2001, pp. 260-268. 25 October 2001.



Factores de éxito en el relevo generacional en empresas de familia: estudio de caso

Xiomara Cervera Galindo, Iván Alonso Montoya R., Luz Alexandra Montoya R.

Factores de éxito en el relevo generacional en empresas de familia: estudio de caso¹

Success factors in the generational change in family firms: A case study

Recibido: 1 de noviembre de 2012
Evaluado: 12 de diciembre de 2012
Aceptado: 20 de diciembre de 2012

Xiomara Cervera Galindo² (Colombia)

xcervera@unal.edu.co
Universidad Nacional de Colombia

Iván Alonso Montoya R.³ (Colombia)

iamontoyar@unal.edu.co
Universidad Nacional de Colombia

Luz Alexandra Montoya R.⁴ (Colombia)

lamontoyar@unal.edu.co
Universidad Nacional de Colombia

Resumen

El presente artículo relaciona algunos de los principales factores que contribuyeron al relevo generacional exitoso de la primera a la segunda generación de una empresa familiar en Bogotá. Además, se presenta un breve marco conceptual, su importancia y su participación en el mercado colombiano. En él se pone de manifiesto la importancia del

Abstract

This article lists some of the main factors contributing to the successful generational change from first to second generation of a family business in Bogotá. It is also presented a brief conceptual framework, its importance and its involvement in the Colombian market. It highlights the important role of the predecessor, successor and the family,

- 1 Investigación realizada en la Maestría en Administración, dentro de la Línea de investigación en mercadeo, innovación y competitividad en gestión agropecuaria, MILAGRO.
- 2 Administradora de Empresas, candidata a Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- 3 Profesor asociado, Facultad de Minas, Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín, carrera 80 N.º 65-223, Núcleo Robledo, Colombia, tel. (+574) 430 90 00, correo: iamontoyar@unal.edu.co, Grupo de Investigación en Mercadeo, Innovación y Competitividad en Gestión Agropecuaria (Milagro).
- 4 Profesora asociada, coordinadora nacional del Concurso Docente, carrera 45 N.º 26-85, edificio Uriel Gutiérrez, Bogotá, Colombia, tel: (+571) 316 50 00, ext. 18364, correo: lamontoyar@unal.edu.co, Grupo de Investigación en Mercadeo, Innovación y Competitividad en Gestión Agropecuaria (Milagro).

papel del predecesor, el sucesor y la familia, la relación entre los factores familiares y la planeación de la sucesión, así como la relación entre esta y los resultados de la sucesión. Finalmente, se sugieren acciones y factores específicos para preparar su sucesión.

Palabras clave: empresa de familia, sucesión, liderazgo, éxito, planeación.

the relationship between family factors and succession planning, as well as between it and the results of the succession. Finally, specific actions and factors are suggested to prepare a succession process.

Keywords: family business, succession, leadership, success, planning.

Introducción

La familia es una institución fuerte, que se ha consolidado a través del desarrollo de la vida social humana. Mas allá de una simple unión de individuos con un vínculo temporal o circunstancial es una comunidad a la que se está ligado por toda la vida por un lazo emocional y no contractual que es indeleble, que no puede deshacerse por conveniencia.

Es el ejemplo más básico y perfecto del funcionamiento organizacional: [el] ingreso proviene del ofrecimiento de un servicio o venta de un producto, existen gastos fijos y variables, se poseen recursos humanos emergentes (los hijos) a quienes hay que adiestrar y capacitar para que ocupen posiciones de importancia y cuyas decisiones permitan establecer direcciones en el futuro de la organización, claro, todo ello en un escenario ideal (Socorro, 2008, p. 44).

Por esto, el estudio de la empresa familiar (EF) está lleno de desafíos conceptuales. Algunos autores toman como referencia para estudiar la EF aspectos, como su tamaño, el grado de control en la propiedad que una o varias familias tengan sobre ella, la participación de la familia en la administración y dirección del negocio, el desarrollo gerencial y tecnológico y el grado de formalización de sus sistemas, el mayor o menor grado de profesionalización gerencial, el ámbito geográfico regional, nacional o internacional en que actúe y el traslapo entre generaciones de padres, hijos y nietos, entre otros aspectos (Romero, 2006).

Para Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997), una EF es aquella organización de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales o la

dirección se hallan, operativamente, en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.

También, y de un modo general, se acepta que una EF es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan, activamente, en esa organización (Belausteguigoitia, 2004), definiciones que demandan aclarar la dimensión de la propiedad, entendida en el sentido de que una parte suficiente de ella debe ser poseída por la familia; lo mismo sucede sobre el ejercicio del poder, pues, alguno o varios de los propietarios dedicarán la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar habitualmente en la EF, ya como directivos o en calidad de miembros de un consejo de administración. Desde la continuidad, se requiere que, al menos, esté en el ejercicio gerencial una segunda generación como señal de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones futuras, como testimonio de una práctica de valores de la familia en la empresa (Fundes, 2008).

Para el presente documento, se señalará una EF como aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva (Casrud y Brannback, 2007). En consecuencia, las EF contravienen el principio de los modelos contemporáneos de organización: la separación de la propiedad de la administración (Daily y Dollinger, 1991). Esto da lugar a características individuales en una serie de diferencias de funcionamiento entre las EF y las empresas convencionales. Las empresas familiares no son iguales; cada una de ellas cuenta con características propias que se originan de las singulares dinámicas familiares (Gómez-Betancourt, 2005) y, en mayor medida, del

medio cultural de cada país. Las diferencias en la cultura, la legislación, las tendencias hacen que en el mundo las empresas familiares no se comporten igual. La EF está organizada como propiedad individual, sociedad, compañía propietaria o como sociedad anónima en la que una familia posee acciones suficientes para mantener un interés mayoritario. Su característica distintiva es que una sola familia es su propietaria y administradora, por lo que es una organización comercial muy singular que integra dos sistemas diferentes: el comercial y el familiar (Lea, 1993). Los procesos de sucesión han sido determinados como factores de éxito en el mantenimiento organizacional de la empresa familiar; por eso, es tan importante el estudio de la delegación de poder para encontrar elementos fundamentales que permitan la permanencia de las empresas de familia.

Para el desarrollo de este documento, se tiene como pregunta central de investigación: ¿cuáles son los factores de éxito en un proceso de sucesión? Esta pregunta será desarrollada a través de la metodología de estudio de caso, la cual será resuelta a partir de un enfoque deductivo en el que se describirá el concepto de *empresas de familia*, los *factores de sucesión* y las *empresas de familia* en el caso colombiano. Posteriormente, se señalará el análisis de la empresa Miratex y se evaluarán los factores críticos de éxito sobre los cuales se considera que la empresa ha logrado solventar sus dificultades.

La empresa familiar

El estudio de la EF como sistema nació con unos artículos independientes publicados en las décadas de 1960 y 1970. Los

artículos se centraban en problemas comunes que parecían entorpecer a las EF: nepotismo, rivalidad entre generaciones y hermanos, gerentes no profesionales, entre otros (Gersick y et al., 1997). El modelo conceptual sostenía que la EF constaba, en realidad, de dos subsistemas interconexos: la familia y el negocio (Becknard y Dyer, 1983). Cada uno de esos dos círculos tiene sus propias normas, reglas de pertenencia, estructura de valores y organizaciones. Los problemas surgen porque los mismos individuos han de cumplir obligaciones en los dos círculos; por ejemplo como padres y como gerentes. Además, la empresa debe operar siguiendo las prácticas y principios establecidos, pero sin dejar de atender las necesidades del empleo, la identidad y los ingresos de la familia.

Durante los últimos años, se ha producido un creciente interés en el estudio de la EF, de esta manera se ha abordado la problemática desde múltiples puntos de vista: terapia familiar, psicología clínica, sociología, administración de empresa, historia y economía (Dyer, 1994). No se trata de un interés exclusivo creado por los académicos, también los empresarios, los profesionales e incluso los medios de comunicación comienzan a percatarse de que la EF significa mucho más que la tienda de la esquina (Aronoff y Ward, 1991) y a reconocer la importancia de este tipo de organizaciones para el tejido empresarial de cualquier país del mundo (Dyer, 1994). Este interés se debe, principalmente, a que la proporción de empresas de todo el mundo cuya propiedad o dirección se encuentra en manos familiares está entre 65 y 80% (Gersick y et al., 1997). Lo que realmente hace que una empresa sea familiar es la existencia actual, y el deseo de que

continúe existiendo en el futuro, de un importante nexo de unión entre empresa y una familia. Cuando ese nexo está lo suficientemente fortalecido y se incorporan la cultura, formada por los supuestos básicos de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida y pasa de generación en generación (Gallo, 1997). En las empresas familiares, las relaciones interpersonales de los miembros de la familia propietaria y las acciones que ocurren en la empresa se afectan mutuamente. Las consecuencias de los cursos de acción que se toman en el ámbito familiar suelen trascenderlo y extenderse hacia la dinámica de la empresa, por lo que el manejo de las fuerzas de la EF (empresa, familia y propiedad) es un factor clave no solo para una gestión exitosa de esta a corto y mediano plazo, sino también a largo plazo, en el que una sucesión exitosa puede determinar el rumbo de la empresa en situaciones que pueden tener en un extremo su consolidación y en otro su desaparición. Generalmente, el gerente fundador de una EF tiene una fuerza dominante que mantiene en equilibrio, aunque sea precario, entre las acciones en la empresa y la vida familiar, que se ve alterado cuando llega el momento en que cede el control de la empresa a otro miembro de la familia.

A menudo, las consecuencias son graves para las empresas. Un análisis realizado por Lea (1993) sobre una EF en un país latinoamericano mostró que solo 30 % de las empresas familiares logran una transición efectiva, mientras que 70 % restante se retira del negocio junto con sus fundadores. Los resultados del conocido estudio del Wharton Entrepreneurial Center, aunque no estuvo específicamente enfocado al proceso de la sucesión, dio buena cuenta de su importancia

evidenciando en 1984 que de 200 empresas familiares que eran exitosas en 1924, 80 % había dejado de existir y solo 20 % sobrevivía con el mismo nombre. Este porcentaje se integraba por 5 % que habían sido vendidos, 2 % que no estaba en manos familiares y 13 % que pertenecía a la misma familia que en 1924. Este 13 % se integraba por 3 % que había crecido notablemente, 3 % que no había crecido y 7 % que había declinado en varios sentidos (Wharton Entrepreneurial Center, 1984). Sumándose a los anteriores análisis, el Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial sostiene que 67 % de las empresas familiares no pasan a la segunda generación y 85 % desaparece antes de la tercera generación (Navactiva, 2003).

Las cifras anteriores muestran que la nueva generación de gerentes no siempre robustece los éxitos de sus antecesores, posiblemente, a causa de la falta de habilidad estratégica, esfuerzo o compromiso de las nuevas generaciones o a la fugacidad de las oportunidades del mercado que favorecieron el éxito de las empresas. Puesto que de la actuación de los gerentes depende de la elección de los sus sucesores y su formación y, a su vez, de esta dependen las competencias del gerente sucesor para la identificación y aprovechamiento de las nuevas oportunidades de mercado, surge la necesidad de indagar la posible intensidad y sentido de la relación entre el perfil gerencial del antecesor y la planeación de la sucesión con respecto a los resultados de la sucesión, que se reflejan en la rentabilidad de las empresas y la satisfacción de la familia propietaria con estos resultados (Levinson, 1981).

Además de los conflictos clásicos de empresa, originados por la selección adversa o el riesgo moral, Schulze, Lubatkin, Dino y Buchholtz (2001) señalan

un conflicto para el caso particular de la empresa familiar: el altruismo asimétrico. Este se manifiesta como un problema de oportunismo derivado de la visión distorsionada (y normalmente benévola) que unos miembros de la familia (padres) pueden tener sobre otros (hijos) respecto de su rendimiento, debido a la relación de parentesco que los une.

La identificación de los factores clave para que los sucesores gerenciales generen buenos resultados de la sucesión para la empresa y la familia es relevante para orientar los procesos relacionados con la sucesión en beneficio de los propios directivos, tanto de los antecesores como de los sucesores, así como de los miembros de las familias propietarias de las empresas y de las propias empresas, cuyo peso conjunto es importante en las economías.

Empresa de familia en Colombia

Hoy en día 70 % de las empresas en Colombia son empresas de familia (Superintendencia de Sociedades, 2006). En un estudio elaborado por la Superintendencia en 2001, se realizó una muestra de 600 EF en Colombia, cuyos resultados arrojaron que 33.9 % de estas están aún en poder del fundador, es decir, no han afrontado un proceso de sucesión, 29.7 % está en poder de los hijos, es decir, en la segunda generación, y solamente 3.4 % está en manos de la tercera generación (p. 125). Estas cifras motivan a pensar que la gran mayoría de las empresas familiares en Colombia puede estar en una etapa del proceso de sucesión, entre la primera y segunda generación, lo cual reviste un momento riesgoso para su continuidad si no se toman las medidas necesarias para su preparación (Fundes, 2008). Teniendo

en cuenta que las EF representan casi 60 % del producto interno bruto [PIB] del país, es necesario hacer un estudio que permita ofrecer variables que soporten la toma de decisiones para su supervivencia, así como para contribuir a mejoras en su gestión, las cuales les permitan crear una ventaja competitiva y, de esta manera, lograr un posicionamiento en el mercado (Gómez F., 2007).

Entre las corrientes de pensamiento sobre el tema hay diferencias, pues, algunos le dan mayor importancia al aspecto familiar que al empresarial, mientras que otros se concentran en los negocios. ¿Cuál es el más recomendable? Depende, fundamentalmente, de la tradición cultural y del tipo de familia. Por lo general, los anglosajones se preocupan más por el negocio, lo que facilita los procesos. Los latinos, por el contrario, valoran mucho las relaciones familiares y le dan una gran importancia a la continuidad de la familia en el tiempo, aunque esto implique llegar a decisiones que no son las mejores para el negocio (Gómez, 2007).

Resulta imprudente encarar el grave problema que suponen en toda Latinoamérica las empresas familiares si no se tiene a la vista la figura histórica de esa sociedad que hacía girar sobre el eje de la familia toda la actividad comercial, al [hasta el] punto [de] que la inversión, la producción y el consumo no tenían una necesidad interna de circulante (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa [IESE], 1986, p. 62).

Efectivamente, las estrechas relaciones entre la agricultura y la familia se trasladaron con naturalidad al trabajo artesanal, lo que creó muchos de los rasgos característicos de las actuales empresas

familiares. El origen de esas actividades agrícolas y artesanales tenía un carácter de familia patriarcal, que incluía hasta los parientes políticos, de segundo y tercer grado, y al que se le sumaban los ahijados, los empleados domésticos y hasta los asalariados de confianza. El vínculo familiar y el vínculo de trabajo se encuentran en esta figura social tan íntimamente unida que se configura en ella una grave confusión entre lo familiar y lo laboral. Los hijos llegan a tener un valor económico, pues, son considerados como ayudantes o jornaleros, es decir, mano de obra barata para ejecutar las actividades propias del negocio de la familia (IESE, 1986).

A pesar de tan lamentable confusión, que con mayor o menor intensidad aún hoy se presenta en las EF, esta extensión del ámbito familiar a las actividades laborales puede resultar hasta cierto punto beneficiosa. La familia constituye la unidad básica, estable y última de todo componente social: es el núcleo vital fundamental de toda sociedad. De ella surge como una extensión lógica la actividad política familiar, en ella nace el primitivo sentimiento religioso, así como las formas tempranas de actividades comerciales e industriales son más una prolongación del sistema familiar que una ruptura con él; más que una ruptura, se da, en rigor, un desdoblamiento (Dyer, 1994).

Colombia muestra una actividad económica apoyada en empresas de escala económica en crecimiento, donde las pymes, sumadas a las microempresas, representan 95 % del parque empresarial del país y generan 63 % del empleo nacional y 53 % de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios. De este grupo, se cuenta con una población de más de 68 % de sociedades

de familia, las cuales, en su gran mayoría, han tenido o tendrán que afrontar aspectos propios de su dinámica, como la sucesión del mando, el relevo generacional, la transición y evolución estratégica hacia un entorno cada vez más competitivo, donde elementos propios de la operación pueden incidir sobre la propiedad a través de capitalizaciones o inversiones de terceros para generar capital que fomente el crecimiento (Jaramillo, 2003).

Además, y como elemento asociado a la sucesión y según las estadísticas mundiales, menos de 13 % de estas empresas logra sobrepasar a la tercera generación. En Estados Unidos, por ejemplo, y para hacer una comparación, los negocios de familia proporcionan 60 % del empleo, 78 % de todos los nuevos empleos, más de 50 % del Producto Interno Bruto PIB y 65 % de todos los salarios pagados. Por otra parte, en el Reino Unido los negocios de familia son más de 75 % (Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite [Fedepalma], 2003) de todos los negocios organizados, y se estima que más de 50 % de la gente empleada está contratada por negocios de familia. En América Latina, en México, por ejemplo, 56 % de las ventas de las 100 mayores empresas son efectuadas por empresas de familia. En Venezuela la cifra es de 34 % (Fedepalma, 2003). Seguramente, si se hiciera un estudio similar en Colombia en estos días, los resultados darían cifras tan o más importantes que las mencionadas. La importancia de las anteriores afirmaciones en la economía del país se ve realizada cuando se observa que, en Colombia, la mayoría de estas empresas de familia (72.8 %) fueron fundadas después de 1970, lo cual indicaría que muchas de ellas se encuentran en una etapa de crecimiento y madurez, ávidas de

recursos financieros (Vélez, 2005). Como los recursos internos de la familia propietaria pueden ser escasos, si estas empresas quieren continuar con su desarrollo, deben acudir a fuentes externas de financiación: préstamos o capital. Los préstamos bancarios no son fáciles de conseguir muchas veces, como lo revela el mismo estudio mencionado de la Superintendencia; y además, esos créditos bancarios son costosos, sobre todo, cuando se comparan con los costos de capital de las empresas que compiten con ellas a nivel internacional (Superintendencia de Sociedades, 2006). El aporte de capital de socios nacionales o del exterior, que sería la otra fuente de financiación para crecer, se vería frenada, entre otras cosas, por el sistema de gobierno al cual los inversionistas se refieren con insistencia. La resistencia que pueden presentar las empresas de familia a las reformas, que es común en la mayoría de los países emergentes, ha sido explícitamente esbozada en un reciente estudio de McKinsey y Company en el que establece que los gobiernos nacionales, como legisladores, deben reconocer la importancia de los negocios de familia en estos países, porque si no estas EF pueden generar verdaderos obstáculos a las reformas y su resultados no se verían a corto plazo. Continúa el estudio diciendo que, en muchos casos, las empresas se han preocupado más por dar cumplimiento a algunas de las reglas planteadas por la ley que realmente por realizar las mejoras necesarias en sus sistemas de gobierno (Elstrodt, H., 2003).

La sucesión

De acuerdo con Sharma (2001), la planificación de la sucesión es un factor importante en las EF por dos razones: en

primer lugar, las actividades relacionadas con la planificación de la sucesión son parte del proceso; en segundo lugar, la planificación de la sucesión es reconocida como un medio para mejorar la tasa de éxito de la transición de la propiedad. La planificación de la sucesión tiene tres objetivos principales: 1) distribuir de manera eficiente y justa los activos a los jóvenes generaciones, 2) pasar el control del negocio de una manera que asegure el liderazgo efectivo del negocio y 3) promover y mantener la armonía familiar. A pesar de los muchos esfuerzos que se han hecho para alcanzar estos tres objetivos en las EF, no lograron un recurso efectivo para la sucesión, sino que, por el contrario, esto condujo a la agonía, la confusión y la parálisis (Davis, 1992). Sharma, Chrisman y Chua (1996) y Morris, Williams y Allen (1997) sugieren que los planes de la sucesión bien desarrollados pueden aumentar la probabilidad de la cooperación entre los interesados en la EF y, en la misma medida, aumentando la posibilidad de una sucesión fluida y eficaz. Sin embargo, a pesar de la importancia y la necesidad de la planificación, los empresarios y administradores rara vez planean el futuro de su sucesión (Sharma, Chrisman y Chua, 1996; Astrachan y Kolenko, 1994). De acuerdo con Lansberg (1988), la mayoría de los interesados en las EF son psicológicamente indiferentes a la planificación de la sucesión. Los fundadores de la compañía enfrentan factores psicológicos que les impiden la planificación de la sucesión, debido a que esto podría significar la pérdida paulatina del poder. Los miembros de la familia evitan la planificación, a causa de su preocupación por factores como la pérdida de identidad, armonía familiar y privacidad. Los altos directivos, que han

trabajado una gran parte de tiempo con los titulares, son reacios a transferir desde una relación personal con el titular hasta una más formal con el sucesor. Los sucesores, por otra parte, se deben preparar para manejar los conflictos de esta naturaleza (Sharma, Chrisman y Chua, 1996; Kets de Vries, 1993).

La ausencia de un plan de sucesión puede causar graves problemas de gestión, incluso llevando a un fracaso en los negocios (File y Prince, 1996). Shulman (1991) considera que las EF deberían comenzar a pensar acerca de transferir la propiedad y la responsabilidad administrativa desde cinco hasta veinte años de anticipación, opinión también expresada por Dyck y Mauw (2002) y Davis (1992). En la mayoría de las EF, algunos de los altos cargos se heredan debido a que los familiares directos son conocidos por ser los sucesores desde el día en que nacen. La mayoría de las veces, y no importa qué tan alto es el profesional y de negocios, el sucesor suele ser el hijo del director general o el presidente. En ocasiones, puede estar preparado para ello. Es un riesgo al que la empresa debe someterse y puede llegar a tener resultados catastróficos (Domínguez, 2010). Es importante que los sucesores estén interesados en el proceso de sucesión. En ausencia de un sucesor que sea administrativa y físicamente capaz de hacerse cargo de la propiedad, la sucesión dentro de la familia rara vez se va a producir. Por lo tanto, el desarrollo del proceso del sucesor es de gran interés para investigadores externos y profesionales (Ibrahim y Dumas, 2001). Fiegenger y Brown (1994) comparan el desarrollo de un sucesor en empresas de familia y en no familiares, y concluye que las EF son más personales, directas y enfocan las relaciones para el desarrollo del sucesor,

mientras que las no familiares confían más en lo formal, individual y enfocado en tareas centrales. Lansberg (1998) sugiere que para ser efectivos tanto tutores como mayores deben entender la diferencia entre padres y mentores. La clave para una efectiva sucesión es encontrar una combinación oportuna entre los actores. En el conjunto, en un proceso de sucesión, para lograr un asesoramiento eficaz, los mayores deben negociar el proceso con sus mentores desde el principio, especificando las tareas y competencias que deben ser dominadas en cada etapa. De la misma manera, los mentores deben ir desarrollando actividades reales que les permitan obtener y mejorar su nivel de experiencia y conocimientos, así como su desempeño, lo que lleva al aumento paulatino de su autoridad.

Lansberg (1998) argumenta que la formación del sucesor es un indicador del compromiso de la familia con el negocio y la calidad de la relación entre propietario-gerente, y el sucesor. Se concluye que el compromiso de la familia hacia el negocio está positivamente relacionado con el grado de formación sucesor, y que la calidad de la relación entre propietario-gerente y sucesor está positivamente relacionada con la extensa formación del sucesor. Un estudio realizado por Goldberg (1996) muestra también que la eficacia del negocio está relacionada con el desarrollo del sucesor, demostrando que la efectividad de los sucesores que tenían más años de experiencia en el negocio era mayor que los sucesores que no la tenían.

Para González, Guzmán y Trujillo (2010), los argumentos en contra de la gestión por parte del fundador o los miembros de la familia del fundador sostienen que el administrador se selecciona entre un grupo restringido de personas, y

es posible que él o ella no posea la capacidad de gestión para dirigir la empresa, debido a no haber sido educado en un nivel adecuado para la posición y no tener las habilidades de gestión necesarias y la experiencia.

Factores de éxito en la sucesión

El hecho de que los investigadores no enfoquen el problema de la sucesión desde un mismo punto de vista provoca que exista falta de consistencia en cuestiones, tales como la consideración de un proceso sucesorio como exitoso. Así, y tal y como señalan Kesner y Seborá (1994), algunos autores definen este concepto como la ocupación de una vacante, otros definen el éxito como la ocurrencia de un mínimo de alteraciones organizativas a corto plazo y, para otros, viene dado por la reacción del mercado tras la sucesión. No obstante, en la literatura se encuentran autores, como Friedman (1986), para los que las medidas de resultado del proceso de la sucesión vendrían dadas por indicadores múltiples, tales como la evolución de la reputación de la empresa, el desempeño financiero, la rotación en los niveles directivos y la eficacia percibida del sistema de sucesión por parte de un informante clave de la organización. En lo que a la EF se refiere, gran parte de los autores que tratan la cuestión de la sucesión asocian el éxito con criterios generales, como la supervivencia o continuidad de la empresa o la permanencia de la empresa en manos de la familia. De hecho, se parte de la idea de que el *sueño dorado* de todo fundador es lograr que su empresa continúe en activo en manos de sus herederos (Danco, 1980, 1992; Nelton, 1986; Ward, 1987; Barach y Ganitsky, 1995; Poza, 1995).

La integración de la siguiente generación en la EF puede tener una importancia estratégica para este tipo de organizaciones hasta el punto de que la integración exitosa de nuevos miembros de la familia es para muchas EF un fin tan importante como los factores de beneficio, los nichos de mercado y otros determinantes de la política empresarial del negocio (Barach, Ganitsky, Carson, y Doochin, 1988). En este sentido, Longenecker y Schoen (1978) y Handler (1989) consideran que la sucesión se produce de manera efectiva cuando un miembro de la familia de la siguiente generación asume el rol de liderazgo, así como la posición de liderazgo (título de presidente). Asimismo, para Longenecker y Schoen (1978) debe ocurrir además que el sucesor sea relativamente autónomo en dicha función, particularmente, respecto de su relación con su predecesor/padre, y puesto que es difícil determinar cuándo puede considerarse maduro a un sucesor y qué variará de un individuo a otro, se considera que la séptima y última etapa o de sucesión madura comienza dos años después de la transferencia de la presidencia. Aronoff y Ward (1994) destacan también esta necesidad de autonomía cuando señalan que la sucesión efectiva implica un momento claramente señalado en el tiempo en el que el actual ocupante del puesto se retira de la escena permitiendo, por lo tanto, que el nuevo director general opere sin interferencias.

Otros autores consideran que una sucesión eficaz implica que se mantenga el control del capital en manos de la familia. Así Goldberg (1991), en la misma línea que Churchill y Hatten (1987), considera que una sucesión es eficaz cuando se produce la transferencia de la propiedad y el control de los derechos de propiedad

desde el actual director general al sucesor, además de la transferencia del control sobre la dirección de operaciones y la dirección estratégica. Para estos dos últimos autores, lo más importante, para que una sucesión pueda ser considerada como exitosa, es que el sucesor tenga la habilidad necesaria para mantener saneada a la EF por medio de un crecimiento sostenido y de una rentabilidad continuada.

De lo anterior se deduce que no existe consenso sobre qué es lo que hay que tener en cuenta a la hora de evaluar un proceso sucesorio como exitoso o fracasado; de hecho, parece existir cierta confusión sobre lo que es una sucesión efectiva, es decir que se haya producido de hecho, y una sucesión eficaz o exitosa, es decir que tenga consecuencias positivas. Otra cuestión sería, entonces, delimitar para quién o para qué son esas consecuencias positivas. Así Dyer (1986) señala la dificultad para diferenciar una transición exitosa de otra que no lo es, ya que algunas empresas familiares pueden llevar a cabo un proceso sucesorio que sea un éxito desde el punto de vista del negocio, pero donde las relaciones familiares quedan, prácticamente, destruidas y, a la inversa, en otras ocasiones se mantiene la armonía dentro de la familia a expensas de la empresa, de ahí que este autor considere una transición como exitosa cuando tanto la familia como la empresa mantienen una relativa eficacia después de que la sucesión ha tenido lugar. En la misma línea, Friedman (1991) afirma que deberían tenerse en cuenta consideraciones tanto familiares como empresariales al hablar de eficacia de los procesos sucesorios. Ampliando este planteamiento, y con la finalidad de determinar los criterios para evaluar el éxito en la sucesión en la EF, al seguir a Kesner y Seborá (1994) cuando

a la hora de considerar las consecuencias de un proceso de sucesión diferencian entre cuestiones de carácter organizativo y cuestiones relacionadas con los grupos de interés; en consecuencia, se distingue entre lo que se puede denominar criterios *objetivos* para la definición del éxito, que estarían relacionados con el efecto de la sucesión sobre la eficacia, los resultados y la estrategia organizativos, y los criterios que se consideran de tipo subjetivo, puesto que intentarían captar qué consecuencias ha tenido la sucesión sobre los distintos grupos de interés en una EF, ya sean estos los fundadores, sus esposas, los miembros de la familia de la siguiente generación, los directivos no familiares, otros empleados, etcétera.

Factores objetivos

Es muy habitual encontrar trabajos que al conceptualizar una sucesión como exitosa tienen en cuenta el hecho de que ella tenga efectos positivos sobre la eficacia o resultados de la empresa. Ahora bien, sobre la cuestión de cómo medir la eficacia organizativa ha existido y existe un considerable debate, pero, al mismo tiempo, y como señala Robinson (1982), las opiniones parecen coincidir en la consideración de la eficacia organizativa como un concepto multivariante, pudiéndose tomar como indicadores factores, tales como el crecimiento de las ventas (Dyer, 1986; Churchill y Hatten, 1987; Ward, 1987; Handler, 1989b; Lea, 1993), el crecimiento de los beneficios y de la rentabilidad (Dyer, 1986; Lea, 1993; Astrachan y Kolenko, 1994), los incrementos en la productividad (Lea, 1993) y la creación de empleo (Dyer, 1986; Astrachan y Kolenko, 1994). Este último criterio podría ser especialmente relevante, puesto que se ha

atribuido a la EF un importante potencial para generar empleo (Shanker y As-trachan, 1996) y puede reflejar, en cierta medida, la dimensión social de la eficacia de la empresa.

Factores subjetivos

Cuando se considera la problemática de la EF, parece existir un consenso absoluto entre todos los autores en cuanto este tipo de empresas debe sus especiales características y, como consecuencia, sus ventajas e inconvenientes particulares, a la implicación en la gestión empresarial de una o de varias familias. Por consiguiente, la gestión de las EF se caracteriza por la introducción de elementos emocionales a la hora de tomar decisiones que pueden estar afectando la supervivencia futura de la empresa. Dada esta elevada implicación y compromiso de la familia en el negocio, las relaciones interpersonales e intergrupales en una EF tienen connotaciones particulares si se las compara con la gestión de otro tipo de organizaciones (Dunn, 1995; Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, 1997), por lo que posible afirmar que existe un mayor número de elementos subjetivos en dichas relaciones. Por lo tanto, se entiende que no es suficiente limitar la consideración de éxito o fracaso de un proceso sucesorio al análisis de elementos puramente objetivos, tales como los mencionados más arriba, ya que el grado de satisfacción que experimenten determinadas personas o grupos de interés con él puede condicionar, en gran medida, el éxito futuro de la empresa.

En esta línea, Stempler define una sucesión exitosa como:

[...] aquella en que todas las partes implicadas en el proceso de sucesión perciben la sucesión como favorable y existe una satisfacción general de cada persona que participó en el proceso de transición. Además, no existe enfado u hostilidad de unas partes hacia otras. Existe también una percepción general de todos los agentes participantes en el proceso de que la familia, la empresa, los empleados no familiares, el sucedido y el sucesor fueron tratados de la mejor manera posible por el plan de sucesión (1988, p. 65).

Por su parte, Dyer (1986) afirma que es necesario tener en cuenta la buena marcha de la familia después de la transición, la cual puede determinarse utilizando criterios, como el grado de satisfacción de las necesidades y deseos de la familia, la habilidad para resolver los problemas y amenazas a los que esta se enfrenta y el hecho de que las relaciones familiares sean satisfactorias. A este respecto, algunas de las preocupaciones que presentan los familiares, trabajen o no en la empresa, tienen que ver con sus ingresos, los conflictos familiares, las políticas de dividendos y el disponer de un lugar en la empresa para sus propios hijos (Barnes y Hershon, 1976).

Como se puede apreciar, es necesario considerar las perspectivas de los diversos implicados en el proceso que se pueden agrupar en las categorías siguientes: el sucesor, el predecesor, el cónyuge y los empleados no familiares (ver tabla 1).

Tabla 1. Perspectivas de los diversos implicados en el proceso

Factores objetivos	Factores subjetivos
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento • Permanencia • Crecimiento de las ventas • Crecimiento de los beneficios y de la rentabilidad • Incremento de la productividad • Ofrecimiento de empleo 	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones interpersonales e intragrupalas Grado de satisfacción de las necesidades de la familia Habilidades para resolver problemas y amenazas Conflictos familiares Políticas de dividendos Disposición de incorporar familiares a la empresa

El sucesor

Handler (1989) orienta su investigación al estudio de la experiencia sucesoria del miembro de la familia de la siguiente generación que define como

[...] aquel individuo que es miembro de la familia que ostenta el control de la empresa (nuclear o extendida), que ha trabajado en la empresa en el pasado, que en la actualidad está trabajando en la empresa o que personalmente cree que lo estará en el futuro y que se percibe a sí mismo como un sucesor potencial de la siguiente generación al fundador o propietario (p. 259).

Se considera que uno de los resultados fundamentales del proceso sucesorio (variable dependiente) es la calidad de la experiencia de la sucesión, definida como el grado en que, desde la perspectiva del miembro de la familia de la siguiente generación, su implicación en la EF es satisfactoria y productiva. En tal sentido, el sucesor estará satisfecho con su experiencia en la medida en que pueda satisfacer sus necesidades profesionales, psicosociales, de etapa vital y de influencia personal; cuando se sienta implicado y comprometido con la empresa y experimente un sentido de propiedad, importancia y responsabilidad por las actividades que lleva a cabo en la organización, y en función de la calidad de las relaciones

y dinámicas intergeneracionales e intrageneracionales. A su vez, otra variable que influye en la calidad de la experiencia de un individuo a lo largo del tiempo es la propia eficacia de la sucesión. Asimismo, esa calidad de la experiencia es crítica para la eficacia de la sucesión, que se mide respecto de los criterios de resultados organizativos (resultados financieros e iniciativa del miembro de la familia de la siguiente generación como sucesor sobre nuevas ideas, programas y productos), la satisfacción percibida de los miembros de la familia tanto dentro como fuera del negocio, el tiempo que el sucesor lleva en el cargo y el hecho de si se han transferido la presidencia, la responsabilidad y el capital de la empresa. Los resultados del estudio de Birley (1986) pueden apoyar esta idea de que los sucesores consideran su entrada en la EF como un medio de satisfacer necesidades e intereses personales y profesionales. Su trabajo, llevado a cabo con estudiantes universitarios de Administración de Empresas, concluye con la idea de que la decisión de los herederos sobre su incorporación a la EF está condicionada por su sentido de la responsabilidad hacia la familia y hacia la empresa y por el grado de interés en ella, que venía dado por aspectos relacionados con la empresa como entidad: sus objetivos, su orientación y su estrategia. La necesidad de que los implicados

en la sucesión satisfagan sus necesidades suele ser causa de conflictos, sobre todo cuando, existen varios hermanos involucrados en el proceso de sucesión (Friedman, 1991; Swogger, 1991). Además, ocurren situaciones en las que el sucesor puede experimentar dificultades añadidas para conseguir una experiencia sucesoria satisfactoria; es el caso de que el sucesor sea un hijo menor o una hija. Los problemas adicionales se producen porque existe una incongruencia entre las jerarquías familiar y empresarial que puede llevar a que surjan cuestiones de ambivalencia, rivalidad, identidad y autoestima (Barnes, 1988).

Concretamente, la situación de las hijas sucesoras parece ser la más compleja, al enfrentarse a mayores dificultades para desarrollar su identidad, dados los niveles más altos de conflicto y ambigüedad de papeles que experimentan. A diferencia de los hijos varones, las hijas suelen entrar en la empresa sin papeles claramente definidos, tienden a ser invisibles como sucesores potenciales en la empresa y les cuesta más diferenciar su propia identidad de la de sus padres (Dumas, 1989, 1992). Sin embargo, diversos estudios como los de Dumas (1992), Frishkoff y Brown (1993) y Dumas, Dupuis, Richer y St-Cyr (1995) ponen de manifiesto que las capacidades y habilidades de las hijas son un importante recurso que, tradicionalmente, se ha sido infrautilizado en las empresas familiares, sobre todo, si se compara con los hijos varones. Así, las hijas, por los procesos de socialización a que son sometidas, son capaces de satisfacer sus propias necesidades y de establecer su propia identidad manteniendo una actitud de colaboración y de interdependencia con los padres, a diferencia de los hijos, que suelen adoptar actitudes

de competencia e intentan establecer su independencia. De hecho, las hijas conceden mayor importancia a las relaciones interpersonales y se sienten motivadas por la posibilidad de equilibrar sus necesidades personales, familiares y profesionales en el contexto de la EF.

El predecesor

Desde el punto de vista del antecesor, la sucesión puede ser una cuestión con un gran componente emocional, en especial, si este es el fundador de la empresa. Parece ser que la continuidad empresarial es el sueño primordial de todo empresario familiar (Danco, 1980, 1992; Poza, 1995); y, sin embargo, su propia actitud hacia la sucesión puede llevarle, precisamente, a lo contrario, a lo que se ha dado en denominar *eutanasia corporativa* en referencia a “la acción del propietario que voluntariamente destruye la empresa que ama porque no es capaz de crear en vida una organización viable con una continuidad clara” (Danco, 1981, p. 75). Este mismo autor afirma que la actitud que puede proporcionar al predecesor un sentimiento positivo sobre la sucesión es la de considerar su retiro como un renacimiento, es decir,

[...] un período dorado en el que él [el propietario] dota a los que le siguen con la acumulación de conocimiento e inquietud que a él le ha costado toda una vida adquirir. A través de estos otros puede crear su inmortalidad (Danco, 1981, p. 110).

En lugar de enfrentarse al retiro de su empresa como el resultado de su propia muerte, puede vivir para ver la revitalización de su empresa a través del

sucesor que él mismo ha elegido y formado (Danco, 1992). De acuerdo con Sonnenfeld (1988), esto podría implicar la adopción por parte del predecesor de un estilo de retiro del tipo embajador o gobernador. El primero se caracteriza porque, aun cuando el predecesor permanece en la empresa después de abandonar el puesto, no tiene intención de recuperarlo. Participan como asesores apoyando a sus sucesores. Esto tiene como consecuencia que experimenten la sucesión con sentimientos de logro y de aprecio, lo que, a su vez, origina que sus empresas se beneficien internamente por la transferencia de conocimientos, y de cara al exterior logran una apariencia de continuidad en el mando. Existen múltiples posibilidades para lograr estos beneficios, entre las cuales se cita la concesión al predecesor de un título emérito, asignarle las labores de relaciones públicas donde puede aprovechar el gran número de relaciones personales y profesionales que ha reunido a lo largo de su vida, asignarle un papel de consultor que permita seguir contando con su experiencia técnica o empresarial, servir como maestro de las nuevas generaciones o realizar tareas de análisis o planificación (Lea, 1993).

Por su parte, los predecesores que adoptan el estilo *gobernador* a la hora de retirarse tampoco se resisten a la sucesión, sino que, normalmente, dejan el puesto e inician una actividad completamente nueva. Este tipo de personas casi siempre ha cultivado otros intereses no relacionados con la empresa y el retiro para ellos no es más que un cambio de actividad que les sigue proporcionando un sentimiento de utilidad social. A pesar de las consecuencias positivas que tienen para la empresa y para él mismo la adopción de los dos estilos de retiro anteriores,

la realidad parece indicar que, ante la sucesión, el fundador o dueño suele experimentar sentimientos de angustia ante la idea de la muerte, de pérdida de influencia y de identidad, así como una pérdida de una actividad significativa e incluso sentimientos de rivalidad y celos hacia el sucesor (Lansberg, 1988).

Debido a este alto arraigo que tiene el fundador o dueño de la EF con esta, la mayor parte de ellos adoptan un estilo del tipo *monarca* o *general* según la clasificación de Sonnenfeld (1988). Los primeros no abandonan su puesto a no ser que sean forzados por la muerte, por la mala salud o por una revuelta en palacio (renuncias de ejecutivos clave, ultimátums por parte de accionistas miembros de la familia o acciones por parte del consejo de administración), y los segundos tampoco abandonan el puesto hasta que se les echa y, cuando esto ocurre, hacen planes para regresar al poder, lo cual suele ocurrir ante una crisis real o supuesta que les proporciona la excusa de ser necesarios para la mejora de la situación ante la incompetencia del sucesor o sucesores.

El cónyuge

Normalmente, se trata de la esposa del fundador o dueño. La importancia de su papel en la EF parece estar fuera de toda duda, y aun cuando su participación directa pueda no ser muy frecuente, todas las esposas están implicadas de manera importante en la actividad del negocio aunque solo sea por el extraordinario grado de apoyo que deben prestar a sus cónyuges (Danco, 1981; Kepner, 1983; Rosenblatt, De Mik, L., Anderson y Johnson, 1985; Gallo, 1990). Para los cónyuges, el proceso sucesorio puede ser la fuente de un complejo conjunto de retos,

incertidumbres y preocupaciones acerca del futuro económico y emocional de la familia (Lansberg, 1988). Para ella, al igual que para el fundador, la empresa puede tener gran importancia como fuente de actividades y como componente de su identidad, y al igual que este puede encontrar dificultades para enfrentarse a la sucesión. En ocasiones, el resultado de la sucesión es que son las propias esposas las que se convierten en sucesoras, sobre todo, tras la muerte inesperada del marido, que las obliga a hacerse cargo del negocio, ya sea para preservar la visión de su fundador, porque es la mejor forma de asegurar el futuro económico de la familia, las viudas pueden constituirse en una fuerza importante para la supervivencia y el crecimiento de las EF y, de hecho, las empresas, con frecuencia, florecen debido a que estas mujeres suelen estar abiertas a nuevas ideas y, a menudo, acaban dándose cuenta de que están dirigiendo la empresa porque obtienen satisfacción personal y no por sus maridos o incluso por sus hijos (Nelton, 1991).

Los empleados no familiares

Por su parte, los empleados y directivos que trabajan en la empresa, pero que no forman parte de la familia, tienen sus propias aspiraciones y motivaciones sobre el proceso de sucesión, en función de su historia personal (sobre todo, en la empresa), la etapa en la que se encuentran de su vida y su situación actual (en particular, en el aspecto laboral) (Davis, 1988). En este sentido, los empleados mayores están, básicamente, preocupados por la seguridad y quieren recompensas a su lealtad, participación en el capital y agradar al jefe, mientras que los jóvenes están más dispuestos a asumir riesgos y

quieren profesionalismo, oportunidades para el crecimiento y razones que los motiven para quedarse (Barnes y Hershon, 1976). De hecho, los empleados con más antigüedad en la empresa y que han desarrollado una relación de tipo personal con el fundador pueden sentirse amenazados por el cambio, en el sentido de que esperan que la implantación de estructuras más formalizadas pueda suponer una restricción a su autonomía e influencia (Lansberg, 1988). Sin embargo, con frecuencia también ocurre que la continuidad de la familia proporciona seguridad y comodidad a los miembros ajenos a ella (Beckhard y Harris, 1988). Teniendo en cuenta todas estas consideraciones, los miembros ajenos a la familia van a adoptar una postura ante la sucesión que puede variar entre constituirse en aliados incondicionales del sucesor hasta sabotear por completo el proceso de sucesión, pasando por diversas posturas intermedias donde asumen papeles de asesores del sucesor, de puente entre dos generaciones en la EF, de evaluadores de los directivos familiares, de simples espectadores del proceso de sucesión e incluso de competidores por ocupar la dirección de la empresa.

Liderazgo

Debería ser uno de los principales requisitos del sucesor, de manera que le permita llegar a ser un líder exitoso. Para empezar, la innovación es una tarea importante que debe ser promovida por el líder. Existen dos principales tipos de líderes (Bass, 1997): los líderes transaccionales, que motivan a sus subordinados para llevar a cabo las actividades en los niveles esperados, ayudándolos a reconocer la responsabilidad de las tareas, identificar los objetivos, adquirir destrezas

sobre el cumplimiento de los niveles de rendimiento, entender sus necesidades y cómo desean que las recompensas están relacionados con el logro de sus metas. Y, por otro lado, están los líderes de transformación, quienes motivan a los individuos a llevar a cabo sus actividades más allá de las expectativas normales, inspirándolos, de esta manera, a obtener un enfoque más amplio de las misiones, que van más allá de sus propios intereses, para concentrarse en un más alto nivel intrínseco en lugar de metas extrínsecas de nivel inferior, y tener confianza en sus habilidades para lograr las misiones extraordinarias articuladas por el líder. Según Bass (1985) son tres los factores más importantes que conducen a un liderazgo transformacional:

- 1) Carisma: este factor de liderazgo advierte que es el líder quien debe inspirar el orgullo, la fe y el respeto, y reconocer lo que es realmente importante. De igual manera, debe articular, efectivamente, el sentido de misión o visión, que inspira a sus seguidores.
- 2) Consideración individualizada: este factor de liderazgo implica proyectos de delegación para ayudar a desarrollar las capacidades de cada seguidor, prestando especial atención a las necesidades de los seguidores, y tratando a cada seguidor como una persona digna de respeto.
- 3) Estimulación intelectual: este factor de liderazgo consiste en ofrecer nuevas ideas para estimular a los seguidores para repensar viejas formas de hacer las cosas, impulsándolos a mirar los problemas desde múltiples puntos de vista y a fomentar avances creativos en los obstáculos que parecían insuperables.

Autores como Avolio y Bass (1991), Bass (1998) y Sosik (2002), partiendo de los tres factores de Bass (1985), incluían un cuarto factor adicional al que denominaron *motivación inspiradora*, al tiempo que el factor carisma empezaron a denominarlo *influencia idealizada* (Bass, 1998; Bass y Steidlmeier, 1999). La motivación inspiradora se refiere a la capacidad de los líderes transformacionales para generar entusiasmo, ánimo y optimismo, comunicando su visión de futuro alcanzable con fluidez y confianza, usando símbolos que orienten el esfuerzo de sus subordinados y consiguiendo de ellos los comportamientos deseados (Yukl, 2002). El líder transformacional motiva a sus seguidores a trabajar para conseguir objetivos trascendentes, en vez de objetivos egoístas a corto plazo, y para conseguir el autorreciclaje en lugar de seguridad; en este caso la recompensa para los seguidores es interna. Explicando su visión, el líder transformacional convence a sus seguidores para trabajar duro y conseguir las metas que tiene en su mente. Esta visión dota a los seguidores de una motivación para el trabajo que resulta ser autocompensatoria (Bass, 1999). Además, los líderes descritos como transformacionales o visionarios tienen efectos positivos sobre sus organizaciones y seguidores tanto en los resultados obtenidos por las organizaciones como en los niveles de satisfacción, compromiso e identificación (Fiol, Harris y House, 1999). Transforman las necesidades, valores, preferencias y aspiraciones de sus subordinados, consiguiendo que, en lugar de sus propios intereses, se esfuercen en pos de los intereses colectivos de la organización (Bass 1997; Kark, Shamir y Gilad, 2003).

Por su parte, los subordinados de este tipo de líderes se comprometen,

firmemente, con la misión y los objetivos de la organización (Bass, 1988; Viator, 2001; Walumbwa, Lawler, Avolio, Wang y Shi, 2005). Teniendo en cuenta que, en el caso concreto de las EF, el liderazgo ejercido tiende a ser más transformacional que en las no familiares (Vallejo, 2003), los efectos positivos apuntados por la literatura, entre los que se encuentra el ya mencionado grado o nivel de compromiso con la organización cuyo estudio nos ocupa, han de tener también un mayor peso en este tipo de empresas. En este sentido, autores como Poza (1995), Aro-noff y Ward (1994), Chami (1999) y Lee (2006) destacan la importancia y el peso específico en la cultura de la EF del valor del compromiso.

Metodología de estudio

Para la presente investigación, se utilizó la metodología de estudio de caso (Montoya y Montoya, A. y Montoya, I., 2010; Sharma, Chrisman y Chua, 1996), con el fin de analizar las competencias organizacionales utilizadas por una EF, que fue seleccionada por cumplir con dos requisitos principales: fue fundada en Bogotá y cuenta con relevo generacional exitoso de primera a segunda generación. La metodología incluye una descripción de la empresa, historia y medición de variables a través de una entrevista a profundidad elaborada con el modelo de escala de Likert⁵ y encuesta cerrada, con el fin

de identificar los factores exitosos más relevantes en la sucesión de empresas de familia de primera a segunda generación.

Hipótesis

H1: la relación de factores objetivos y subjetivos determinan el relevo generacional exitoso en la EF.

Hipótesis alterna: las empresas de familia dirigidas por sucesores que se han involucrado en su manejo desde temprana edad tienen más posibilidades de llevar a cabo un relevo generacional exitoso.

El proceso llevado a cabo para la consolidación de resultados permite una observación profunda a partir de las hipótesis descritas.

Historia de Miratex

Miratex fue fundada hacia 1948 en Bogotá por los hermanos Mishaan. Inician su negocio con la compra y venta de hilaza y la fabricación de telas. Posteriormente, y en vista del crecimiento del negocio, importaron hilanderías, combinando, de esta forma, la elaboración de hilazas y de telas. El patrimonio con el que iniciaron era muy pequeño. Las fábricas estaban en Bogotá, pero distribuían para todo el país. Desde muy temprano, Roy Mishaan, hijo de uno de los fundadores, tomó la iniciativa para conocer el negocio de la familia. Tenía siete años, y pasaba sus vacaciones entre hilazas y telas

5 Este método fue desarrollado por Rensis Likert hacia 1932; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al

sujeto que expone su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

y limpiando conos. Ya cuando Roy Mishaan culminó sus estudios en Ingeniería Industrial conocía, perfectamente, el funcionamiento de la fábrica. Escogió esta carrera con la idea de desempeñarse polifacéticamente en la empresa, a pesar de que la carrera que al principio prefirió fue Arquitectura. Su hermano mayor estudió Ingeniería Textil y su hermano menor estudió Economía. En 1974 Roy Mishaan y su primo se incorporaron oficialmente a Miratex, luego de culminar sus estudios universitarios en el extranjero. Miratex pasa de mano de los padres a los hijos en 1987, quienes triplicaron su producción, abrieron una planta muy moderna en la avenida El Dorado (Bogotá) en 1993 e inauguraron una *boutique* en el norte de la ciudad. La distribución de los ingresos fue dividida por porcentajes, por grupo familiar y por socios. Actualmente, la familia de cada socio tiene participación en la empresa; es decir, cuñados, hermanos, primos y cada socio. Los primos Mishaan solicitaron un estudio de todos los negocios de la familia para determinar su valorización. Elaboraron un listado de propiedades para determinar qué le correspondía a cada quien, con el acompañamiento de un notario o un tercero imparcial, para que diera fe y quedara por escrito para futuras decisiones. Este proceso fue tedioso, extenuante y desgastador; duró un año y fue llevado a cabo en 2003. Finalmente, llegaron a varios acuerdos, y así es como en 2003, Roy Mishaan y su primo se separaron del negocio. Lo anterior debido al fallecimiento de su tío, uno de los fundadores. Posteriormente, y en ese mismo año, queda a la cabeza de Miratex Roy Mishaan y sus hermanos. Roy Mishaan manifiesta de la siguiente manera su percepción

de las empresas de familia y de la industria textil:

Anteriormente, la ventaja de un negocio familiar (diferente a Fabricato y Coltejer) era que no había muchas decisiones que tomar, no había que contar muchos votos, sencillamente las decisiones las tomaba el gerente general y, de esta manera, el crecimiento era más rápido. Además, la industria textil para ese entonces estaba protegida. Hace treinta años había muchas restricciones para importar y los aranceles estaban alrededor de 35 %, lo cual hizo crecer no solo a la industria textil, sino a toda la industria colombiana. Luego llegó el presidente Gaviria, con su programa de apertura económica. La apertura es buena, pero siempre y cuando el país tenga la infraestructura para desarrollarla; Colombia no estaba preparada para la apertura. La industria textil desde entonces está desprotegida; la electricidad y el agua son de las más caras del mundo, la mano de obra es promedio, pero no es barata, los fletes terrestres son los más caros del mundo y es en uno de los pocos países en los que se tiene una tarifa mínima, no una máxima. Adicionalmente, la infraestructura vial que se derrumba cada dos meses hace todavía más difícil desarrollar la industria textil en Colombia. El Gobierno manifiesta que la industria colombiana no ha sido capaz de responder a una demanda, y presenta una serie de ayudas, pero no se da cuenta de que existen demasiados factores que están afectando la industria y que no están siendo resueltos directamente. Lo valioso de una EF es que el corazón de la gente está metido allí. Cuando no hay corazón no hay dolientes y cuando no hay dolientes no hay

quien detenga la liquidación de una empresa. Afortunadamente, para Miratex, existieron muchos dolientes que hicieron que se salvara.

Miratex lleva más de sesenta años de creada, hilando, tejiendo (mil toneladas de telas de punto y toalla) y confeccionando. Tanto es así que crearon un laboratorio que se encarga de crear nuevas texturas, nuevas telas y nuevas fibras. Estas últimas no se venden muy bien en el país, pero sí en el extranjero. De igual manera, transfirieron unas máquinas que en Venezuela producían 10 t de toallas al mes y aquí las tienen produciendo 70 t al mes. Se trata de reinventar, aprovechar y maximizar el negocio. El éxito de Miratex en los últimos tres o cuatro años ha sido la innovación en los productos y la elaboración de productos que no se pueden importar de otras partes: algodón con bambú, productos ecológicos y poliéster reciclado de botellas, entre otros.

Resultados

Resolución de las hipótesis

Frente a la primera hipótesis sobre la relación de factores objetivos y subjetivos que determinan el relevo generacional exitoso en una EF, se puede determinar que, al efectuar el análisis de los datos recolectados, a través de entrevista directa y de encuesta a través de variables, predominan más los factores subjetivos. En la continua búsqueda de estrategias para mantener la ventaja competitiva de la EF, el predecesor se vio impulsado a delegar responsabilidades y compartir el poder. Gradualmente, se ocupó de transmitir los valores y formas de trabajo a la generación

siguiente, existiendo, a menudo, competencia para obtener los puestos de liderazgo entre los empleados y los miembros de la familia. Cuando el retiro del gerente se acercó, la distribución de la propiedad y las posiciones en la empresa se volvieron factores clave en la sucesión gerencial. Para Miratex, lo que empezó siendo una sociedad individual se transformó en la década de los ochenta en sociedad anónima. El proceso de sucesión a la segunda generación se encuentra culminado, y ya cuenta con sucesor en la presidencia, quien lleva trabajando oficialmente más de veinticinco años y le fueron concedidos poderes junto con algunos directivos miembros de la familia. Entre los factores subjetivos más importantes que se destacan en la sucesión están, entre otros, la presencia de liderazgo claro, la disposición a la comunicación y la concertación de criterios entre los miembros de la familia. Existe aquí un factor de análisis muy importante y es que la mayoría de las EF están en manos de sociedades entre hermanos. Las razones por las cuales se presenta esta situación son variadas, pero, de acuerdo con los datos analizados, prevalecen los lazos afectivos y de confianza que se sienten entre los hermanos que realizan esta alianza comercial. De igual manera, la razón final de tal comportamiento es la sucesión, donde tras el retiro de los fundadores que, generalmente, son los padres, son sus hijos, que a su vez son hermanos quienes a manera de herencia reciben la dirección y el manejo de las empresas de este tipo. También se encuentra como resultado que las sociedades entre padres e hijos se asocian por la confianza existente con la familia y por la falta de mecanismos que permiten garantizar los derechos de propiedad cuando la sociedad es no familiar,

también, por la confianza que existe entre la misma familia por la relación familiar que se presenta en el interior del núcleo y por el deseo existente para que la empresa presente una continuidad hacia el futuro como propiedad de la familia. De igual manera, se evidenció la importancia del cónyuge en la conservación de la EF. El argumento principal se basa en que las EF que se encuentran en manos de matrimonios son matrimonios sólidos donde existe la confianza entre la pareja y el deseo de que sus hijos sean los herederos de la empresa y puedan prolongarla hacia un futuro. También se encuentra que para la toma de esta decisión empresarial existe la firma de capitulaciones por anticipado por parte de las familias de los cónyuges y, por lo tanto, surge la necesidad de crear un patrimonio sólido que en un futuro les asegure a sus hijos la subsistencia. En este caso, los entrevistados argumentan ser matrimonios con varios años de convivencia donde existe una seguridad de permanencia, factor que señalan como importante, ya que es muy baja la probabilidad de separación gracias a la confianza que existe entre la pareja constituyente de la sociedad al ser conscientes de la amenaza existente para la supervivencia de la empresa el que un divorcio acerque la compañía al cierre. Generalmente, se encontró al cruzar la información de parentescos familiares con el porcentaje de participación de las familias, que la participación de ambos es de 50 %, dando una igualdad de participación a los géneros en caso de la herencia y ambos son propietarios igualitarios de la empresa que se constituye en estas condiciones. Un escaso porcentaje de EF se encuentra entre primos. De hecho, Miratex hizo parte de este pequeño porcentaje. A pesar de prevalecer los lazos afectivos

entre la familia, se halla una preferencia por los hermanos a la hora de constituir una empresa. La situación se explica por los encuestados porque en muchos de los casos son hijos únicos en la familia y prefieren asociarse con alguien de la familia antes que con un amigo, reforzando los lazos de confianza y afecto que existen entre sí, siempre y cuando los primos hayan tenido un crecimiento conjunto y hayan compartido experiencias familiares que les permitan el fortalecimiento de esta condición de confianza, para tomar el riesgo de asumir la constitución de una empresa de este tipo.

Para el caso de la hipótesis alternativa en la cual se manifiesta que las EF dirigidas por sucesores que se han involucrado en su manejo desde temprana edad tienen más posibilidades de llevar a cabo un relevo generacional exitoso, se observó que, para el caso de Miratex, el sucesor se consideró administrativa y físicamente capaz de hacerse cargo de la propiedad, debido a su preparación académica y gerencial y a los años dedicados a la empresa. El predecesor todavía sigue asistiendo al trabajo diariamente y no ha renunciado a ninguna de sus responsabilidades, aunque, en la práctica, sean sus dos hijos los que dirigen la empresa de manera efectiva. El estilo que ha adoptado para su desvinculación de la empresa es el que se denominaría de *embajador*, según la clasificación de Sonnenfeld (1988), ya que, aunque no haya abandonado nunca su actividad en la empresa, esta actividad ha ido progresivamente limitándose al asesoramiento y apoyo al sucesor.

Conclusiones

Un aspecto importante en el proceso de la sucesión es la transmisión de los puntos fundamentales de la cultura de la empresa a aquellas personas que la han de vivir y hacer evolucionar:

Para el caso de estudio, los factores relevantes para su proceso de sucesión se observan en la tabla 2:

Tabla 2. Factores relevantes para su proceso de sucesión

Factores objetivos	Factores subjetivos
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento • Permanencia • Ofrecimiento de empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales e intragrupal • Grado de satisfacción de las necesidades de la familia • Habilidades para resolver problemas y amenazas • Conflictos familiares • Políticas de dividendos • Disposición de incorporar familiares a la empresa

Por ello, es importante que el proceso de sucesión vaya trabajándose con anterioridad, ya que el aprendizaje en la empresa, por parte de los hijos, es importante en su formación como futuros directivos o propietarios. La capacitación del sucesor para desempeñarse en la gerencia de la empresa, la integración de los miembros de la familia propietaria y la planeación de la sucesión son factores, claramente, asociados con los resultados de la sucesión. Dentro de los desafíos más importantes a los que se enfrentan las empresas familiares en cualquier lugar del mundo, está el de la elección del sucesor. Del acierto en esta elección dependerá, en muchos casos, la supervivencia de la empresa. La literatura revisada en el

presente artículo destaca algunos aspectos que son considerados como relevantes por la mayoría de los expertos. El criterio de elección del sucesor o el nivel de formación exigible son algunos de ellos. Tal como predecía el marco teórico desarrollado, ha sido contrastada la existencia de mayores niveles de compromiso en las EF que en las no familiares, concretado, a su vez, en la existencia de mayores niveles de identificación de lealtad y de implicación entre sus empleados. Los valores que se fomentan dentro de una familia varían de una a otra, por lo que estos deben ser aprovechados para darle fuerza a la familia frente a las variables que se manejan en la empresa; en este caso exitoso de sucesión, el predecesor no formó de una manera planificada al sucesor, más bien, le fueron asignadas responsabilidades, y lo que le permitió tomar decisiones según su criterio y que aprendiera de sus errores y sus aciertos. El predecesor, y también ciertos empleados que llevaban con él desde los comienzos de la empresa, estaban siempre disponibles para las consultas, y los conocimientos sobre el funcionamiento habitual de la empresa se transmitieron de una forma que es calificada como de completamente natural. De esta manera, el predecesor logró identificar habilidades potenciales que lo llevaron a tomar una decisión acertada en la escogencia del sucesor. En cuanto a las proposiciones relacionadas con el predecesor y el compromiso con el liderazgo familiar y con los descendientes específicos, la actitud por parte del predecesor que resulta más positiva es la de preferir la continuidad de la empresa como familiar, pero siempre que ello sea la opción más beneficiosa para la empresa. En todo caso y en consonancia con la prioridad de los fines de la empresa, la elección de

un sucesor entre varios de los hijos es una decisión que se considera conveniente dejar a estos, de manera que ellos puedan decidir lo que se considera más oportuno para la empresa. Sin embargo, es de crucial importancia contar con la calificada opinión del predecesor, quien podrá identificar de manera más exacta el posible sucesor. La sucesión es un punto transcendental en el desarrollo de las empresas de familia, ya que, de no ser preparada con antelación, es el momento donde afloran los conflictos familiares internos que ponen en peligro la continuidad de la empresa.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

Como toda línea de investigación, esta tiene debilidades que hacen, aún más, importante extenderla. La principal limitación es el acceso restringido a las empresas de familia, ya que por la misma protección de la información es difícil lograr ahondar en otros temas y, más aún, realizar cuadros comparativos de empresas del mismo sector.

Como futuras líneas que se desprenden de esta investigación están:

- 1) El análisis de las relaciones existentes entre el sector productivo (textil) y la tendencia de factores para el relevo generacional.
- 2) La importancia del protocolo familiar o el mecanismo más acertado para la sucesión.
- 3) Encontrar si las empresas familiares tienen mayor permanencia en el mercado que las empresas no familiares.
- 4) Cómo afectará la visión patrimonial el futuro del grupo familiar, la

estabilidad de vínculos y la estabilidad económica.

Referencias

1. Aronoff, C. y J. Ward (1994), Set policies to solve future problems. *Nation's Business*, 82, 70-71.
2. Aronoff, C. y Ward, J. (1991). *Family business sourcebook*. Michigan: Omnigraphics.
3. Astrachan J. y Kolenko T. (1994). A neglected factor explaining family business success: human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251-262.
4. Avolio, B. J. y Bass, B. M. (1991). *Full-range training of leadership*. Binghamton: Bass/Avolio and Associates.
5. Barach, J. A. y Ganitsky, J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8, 131-155.
6. Barach, J. A.; Ganitsky, J. B.; Carson, J. A. y Doochin, B. A. (1988). Entry of the next generation strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 26, 49-56.
7. Barnes, L. B. y Hershon, S. A. (1976). Transferring power in family business. *Harvard Business Review*, 54, 105-114.
8. Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial military and educational impact*. Mahwah: Lawrence Elbaum Associates Publishers.
9. Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
10. Bass, B. M. y Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181-217.

11. Beckhard, R., y Harris, R. (1988). *Organizational transitions* (2.^a ed.). Addison-Wesley Iberoamericana.
12. Beckhard, R., & Dyer Jr, G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.
13. Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
14. Birley, S. (1986). Succession in the family firm: the inheritor view. *Journal of Small Business Management*, 24, 36-43.
15. Casrud, A. y Brannback, M. (2007). *Entrepreneurship*. Westport (Connecticut): Greenwood Publishing Group, Inc.
16. Chami, R. (1999). *What's different about family businesses?* University of Notre Dame Working Paper. Notre Dame: University of Notre Dame.
17. Churchill, N. C. y Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfer of wealth and power: a research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 12, 53-66.
18. Daily, C. y Dollinger, M. (1991). Family Firms are different. *Review of Business* (13), 3-5.
19. Danco, K. (1981). *From the other side of the bed*. Ohio: The Center for Family Business.
20. Danco, L. A. (1980). *Inside the family business*. Ohio: The Center for Family Business.
21. Danco, L. A. (1992). *Beyond survival*. Ohio: The Center for Family Business.
22. Davis, E. (1992). Long live the business. *Small Business Reports*, 17(11), 30-40.
23. DiMaggio, P. y Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147.
24. Domínguez, P. (2010). *Sucesión en las empresas familiares*. Lima: PAD/Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.
25. Dumas, C.; Dupuis, J. P.; Richer, F y St-Cyr, L. (1995). Factors that influence the next generation's decision to take over the family farm. *Family Business Review*, 8, 99-120.
26. Dunn, B. (1995). Success themes in scottish family enterprises: philosophies and practices through the generations. *Family Business Review*, 8, 17-28.
27. Dyck, B. y Mauws, M. (2002). Passing the baton: the importance of sequence, timing, technique, and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17, 43-62.
28. Dyer, W. J. (1994). Potential contributions of organizational behavior to the study of family-owned businesses. *Family Business Review* (7), 2, 109-131.
29. Dyer, W. G., Jr. (1986). *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
30. Elstrodt, H. (2003). Keeping the family in business (*Elstrodt es director de la oficina McKinsey & Company*). Recuperado de <http://portal.fedepalma.org/noticias/156.htm>
31. Fiegner, M. y Brown, B. (1994). A comparison of successor development in family and non-family businesses. *Family Business Review*, 7(4), 313-329.
32. File, K. y Prince, R. (1996). Attribution for family business failures: the heir's perspective. *Family Business Review*, 9(2), 171-184.
33. Fiol, C.; Harris, D. y R. House (1999). Charismatic leadership: strategies for

- effecting social change. *Leadership Quarterly*, 10, 449-482.
34. Friedman, S. (1986). Succession systems in large corporations: characteristics and correlations of performance. *Human Resource Management*, 25, 191-213.
 35. Friedman, S. (1991). Siblings relationships and intergenerational succession in family firms. *Family Business Review*, 4, 3-20.
 36. Friskoff, P. A. y Brown, B. M. (1993). Women on the move in family business. *Business Horizons*, 36, 66-70.
 37. Fundes (2008). Dinámica de la empresa familiar. Bogotá: Fundes International.
 38. Gallo, M. A. (1997). *La empresa familiar*. Pamplona: IESE/Universidad de Navarra.
 39. Gersick, K. E.; Davis, J.; McCollom, M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: life cycles of the family business*. Harvard: Harvard Business School Press.
 40. Goldberg, S. D. (1996). Research note: effective successors in family-owned businesses: significant elements. *Family Business Review*, 9(2), 185-197.
 41. Goldberg, S. D. (1991). *Factors which impact effective succession in small family-owned businesses: an empirical study*. UMI Dissertation Services.
 42. Gómez-Betancourt, G. (2005). *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Barcelona: Granica.
 43. González, F.; Guzmán, A.; Trujillo M. (2010, enero-abril). The role of heirs in family businesses: the case of Carvajal. *Innovar Journal*, 20(36), 49-65.
 44. Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-376.
 45. Handler, W. C. (1989). Managing the family firm succession process: the next-generation family member's experience. UMI Dissertation Services.
 46. Ibrahim, A. y Dumas, C. (2001). Strategies decision making in small family firms: an empirical investigation. *Journal of Small Business Strategy*, 12(1), 1-11.
 47. Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) (1986). *La empresa familiar*. Barcelona: Editorial Vicente Font Pascual.
 48. Jaramillo, O. (2003). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Recuperado de [http:// ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/4_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/4_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf)
 49. Kark, R.; Shamir, B. y Gilad, C. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.
 50. Kesner, I. F. y Sebor, T. C. (1994). Executive succession: past, present & future. *Journal of Management*, 20, 327-372.
 51. Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family-controlled firms: the good and bad news. *Organizational Dynamics*, 21, 59-71.
 52. Lansberg, I. S. (1989). The succession conspiracy: resistance to succession planning in first generation family firms. *Family Business Review*, 1, 119-143.
 53. Lea, J. (1993). *La sucesión del management*. Buenos Aires: Granica.

54. Lee, J. (2006). Family firm performance: further evidence. *Family Business Review*, 19, 103-114.
55. Levinson, H. (1981). Conflict that plague family business. *Family Business Review*, 49, 90-98.
56. Longenecker, J. G. y Schoen, J. E. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16, 1-6.
57. Montoya, A. y Montoya, I. (2010, 25-28 de junio). El estudio de casos como una posibilidad de desarrollo de competencias gerenciales en la enseñanza de administración de empresas. En: WACRA® 2010, the 27th International Conference on Case Method Research and Application, Barranquilla, Colombia.
58. Morris, M.; Williams, R. y Allen, J. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401. Recuperado de
59. http://www.navactiva.com/es/actualidad/el-67-de-las-empresas-familiares-cierra-con-el-cambio-generacion_6114
60. Nelton, S. (1991). When widows take charge. En Aronoff, C. E. y Ward, J. L. (eds.). *Family business sourcebook*. Michigan: Omnigraphics, Inc.
61. Poza, M. E. (1989). *Smart growth: critical choices for business continuity and prosperity*. California: Jossey-Bass Inc., Publishers.
62. Poza, M. E. (1995). *A la sombra del robe: la empresa privada familiar y su continuidad*. Ohio: Editorial Universitaria para la Empresa Familiar.
63. Robinson, K. B., Jr. (1982). The importance of outsiders in small firms strategic planning. *Academy of Management Journal*, 25, 90-93.
64. Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Revista EAN*, 57, 131-142.
65. Rosenblatt, P. C.; Mik, L. de; Anderson, R. M. y Johnson, P. A. (1985). *The family in business*. California: Jossey-Bass Inc.
66. Schulze, W.; Lubatkin, M.; Dino, R. y Buchholtz, A. (2001). Agency relationships in family firms: theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116
67. Scott, W. (1992). *Organizations: rational, natural and open systems*. Nueva York: Prentice Hall.
68. Shanker, M. C. y Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: family businesses' contribution to the US economy: a framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9, 107-123.
69. Sharma, P.; Chrisman, J. J. y Chua, J. H. (1996). *A review and annotated bibliography of family business studies*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
70. Sharma, P.; Chrisman, J. J.; Pablo, A. y Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 1-19.
71. Shulman, M. G. (1991, julio). Successful succession planning, *CA Magazine*, 124(7), 43-50.
72. Socorro, F. (2008). Empresas familiares y empresas de familia: ¿conoce la diferencia? Recuperado de <http://www.degerencia.com>
73. Sonnenfeld, J. (1988). *The hero's farewell: what happens when CEOs retire?* Nueva York.
74. Oxford University Press.

75. Sosik, J.; Potosky, D. y Jung, D. (2002). Adaptive self-regulation: meetings others' expectations of leadership and performance. *The Journal of Social Psychology*, 142, 211-232.
76. Stempler, G. L. (1988). A study of succession in family owned businesses. UMI Dissertation Services.
77. Superintendencia de Sociedades (2006). *Boletín Estadístico*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades
78. Swogger, G., Jr. (1991). *Assessing the successor generation in family business*. Family Business Review, 4(4), 397-411
79. Vélez, D. (2005). *Cómo gerenciar bien empresas de familia*. Forum. Bogotá: Universidad de La Sabana.
80. Viator, R. (2001). The relevance of transformational leadership to nontraditional accounting services: information systems assurance and business consulting. *Journal of Information Systems*, 15, 99-125.
81. Walumbwa, F.; Lawler, J.; Avolio, B.; Wang, P. y Shi, K. (2005). Transformational leadership and work-related attitudes: the moderating effects of collective and self-efficacy across cultures. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 2-16.
82. Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
83. Wharton Entrepreneurial Center (1984). A unified systems theory of family firm performance, Wharton School Working Paper Series, University of Pennsylvania.
84. Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5.^a ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall. Recuperado de http://www.acc10.cat/ACC10/cat/binaris/Esm_Feb_07_FBK_tcm176-79576.pdf



La estructura contractual y apalancamiento contractual de los sectores industriales de Estados Unidos (1998-2003)

Aura J. Uribe Arévalo, Rocío K. Requena Acosta

La estructura contractual y apalancamiento contractual de los sectores industriales de Estados Unidos (1998-2003)

The contractual structure and leverage of U.S. industrial sectors (1998-2003). A contrast of the contractual approach

Recibido: 20 de mayo de 2011

Evaluado: 4 de junio de 2013

Aceptado: 20 de junio de 2013

Aura J. Uribe Arévalo (Colombia)

Universidad de Valladolid
uribe@hotmail.com

Rocío K. Requena Acosta (Venezuela)

Universidad de Valladolid
karhenina@aol.com

Resumen

El presente artículo surgió como una iniciativa de dar continuidad al trabajo de análisis de la estructura contractual de la gran empresa española, con el fin de hacer una comparación y juicios frente a las ocurrencias originadas en los sectores económicos de Estados Unidos, que se utilizará en el estudio empírico, con los siguientes objetivos: 1) identificar la estructura de contractual de los sectores industriales, 2) identificar la clasificación de acuerdo con el porcentaje de apalancamiento contractual de los sectores industriales y 3) clasificar los contratos según el tipo de pago. Los contratos representan las obligaciones contraídas por la empresa, y nos pueden indicar su nivel de compromiso y su capacidad de reaccionar ante nuevas responsabilidades. Desde este enfoque, se muestra otro punto de referencia desde el que la empresa puede ser vista, el punto de vista contractual y no solo desde la típica estructura de deuda.

Abstract

This paper is an initiative to continue the contractual structure analysis of the great Spanish company (Azofra and Andres, 1998), in order to make a comparison and judgments against occurrences arising from the economic sectors of the USA, to be used in the empirical study, with the following objectives:

- Identify the contractual structure of industrial sectors.
- Identify the classification according to the percentage of contractual leverage of the industrial sectors.
- Sort the contracts by type of payment, by means of the study by Fama (1990).

The contracts represent the obligations of the company, and they can indicate their level of commitment, and ability to react to new commitments. From this approach, we show another reference point from which the company can be seen: from

the contractual point of view and not just from the typical debt structure (Fama, 1990).

Palabras clave: estructura contractual, apalancamiento contractual, estructura de pagos.

Keywords: Contractual Structure, Leverage Contract; Structure of Payments.

Marco teórico: la estructura contractual y el apalancamiento financiero

Las relaciones contractuales desempeñan un papel importante en las empresas, ya que el surgimiento de nuevos agentes ha generado distintas líneas de investigación en la teoría de agencia. Los grupos partícipes, como clientes, proveedores, Estado, empleados, entre otros, cumplen una función en la toma de decisiones, al igual que los accionistas y la dirección. Cada uno de los agentes, o grupos, aportan recursos complementarios para la actividad empresaria, y lo hacen estableciendo una relación contractual en la que se busca satisfacer unos intereses de retorno.

Entre los aportes que se han dado desde la formulación de la teoría de agencia de Jensen y Meckling (1976) (bajo un modelo de empresa) y la continuidad de otros investigadores buscando explicaciones a los factores que se asocian a los contratos financieros encontramos:

- 1) El papel que desempeñan los accionistas principales como supervisores con los directivos.
- 2) La dependencia de las fuentes internas de financiación y el recurso al endeudamiento por parte de los directivos como mecanismo para transmitir información al mercado y revelar esquemas de incentivos a los inversores.
- 3) La función de la deuda como mecanismo de gobierno empresarial.
- 4) El papel que cumplen las instituciones financieras como productores y transmisores de información sobre la solvencia de las empresas y como

supervisores de la rentabilidad de sus proyectos de inversión.

- 5) Los contratos con otros agentes que definen nexos de la empresa.

Del último factor enunciado, se derivan nuevas investigaciones para entender las acciones de la empresa en su interior respecto de contratos, responsabilidades adquiridas con los llamados partícipes inversores o no inversores (clientes, proveedores, empleados, gobierno y otros); se pretende entender las características que surgen en cada una de estos vínculos contractuales. El aporte investigativo en este sentido nace con Fama (1990), donde distingue contratos de pagos fijos y contratos variables, tras explicar que la empresa puede ser vista en el aspecto financiero no solo desde su estructura de deuda-capital, sino también desde su estructura contractual, que, definitivamente, representará el porcentaje de compromisos adquiridos por la empresa. Esta introducción a la estructura contractual de la empresa, básicamente, argumenta acerca de la prevalencia en las finanzas de una estructura de deuda-capital, y se enfoca en el estudio de la función que cumplen los costos contractuales en las estructuras financieras. Esto implicó que Fama (1990) incluyera en su análisis, como bien menciona, las demandas emanadas por otros agentes diferentes de los tradicionales en la estructura financiera deuda-capital.

En este esquema contractual Fama (1990), entonces, define esencialmente

cinco tipos de pagos (contractuales) que asociará a la mencionada estructura:

- 1) pagos fijos, que excluyen los intereses;
- 2) pagos mixtos, los cuales son una mezcla de pagos fijos y pagos de incentivos relacionados con el del flujo neto de caja;
- 3) pago de intereses;
- 4) flujo de caja neto sobre el patrimonio;
- 5) pago de impuestos federales (aplicables al caso de Estados Unidos).

De esta forma, Fama (1990) hace un ordenamiento de pagos basándose, principalmente, en el estado de pérdidas y ganancias.

Adicionalmente al estudio realizado por Fama (1990), es importante mencionar el estudio de Andrés y Azofra (1998), en el cual, los autores definen el llamado *apalancamiento contractual* como un “índice de la magnitud de las obligaciones contractuales contraídas por la empresa con sus participes así como su capacidad para satisfacerles” (p. 58). Asimismo, estos autores define la estructura contractual como “el conjunto de contratos que conforman la empresa y que viene caracterizada por los recursos que se incorporan a cada relación y por la forma de gobernar/gestionar cada relación contractual” (p. 64). Y sobre la relación entre los pagos fijos y variables consideran que “La relación entre pagos fijos y variables o alternativamente, entre pagos fijos y pagos totales nos proporciona una medida del grado de apalancamiento contractual de la empresa” (p. 64). Argumentando, además, que los pagos variables están ligados a los resultados obtenidos por la empresa, y que esta es la naturaleza de los contratos del equipo directivo. Los autores afirman además que “Indudablemente, las

características de la estructura de propiedad y control elegida para gestionar los recursos desempeña un papel principal para explicar la presencia y características de los contratos de pagos fijos, mixtos y variables” (p. 63).

El estudio de los autores citados se centró, entonces, en una muestra de 128 grandes empresas no financieras que cotizaban en el mercado de valores durante el periodo 1992-1993, con lo cual se obtuvieron resultados interesantes como que “los contratos que incorporan pagos fijos recogen el 80 % de los pagos totales” (p. 69). Se aprecia luego el elevado grado de apalancamiento contractual de la gran empresa española, el cual resultó de 52.8 %. El análisis permitió, además, establecer una relación positiva entre la concentración de capital propio y el apalancamiento contractual. Los autores incluyeron variables sectoriales en el análisis y concluyen, según los resultados obtenidos, que “las empresas de los sectores cementero, inmobiliario, eléctrico y transporte y comunicaciones se caracterizan por un menor uso de los pagos fijos en los contratos” (p. 69). A su vez el análisis arrojó que “el apalancamiento contractual se conjuga con un elevado apalancamiento financiero, evidenciando un riesgo importante de incumplimiento de las obligaciones contraídas” (p. 73).

Una cuestión importante en el análisis de estos autores es la dimensión de amplitud que otorga al concepto de *estructura contractual*, ya que habla de una “integración de enfoques dentro del modelo”, mencionando a los enfoques contractuales —obviamente—, *stakeholder* y recursos. Entonces, es lícito decir que desde este enfoque de estructura contractual podemos ver la asignación de recursos contractualmente en el grupo de

stakeholder de la empresa, dimensión bastante completa desde el punto de vista estratégico y financiero. Siguiendo esta línea, Andrés y Azofra (1998) definen entonces los *contratos explícitos* —laborales, de directivos, de deuda, de suministros, de garantía, de venta, tributos, etcétera— y los *contratos implícitos* —aquellos que si no se cumplen no llevan a la quiebra a la empresa—, los cuales, como bien dice, tienen características de ser nebulosos. Es, sin embargo, difícil delimitar dentro de la empresa estos tipos de contratos, pero tal y como menciona el autor ayudaría a tipificar las estructuras contractuales.

Análisis empírico

Metodología

Este trabajo nace como una iniciativa para contrastar los resultados frente a los alcanzados que analiza la gran empresa española (Andrés y Azofra, 1998) y para ampliar el estudio realizado por Fama (1990) sobre los sectores industriales de Estados Unidos.

El objetivo busca describir la estructura contractual de las empresas, para este caso de aplicación, empresas pertenecientes a sectores económicos en Estados Unidos.

El trabajo se centra en lo descriptivo y busca proyecciones explicativas de acuerdo con los resultados y la contrastación con los aportes desde la teoría existente.

A continuación, se describirá la muestra utilizada, fuente de información, las variables utilizadas y las técnicas empleadas.

La muestra

La muestra utilizada se compone de datos obtenidos del Internal Revenue Service del Departamento de Tesorería del Gobierno de Estados Unidos, más específicamente se corresponde a la información proporcionada por las corporaciones desde 1998 hasta 2003. Los datos son los contenidos en el estándar estadounidense en la presentación de resultados y la tabla usada en cada año se denomina: 2003 Corporation Returns - Returns with Net Income, Table 7: Balance Sheet, Income Statement, Tax, and Selected Other Items, by Major Industry.

Los datos están clasificados por sectores (ver tabla 1), los cuales se segregaron en su menor división a fin de que los datos fueran más detallados. En total, se cuenta con la siguiente estructura:

- 1) 18 sectores industriales,
- 2) 58 subsectores,
- 3) 12 categorías.

La base de datos se construye utilizando el mayor detalle de cada sector con lo cual evita totales a fin de tener la mayor cantidad de datos, de tal forma que en vez de usar los 18 sectores se opta por emplear los siguientes datos:

Tabla 1. Detalle de los sectores y subsectores empleados

Acción tomada con el sector	Cantidad	Descripción de los sectores
Subsectores eliminados	4	Credit intermediation Contracts other financial investments and related activities Insurance carriers and related activities Securities commodity Funds and other financial vehicles.
Sectores eliminados	2	Finance and insurance Not allocable
Subsectores no empleados	1	Retail trade (Se emplean las categorías de este subsector)
Sectores no empleados	12	Agriculture, forestry, fishing, and hunting Construction Manufacturing Wholesale and retail trade Transportation and warehousing Information Total real estate and rental and leasing Total administrative and support and waste management and remediation services Total Health care and social assistance Arts, entertainment, and recreation Accommodation and food services Other services (Se emplean sus subsectores y categorías)
Sectores empleados	5	Mining Utilities Professional scientific and technical services Management of companies (holding companies) Educational services (No se dividen en subsectores)
Subsectores empleados	53	Todos exceptuando el retail trade
Categorías empleadas	12	Todas las existentes
Total de segmentos empleados	70	Estos segmentos en su suma total representan el total de la industria

Los datos previos al 1998 no son empleados debido a que la clasificación de la industria era completamente diferente; en 1998 el Gobierno estadounidense incorpora un cambio a la clasificación industrial, a partir de entonces la clasificación se basa en el NAICS (North American Industrial Classification System), el cual fue desarrollado por Canadá, México y Estados Unidos. La clasificación NAICS reemplaza a la PBA (Principal Business Activity) existente en los años anteriores a 1998.

Variables

Se contemplaron ocho variables con las que se busca establecer caracterizaciones de los sectores contemplados, dada la información presentada por la base de datos y la búsqueda de una homogenización de la misma se tendrán las siguientes variables:

Tabla 2. Detalle de las variables empleadas

Variable	Descripción	Tipo de variable
DTAT	Deuda total/sobreactivo total	Independiente
DLDT	Deuda a largo plazo sobre deuda total	Independiente
ROA	Net income sobre total assets	Independiente
ROE	Net income sobre net worth	Independiente
APCR	Deuda a corto/deuda total	Dependiente

La estructura de pagos utilizada está adecuada a la información de la base de datos de trabajo, la cual ha sido ajustada de acuerdo con los parámetros de contabilidad aceptados y siguiendo los cambios que se han reportado en los boletines de cada año.

El origen de los datos procede de los estados de resultados de las empresas; los ajustes de los ítems pagos fijos, los pagos

variables y los pagos mixtos se han realizado siguiendo la metodología y propuestas dadas en Fama (1990).

Se han definido como variables *dummy* los años 1998-2003, los cuales pueden indicar la significación del año en el modelo, debido a cambios económicos importantes en la economía nacional o internacional.

Tabla 3. Valores alcanzados en los periodos de estudio

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
DTAT	426	,187	1,276	,59646	,109784
DLAT	426	,045	,820	,23670	,093663
ROA	426	,033	,797	,19259	,086379
ROE	426	-2,408	,996	,21645	,194108
APCR	426	,244	,951	,78421	,111293
N válido (según lista)	426				

Etapas y técnicas de análisis

Ya presentada la muestra de estudio y seleccionadas las variables, describimos de forma breve la metodología. El análisis empírico se aborda desde una primera parte con una base descriptiva, se calculan los distintos tipos de pagos y se

clasifican en función de la relación contractual a la que pertenecen, así obtenemos los siguientes resultados, los cuales se alcanzan siguiendo el análisis de Fama (1990) (ver tabla 4).

Tabla 4. Estructura de pagos

Pagos de corporaciones no financieras de Estados Unidos						
Amounts in thousands of dollars						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Cost of goods sold	6897	7306	8087	7103	7033	7784
Other deductions	1231	1329	1404	2649	1320	1480
Repairs	102	104	103	97	83	92
Rent paid on business property	217	246	253	242	253	264
Advertising	150	163	162	151	149	162
Employee benefit programs	147	150	157	152	160	182
Salaries and wages	1133	1246	1287	0	1266	1358
Total pagos fijos	9877	10 544	11 453	10 394	10 265	11 323
Pensionprofit-sharingstock bonusannuity plans	56	61	66	62	95	102
Compensation of officers	273	283	289	274	275	281
Taxes paid	264	273	281	271	266	286
Contributions or gifts	7	9	9	10	9	9
Total pagos mixtos	600	627	644	616	645	679
Interest paid	502	505	643	589	405	411
Net income	787	850	930	800	772	859
Amortization	44	50	55	57	58	70
Depreciation	394	430	423	390	391	420
Depletion	6	6	8	7	5	8
Bad debts	53	56	66	84	83	88
Total pagos variables	1285	1393	1482	1337	1310	1446
Total income tax after credits [2]	147	160	168	134	119	135
Total pagos	12 410	13 229	14 390	13 069	12 744	13 994

% de pagos	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Media
% pagos fijos=tpf/tp	80 %	80 %	80 %	80 %	81 %	81 %	80 %
% pagos mixtos=tpm/tp	5 %	5 %	4 %	5 %	5 %	5 %	5 %
% intereses pagados=INT/TP	4 %	4 %	4 %	5 %	3 %	3 %	4 %
% pagos variables=IMP/TP	10 %	11 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
% income tax	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %

Posteriormente, mediante el procedimiento de regresión, se buscan los factores determinantes del apalancamiento contractual de la muestra de estudio.

El modelo básico por contrastar relaciona el apalancamiento contractual con

el apalancamiento financiero (DTAT), la financiación a largo plazo, también incluiremos el ROE y, como ejercicio de análisis comportamental del año, se trabajará este como una variable dummy. De tal forma, el modelo quedaría:

a. $APCR = f(DTAT + DLDL + ROE + ROA)$:

Obteniéndose los siguientes resultados:

```
xtreg aprc dtat dldt roe roa, fe i(sector)
Fixed-effects (within) regression Number of obs = 426
Group variable (i): sector Number of groups = 71
R-sq: within = 0.1281 Obs per group: min = 6
      between = 0.0024 avg = 6.0
      overall = 0.0001 max = 6
F(4,351) = 12.89
corr(u_i, Xb) = -0.1488 Prob > F = 0.0000
```

aprc | Coef. Std. Err. t P>|t| [95% Conf. Interval]

```
dtat | .0496774 .0233787 2.12 0.034 .0036975 .0956572
dldt | -.0241156 .020617 -1.17 0.243 -.064664 .0164328
roe | .0233608 .0076422 3.06 0.002 .0083306 .0383911
roa | -.1684618 .0313553 -5.37 0.000 -.2301298 -.1067939
cons | .7915586 .0173773 45.55 0.000 .7573818 .8257354
```

sigma_u | .11145706
sigma_e | .02145292
rho | .96427607 (fraction of variance due to u_i)

F test that all u_i=0: F(70, 351) = 153.73 Prob > F = 0.0000

```
xtreg aprc dtat dldt roe roa, re i(sector)
```

b. $APCR = f(DTAT + DLDT + ROE + ROA \text{ Dummy año})$:

Con los siguientes resultados:

xtreg aprc dtat dldt roe roa d1998 d1999 d2000 d2001 d2002, fe i(sector)

Fixed-effects (within) regression Number of obs = 426

Group variable (i): sector Number of groups = 71

R-sq: within = 0.1456 Obs per group: min = 6

between = 0.0023 avg = 6.0

overall = 0.0000 max = 6

F(9,346) = 6.55

corr(u_i, Xb) = -0.1472 Prob > F = 0.0000

apcr | Coef. Std. Err. t P>|t| [95% Conf. Interval]

dtat | .0556726 .0235438 2.36 0.019 .0093656 .1019795
dldt | -.0276934 .0206892 -1.34 0.182 -.0683859 .0129992
roe | .0252112 .0077488 3.25 0.001 .0099707 .0404518
roa | -.1657175 .0318418 -5.20 0.000 -.2283453 -.1030896
d1998 | -.0043697 .0036668 -1.19 0.234 -.0115817 .0028423
d1999 | -.005604 .0036357 -1.54 0.124 -.0127548 .0015467
d2000 | -.0045698 .0036346 -1.26 0.209 -.0117186 .002579
d2001 | -.001208 .0036263 -0.33 0.739 -.0083403 .0059244
d2002 | .0021639 .0036422 0.59 0.553 -.0049998 .0093275
_cons | .7907406 .0174403 45.34 0.000 .7564383 .825043

sigma_u | .11147039
sigma_e | .02138923
rho | .96448855 (fraction of variance due to u_i)

F test that all u_i=0: F(70, 346) = 154.62 Prob > F = 0.0000

Resultados

Como primer punto, en la tabla 4 podemos observar que, en términos medios, los pagos fijos representan 80 % durante los seis años de estudio; este resultado en relación con los obtenidos por Fama (1990) ha caído 5 %, el cual se le ha adjudicado ahora a pagos variables, el cual en este periodo representa 10 % del total de pagos. Este aumento de pagos variables se debe, quizás, a la nueva tendencia de pago de incentivos a los directivos, la cual en esos seis años (1998-2003) tendió a aumentar. El porcentaje de impuesto y de pagos mixtos no varió. En cuanto a los pagos de intereses, este porcentaje aumentó en 4 %, debido lógicamente al alza de los intereses durante estos seis años.

Del primer modelo de regresión realizado, podemos encontrar que las variables que explican el apalancamiento contractual en el conjunto de muestra analizada son el DTAT (deuda a largo entre deuda total), ROE (Return on Equity) y ROA (Return on Assets). Se puede observar, pues, que el DTAT tiene una incidencia positiva sobre el apalancamiento contractual; este resultado es consistente con los resultados encontrados por Andrés y Azofra (1998), quienes argumentan que la justificación para esta relación “puede encontrarse en la aversión al riesgo de los agentes que —ante situaciones de mayor riesgo— no quieren vincular su remuneración con el resultado de la actividad, prefiriendo contratar en términos de pagos fijos”. En cuanto al ROE, observamos que tiene una relación positiva, lo cual tiene sentido porque se puede argumentar que, a medida que aumentan los pagos fijos, el net income se ve menos

comprometido con pagos variables y, a su vez, las ganancias retenidas, de tal forma que, al igual que el DTAT, podemos decir que está relacionado con el riesgo, y la garantía que desean tener los shareholders de obtener la mayor ganancia del capital invertido. La relación negativa del ROA se explica, al mismo tiempo, porque podemos pensar que está directamente relacionada con los pagos mixtos otorgados a los directivos; a medida que existe menor número de pagos mixtos, existen menos incentivos, por lo que la eficiencia de los activos tenderá a ser menor. Podemos argumentar que lo que desean los shareholders es aumentar el ROE, para lo cual necesitan cierta garantía aun cuando el ROA tienda a bajar y, en consecuencia, se aumentan los pagos fijos, lo que, en efecto, haría incrementar el apalancamiento contractual. Por otra parte, el DLDT no resulta significativa; parece ser que la deuda a largo plazo —frecuentemente asociada con deuda bancaria— no determina ninguna tendencia en la estructura contractual. Este resultado es consistente con el obtenido por Andrés y Azofra (1998), aun cuando ellos usan la deuda bancaria y aquí se utiliza la deuda a largo plazo.

En el segundo modelo, la relación y el nivel de significación del DTAT, ROE y ROA se mantiene exactamente igual y las variables dummies no son significativas, con lo cual podemos suponer que el periodo no tuvo mayor variación en términos económicos y contractuales. Este resultado es consistente con el de las medias obtenidas en la tabla 4, donde se señala la estructura de pagos obtenida; aun cuando las variables dummies no son significativas, el signo de relación negativo para 1998, 1999, 2000 y 2001 es totalmente consistente con la tabla 4, ya que en ella

veremos que es solo en 2002 y 2003 donde aumentan el apalancamiento contractual, tal y como resulta en el modelo.

Es importante destacar que en ambos modelos el valor de F nos garantiza la significación conjunta de los modelos.

La idea central de incluir el ROE y el ROA es buscar la relación del apalancamiento contractual con estos indicadores de “eficiencia”, ya que ellos pueden develarnos, tal y como lo hacen en nuestros modelos, la relación que existe entre los resultados deseados por los accionistas y el nivel de apalancamiento contractual.

Conclusiones

El análisis realizado deja dar continuidad a los trabajos mencionados en el marco teórico y, ciertamente, nos permiten comprobar las relaciones previamente determinadas de algunas variables con el apalancamiento financiero y, al mismo tiempo, establecer algunas otras nuevas, como ha sido en el caso del ROA y el ROE.

La idea de establecer una nueva forma de estudiar a la empresa en su aspecto financiero nos permite ampliar el análisis y estudio de la empresa aún considerada “una caja negra”. El enfoque contractual, como bien se observa en este trabajo, permite establecer relaciones dentro de la empresa entre los aspectos financieros y organizativos. Esto debido a que el enfoque contractual proporciona una visión más clara y transparente de las relaciones contractuales existentes con los agentes intervinientes en la empresa. Es, pues, el enfoque contractual uno más amplio y más cercano a la realidad empresarial.

Lo importante de los resultados obtenidos es la consistencia que estos

mantienen con la literatura anterior a este trabajo, lo cual avala que, ciertamente, existe una relación entre el apalancamiento contractual y el apalancamiento financiero, entre algunas cosas. A partir de los resultados obtenidos incluso podemos decir que existe una relación entre el retorno de los activos, el retorno de capital y el apalancamiento contractual. Estas relaciones, significativas, como bien se explican en los resultados, por una parte, nos dejan entender la relación de apalancamiento contractual con la aversión al riesgo, esto se puede observar en la relación positiva del ROE, y, por otra parte, la relación con contratos mixtos que guarda el ROA, ya que, a medida que el ROA aumenta, el apalancamiento contractual disminuye, y es que es necesario incentivar al directivo para garantizar un uso *eficiente* de los activos.

Los resultados obtenidos, aunque no pueden generalizarse, pueden enmarcarse dentro de las corporaciones estadounidenses; sin embargo, son consistentes con los obtenidos por Andrés y Azofra (1998) en el estudio de la gran empresa española, lo cual, de alguna forma, nos indica que las relaciones existentes entre las variables pueden, en cierto grado, confirmarse. No obstante, se requiere mayor número de investigaciones que contrasten este hecho para poder confirmarlo por completo. La limitación de los datos, los cuales representan la totalidad de cada sector industrial de las corporaciones estadounidenses, no nos permite quizás establecer tendencias empresariales; nuevas investigaciones deben ser realizadas, para estudiar las tendencias sectoriales a partir de la base de datos propuesta.

La idea central de las nuevas líneas de investigación sería, pues, buscar establecer las bases y las relaciones existentes

entre los indicadores financieros y la estructura de pagos de la empresa, a fin de ser capaces de ir construyendo una teoría financiera contractual que nos permita estudiar a la empresa desde un punto de vista más cercano a sus relaciones con el entorno y no solo internamente.

La teoría contractual es una realidad viva que necesita de mayor análisis y de mayor estudio, lo que significa que es una ventana abierta a la investigación y al establecimiento de nuevas teorías que nos den acceso a analizar más a fondo la *caja negra*, y nos permitan descubrir las relaciones de agencia de una forma más evidente.

Referencias

1. Andrés, P. y Azofra, V. (1998). La estructura contractual de la gran empresa española: factores determinantes del apalancamiento contractual. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 1, 55-79.
2. Andrés, P. (1998). *Contratos, recursos y creación de valor, un análisis de la empresa española* (caps. 2 y 4). Tesis doctoral. Valladolid: Universidad de Valladolid, Secretariado de Publicaciones e Intercambio.
3. Azofra, V. (2005). Acerca de una nota crítica sobre la investigación en finanzas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 24, 121-149.
4. Coase, R. H. (1991). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
5. Cornell, B., & Shapiro, A. C. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial management*, 5-14.
6. Fama, E. F. (1990). Contract costs and financial decisions. *Journal of Business*, 63(1), S71-S91.
7. Hill, C. y Jones, T. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2); pp. 131-154.
8. Jensen, M. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeover. *American Economic Review*, 76, 323-329.
9. Jensen, M. (2000). Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Working Paper*. Harvard: Harvard Business School Press.
10. Jensen, M. C. y Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
11. Meyers, S. C. (2001). Capital Structure. *Journal of Economics Perspectives*, 15(2), 81-102.
12. Rajan, R. y Zingales, L. (2000). The governance of the new enterprise. *Working Paper*. Cambridge: Cambridge University Press.



**El autorregulador del mercado
de valores: instrumento para la
profundización e integridad del
mercado de activos financieros**

Omar Alfonso Ochoa Maldonado

El autorregulador del mercado de valores: instrumento para la profundización e integridad del mercado de activos financieros

The self-regulator of the stock market: a tool for the deepening and integrity of the financial asset market

Recibido: 13 de julio de 2011
Evaluado: 27 de marzo de 2013
Aceptado: 24 de junio de 2013

Omar Alfonso Ochoa Maldonado¹

Universidad Nacional de Colombia
oaochoam@unal.edu.co

Quis custodet ipsos custodes?
[¿Quién vigila a los propios vigilantes?]

Resumen

En la actual coyuntura histórica signada por una profunda y compleja crisis internacional, cobra especial relevancia la revisión académica de los postulados de la economía clásica que propugnaban por el menor grado de regulación en los mercados, bajo el entendido de que dicho intervencionismo genera ineficiencias y distorsiones en el seno de estos, los cuales estaban llamados a generar su propia dinámica de crecimiento y equilibrio. Dicho postulado, a la luz de las realidades globales, es objeto

Abstract

In the current historical situation marked by a deep and complex international crisis is particularly relevant academic review of the postulates of classical economics propounded by the lower degrees of regulation in the markets, with the understanding that the intervention generates inefficiencies and distortions within them, which were called upon to generate their own dynamics of growth and balance. The assumption in the light of global realities is the subject of brainy questions, against

1 Abogado, Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Gestión Pública e Instituciones Administrativas, Universidad de los Andes; en Derecho Constitucional, Universidad Nacional de Colombia, y en Derecho Privado Económico, Universidad Nacional de Colombia. Estudios en Filosofía, Pensamiento Político y Económico, Universidad Santo Tomás. Candidato a Magíster en Derecho Económico, Pontificia Universidad Javeriana. Docente ocasional, Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional de Colombia. Actual jefe de Control Interno, Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

de fuertes cuestionamientos, frente a lo cual nos interesa analizar, desde una perspectiva crítica, la figura de la autorregulación en el mercado de valores, apelando para ello a las herramientas propias del análisis económico del derecho, para, una vez estudiando su alcance en el caso colombiano, desde el tamiz del marco normativo vigente, determinar la racionalidad de la funcionalidad de la figura en estudio y los retos que debe asumir ese mecanismo para convertirse en motor que impulse, eficientemente, el desarrollo del mercado de capitales en el país.

Palabras clave: mercado de valores, autorregulación, derecho económico, análisis económico del derecho, policía administrativa, crisis financiera.

which we are interested in this work to analyze from a critical perspective, the figure of self-regulation in the stock market, calling for it to tools own economic analysis of law, for once studying its reach in the case of Colombia, under the sieve of the existing framework, to determine the reasonableness of the functionality of the set under study and the challenges to be resolved by this mechanism to become motor efficiently boost capital market development in the country.

Keywords: market Values, supervision, self-regulation, economic law, law and economics, administrative police, financial assets, comparative law, financial crisis.

Introducción

El capitalismo como modelo económico sustentado en la obtención máxima de ganancias y su apropiación por los agentes privados ha generado, históricamente, la necesidad de corregir las fallas de mercado que subyacen al modelo, para lo cual se apela al accionar del Estado, el cual, desde los postulados keynesianos, con su incidencia en la demanda o en la oferta, permite corregir las fallas que por sí mismo el sistema de transacción no puede subsanar. Siguiendo ese derrotero, el postulado de la economía clásica, según el cual los mercados con información perfecta y ausencia de intervención estatal son capaces de autocontrolarse, se encuentra seriamente cuestionado en épocas como las actuales, caracterizadas por una crisis de escala global.

En ese contexto, el presente trabajo pretende analizar, desde la perspectiva económica, la funcionalidad del autorregulador del mercado de valores en el país como instancia que, a causa del marco normativo contenido en la Ley del Mercado de Valores, en la actualidad ocupa un papel relevante dentro del esquema de supervisión y control en el seno del mercado no intermediado.

Una evaluación desde lo económico de la figura en comento obliga a realizar planteamientos en torno a la eficiencia de la adopción de esa figura, que analiza los beneficios que se podrían derivar de su integración al modelo de supervisión del mercado de valores, en comparación con los costos que demanda su implementación y desarrollo.

Para adentrarnos en el estudio pormenorizado de este mecanismo de autocontrol del mercado, es menester auscultar

su desarrollo histórico, las experiencias internacionales en la materia, el actual marco normativo que nos sirve de referencia para el estudio *in extenso* de su funcionalidad y las perspectivas de este instrumento, con miras al desarrollo de un mercado de valores competitivo y con vocación de expansión.

Por lo tanto, la propuesta que se presenta en este trabajo parte de la utilización de los instrumentos propios del análisis económico del derecho, para abocar el análisis de la relación institucional con el mercado y su entorno, respecto del papel que cumple el autorregulador como institución privada de carácter jurídico-económico, entendida en términos de North (1995) como contentivas de reglas de juego formales e informales que gobiernan las actividades y de las cuales se puede inferir cierto grado de certidumbre, en procura de lograr estructuras estables de interacción humana.

Como la perspectiva de estudio parte de la ciencia económica, será necesario determinar si el costo de implementación, sostenimiento y desarrollo de esta figura es menor que las ganancias y beneficios que para el mercado de valores en su conjunto puede generar en lo reputacional y de profundización, caso en el cual su existencia se justificaría en términos de Kaldor y Hicks (1939).

Igualmente, es preciso determinar si con la figura del autocontrol en el mercado de valores se reducen, efectivamente, los costos de transacción del proceso de supervisión de una actividad que, por mandato constitucional, es catalogada como de interés público (Constitución Política, artículo 35) y, de esa forma, se

logra optimizar la utilización del recurso humano, financiero y físico en ese cometido. La existencia de la figura del autorregulador, la cual parte del supuesto de la existencia de controles creados en el interior del mismo mercado, es un plausible factor que coadyuva a su profundización.

En ese orden de ideas, será necesario efectuar una referencia obligada a la actual crisis global de los mercados financieros y analizar el papel que los organismos autorreguladores tuvieron dentro de la multicausalidad que originó el colapso, toda vez que la experiencia histórica nos brinda elementos objetivos que arrojan luces sobre el porvenir de los mecanismos autorreguladores y los ajustes imposterables que hay que introducirles para garantizar su sostenibilidad no solo desde una perspectiva eficientista a corto plazo, sino con miras a un desarrollo integral y de largo aliento del incipiente mercado de valores colombiano.

Antecedentes y recuento histórico de la figura

Lejos de lo pudiera pensarse *ex ante*, la autorregulación del mercado de valores ha sido una institución de vieja data en nuestro ordenamiento, toda vez que sus orígenes se remontan a los mismos de la existencia de la actividad bursátil en el país. Su origen es eminentemente privado y contractual. Las primeras manifestaciones del fenómeno autorregulatorio se plasmaron en los estatutos de la Bolsa de Valores de Bogotá, creada en 1928², en los cuales

se consignó la competencia de la Bolsa para expedir reglamentos a los cuales deberían supeditarse sus miembros y la posibilidad de sancionar correctivamente a los que desconocieran el contenido de ellos.

A pesar de la aparente longevidad de este mecanismo de autocontrol, ha cobrado una inusitada relevancia a causa del marco normativo contenido en la Ley 964 de 2005 (ley marco y de intervención en el mercado de valores) y sus desarrollos reglamentarios, los cuales le han asignado una serie de competencias que hacen que, hoy en día, el autorregulador se erija en supervisor de primera línea sobre las conductas contrarias al mercado de activos financieros, según el Memorando de entendimiento³ suscrito entre la Superintendencia Financiera y el organismo autorregulador del mercado, ente de carácter privado y gremial.

Nótese cómo la existencia de la autorregulación en sus orígenes no pasa por el tamiz del intervencionismo del Estado, toda vez que se trata de normas creadas por integrantes del mismo mercado para su acatamiento imperativo, so pena de la adopción de medidas de talante correctivo de naturaleza privada. Como lo advierte la doctrina:

Una definición sencilla y genérica de la autorregulación no sería otra cosa que los mecanismos mediante los cuales los agentes de cualquier negocio o industria se ponen de acuerdo en unas reglas de juego, cuyo incumplimiento tiene repercusiones de distinta índole y en donde no interviene el Estado (Rosillo, 2007, p. 17).

2 La Bolsa de Valores de Bogotá fue creada estatutariamente en 1928 y entró en operación en 1929.

3 Memorando de entendimiento, suscrito entre la Superintendencia Financiera de Colombia y la Corporación Autorregulador del Mercado de Valores el 9 de noviembre de 2007 (p. 3).

Solamente hasta 1960 la normativa oficial del Estado reconoce, a través de la expedición del Decreto 2969 de ese mismo año, la existencia de la figura en comentario al consignar, expresamente, como funciones de las bolsas de valores la expedición de reglamentos de funcionamiento y las facultades disciplinarias frente a sus miembros por la vulneración de estos.

El avance de la figura *sub examine* empieza a evidenciar grandes ventajas para los participantes en el mercado de valores, por cuanto las disposiciones que se expiden tienen un mayor grado de aceptación, en la medida en que no se trata de una imposición de un tercero (el Estado), sino que es fruto del consenso gremial expresado por los mismos integrantes del mercado, que, en últimas, conocen con mayor competencia técnica las realidades y los desafíos del este. Pero, a la vez, surgen serias inquietudes frente al riesgo más evidente de este mecanismo de autocontrol, la posible configuración de “conflictos de interés”, entendidos como diferentes alternativas de conducta, respecto de las cuales no es posible privilegiar unas frente a otras, so pena de quebrantar algún mandato normativo o alguna obligación de naturaleza contractual.

Para mitigar la posible ocurrencia de este tipo de conflictos que son nocivos para un mercado transparente, el cual se soporta en el baluarte de la libre circulación de información en condiciones de simetría como condición *sine qua non* para su funcionamiento, se consagra en la Ley 27 de 1990 como una medida de gobierno corporativo la obligación de incorporar miembros independientes ajenos a la industria en los organismos fiscalizadores de las bolsas, de tal suerte que se propenda a la neutralidad y objetividad en las decisiones que se adopten de carácter sancionatorio.

Posteriormente, el Decreto 2016 de 1992 refuerza las competencias de las bolsas frente a sus miembros, al diferirles la facultad de velar por la idoneidad de los representantes legales de las sociedades comisionistas de bolsa, a la sazón las únicas que tenían acceso directo a las bolsas de valores, el cual crea así una facultad que otrora estaba relegada exclusivamente al organismo estatal de control (Comisión Nacional de Valores, después Superintendencia de Valores).

La Ley 510 de 1999 introduce la posibilidad de que las bolsas organicen centros de conciliación y arbitramento para dirimir las controversias que se susciten entre sus miembros, circunstancia que milita a favor de robustecer la figura en comentario. Hasta ahora huelga señalar que no solamente la estructuración del moderno mecanismo de la autorregulación se centró en la expedición de un marco normativo que, paulatinamente, reconocía mayor nivel de injerencia de los organismos internos de fiscalización de las bolsas en el ejercicio de la función de reglamentación y sanción de la actividad de valores, también la jurisprudencia coadyuvó en ese sentido por conducto de la expedición de fallos que clarificaron el papel que cumplían los organismos autorreguladores en el interior de las bolsas, frente al accionar del Estado como supervisor de la actividad bursátil por mandato constitucional (Constitución Política, artículo 189, numeral 25).

En ese sentido, se expidió una serie de fallos⁴ los cuales coincidieron en señalar que el ejercicio de las facultades

4 Tribunal Superior de Bogotá, Sala Civil, Sentencia de tutela del 17 de julio de 1997 y Corte Suprema de Justicia, Sala Civil Sentencia del 29 de agosto de 1997.

sancionatorias que el ordenamiento les reconocía a las bolsas se circunscribía al ámbito privado y no tenían la virtualidad de trascender al escenario de lo público, el cual se encontraba asignado, exclusivamente, a las autoridades administrativas, de allí que en casos concretos fuera procedente que tanto la bolsa como la Superintendencia de Valores sancionara una misma conducta, cada una dentro de los ámbitos de su competencia, sin desconocer por ese hecho la garantía constitucional del *non bis in idem*, por cuanto se trata del ejercicio de facultades sustancialmente diferentes, unas de carácter estrictamente privado y gremial, y otras que surgen del interés general inmerso en el ejercicio de la actividad bursátil a cargo del Estado.

En el contexto latinoamericano (Anzarita, 2006), salvo las Bolsas de Perú y Brasil, no existe un desarrollo de un mecanismo de autorregulación bursátil con el alcance del colombiano, el cual es prolijo no solo en la concesión de funciones, sino en el grado de autonomía que les reconoce a las decisiones del organismo autorregulador.

Hoy en día, la autorregulación es una modalidad de la regulación de los mercados de activos financieros que tiene la ventaja de la proximidad a los agentes, la flexibilidad en sus procedimientos privados en comparación con las competencias públicas y regladas, lo cual genera una reducción sustancial en los costes de supervisión.

No obstante, su protagonismo en el caso colombiano debe enfocarse hacia la generación de las condiciones necesarias para contar con una estructura corporativa, eficiente y que auspicie la libre competencia en el mercado, para lo cual es menester delinear con claridad sus contornos

y establecer mecanismos de coordinación estrechos con el supervisor estatal.

Alcance de las funciones de la autorregulación del mercado en la actualidad

Siguiendo los derroteros que hemos trazado en el numeral anterior, en los albores de la expedición de la ley de intervención del Estado en la actividad bursátil, se fusionaron las tres bolsas de valores existentes en el país (Bogotá, Medellín y Occidente), con lo cual se dio origen a la actual Bolsa de Valores de Colombia S. A. En cuanto al tema que nos convoca, en 2004, adoptando políticas de gobierno corporativo, se crea la rectoría del mercado en el interior de la Bolsa como una estructura que no dependía de la presidencia, sino que le reportaba, directamente, al Consejo Directivo, lo cual le brindaba un mayor nivel de autonomía en la adopción de decisiones de carácter sancionatorio. Dicha instancia fue el germen de lo que hoy en día es la Corporación Autorregulador del Mercado de Valores.

En 2005 se expide la Ley 964 que contiene disposiciones propias de ley marco (Constitución Política, artículo 150, numeral 19, literal d) y, adicionalmente, preceptos de intervención (Constitución Política, artículo 335). Sobre la materia que nos corresponde, esta normativa elevó a rango legal las funciones a cargo de los organismos autorreguladores e impuso la obligación para todos los agentes del mercado de que antes de intervenir en este como intermediarios de valores obtuvieran la membresía de un organismo de esa naturaleza reconocido por el Estado.

Dicha ley permitió que accedieran a los mercados organizados de las bolsas no solo las sociedades comisionistas de bolsa como antes se había hecho, sino que, por el contrario, permitió la intervención directa de los establecimientos de crédito, las sociedades fiduciarias, las compañías aseguradoras, las sociedades administradoras de fondos de pensiones y de cesantías, los cuales se sumaban a los comisionistas de bolsa que, de esa forma, perdieron su monopolio en el acceso a la bolsa.

En ese panorama, la actividad de autorregulación se reconoce como propia del mercado de valores y, por ende, sujeta a vigilancia estatal, con lo cual se indica que solo las bolsa de valores o las agropecuarias y de otros bienes de consumo, las sociedades administradoras de sistemas de negociación, las asociaciones de profesionales o gremios y los organismos constituidos para tal fin pudieran actuar como autorreguladores del mercado.

La norma clarifica las funciones a cargo del autorregulador, esto es, la expedición de reglamentos relativos a la intermediación en el mercado, la de supervisión de los agentes y profesionales del mercado y la disciplinaria que consiste en la imposición de sanciones que pueden ir desde una simple amonestación hasta la expulsión del mercado, pasando por suspensiones temporales y la imposición de sanciones de carácter pecuniario.

El actual autorregulador ejerce funciones desde julio de 2006; es una persona jurídica de carácter privado independiente de la Bolsa de Valores, cuyo único objetivo es cumplir con las funciones previamente descritas frente a los intervinientes en el mercado de valores. Sus miembros son los llamados *intermediarios de valores*, toda una categoría que aglutina a casi la totalidad del sector financiero,

entidades que actúan en los mercados en cuenta propia o a nombre de sus clientes.

La Corte Constitucional ya tuvo la oportunidad de pronunciarse sobre la figura en estudio, tras señalar que se trata de una actividad estrictamente privada que, en modo alguno, implica transferencia de funciones públicas a un particular, toda vez que actúa en el plano del derecho privado en forma independiente al Estado, así en la práctica tenga asignadas competencias similares en cuanto la corrección y disciplina de los participantes en los mercados de activos financieros. Sobre el particular, es ilustrativo traer a colación la *ratio* de la sentencia en comento:

En consecuencia, quien es titular de la función pública de inspección, vigilancia y control sobre la actividad bursátil, a la luz de la Ley 964 de 2005, es la Superintendencia Financiera de Colombia, en representación del Gobierno Nacional. Frente al mecanismo de autorregulación previsto en la citada ley no hay delegación, ni tampoco duplicidad de funciones, pues unos y otros transitan por senderos jurídicos sustancialmente distintos. La actividad que desarrolla la Superintendencia Financiera responde al cumplimiento de una función pública definida directamente en la Constitución y la ley, mientras que la labor desarrollada por el ente autorregulador se desenvuelve en el escenario del derecho privado, aunque dentro del marco del ordenamiento jurídico, por tratarse de una actividad de interés público. De esa manera, resulta irrelevante que el autorregulador proceda de uno u otro modo respecto de alguno de los agentes sometidos a su competencia, pues, en todo caso, la Superintendencia Financiera está habilitada para ejercer su

función pública respecto del mismo sujeto o asunto, sin que se comprometa el principio de *non bis in idem*, ya que se trata de competencias distintas que operan en escenarios diferentes. La primera en el ámbito del derecho privado, la segunda en el campo del derecho público (Corte Constitucional, Sala Plena, Sentencia C-692 de 2007, magistrado ponente: Rodrigo Escobar Gil, p. 45).

Como se aprecia, es clara la naturaleza privada del autorregulador, cuya existencia no es óbice para el pleno ejercicio de las funciones de supervisión que le competen al Estado frente al mercado de valores.

Desarrollos reglamentarios luego de la Ley del Mercado de Valores (Ley 964 de 2005), tales como el Decreto 1221 de 2008, le otorgan competencia al Autorregulador del Mercado de Valores (autorregulador) sobre las entidades públicas que participen directamente en los sistemas de negociación del mercado de valores, de tal suerte que en lo sucesivo un particular podrá disciplinar la conducta de un servidor público en el seno del mercado, a los cuales se les hacen extensivas las obligaciones de los demás profesionales, tales como las atinentes al proceso de certificación. Igualmente, el citado Decreto 39 de 2009 le confiere la posibilidad al autorregulador de expedir reglamentos sobre temáticas de autorregulación voluntaria sin control previo por parte del Estado, autonomía que se justifica en la medida en que se trata de actividades diferentes a la intermediación de valores. La anterior situación contiene una excepción a los principios internacionales IOSCO⁵,

los cuales fijan pautas para los supervisores del mercado internacional de valores, dentro de las cuales se destaca que todo ente autorregulador debe estar sujeto a vigilancia estatal y que, una vez el autorregulador esté ejerciendo sus actividades, el regulador debe asegurarse de que el ejercicio de este atienda el interés general.

Análisis económico de la figura del autorregulador del mercado de valores

Los costos de transacción y las instituciones

Para el caso que nos ocupa, la institución que debemos analizar es la del autorregulador del mercado de valores, a la cual el artículo 25 y siguientes de la Ley del Mercado de Valores le ha asignado las funciones: normativa, de supervisión y disciplinaria, frente a los intermediarios de valores y a las personas naturales vinculadas a estos que tengan relación con la actividad de intermediación. Como lo hemos señalado, el autorregulador es una persona jurídica de derecho privado, conformada por los mismos miembros y actores del mercado de valores, y desde sus orígenes sus atribuciones han sido complementarias y no sustitutivas de las funciones de policía administrativa a cargo del Estado por conducto de la Superintendencia Financiera.

Como se ha indicado en numerales anteriores, la definición de autorregulación está vinculada con la capacidad y tendencia cada vez más secular de los individuos a regular su propia conducta. Desde la perspectiva jurídica, se identifica como

5 Citado en el concepto rendido por la Procuraduría General de la Nación dentro del Expediente D-6572 de 2007, surtido ante la Corte Constitucional (p. 14).

[...] la institución que se refiere a un modelo regulatorio en que una organización representativa de un grupo humano (una asociación profesional por ejemplo) desarrolla un sistema de reglas cuyo cumplimiento supervisa e impone coactivamente a sus miembros o, más raramente a un grupo humano más amplio (Cuenca, 2002, p. 123).

Partiendo de esos supuestos conceptuales, adentrémonos en el análisis económico de la figura en cuestión a luz de los elementos que nos brinda el análisis económico del derecho.

Refiriéndonos, específicamente, a los costos de transacción, estos se definen como “los costos implícitos en el ordenamiento de la actividad económica, mediante el intercambio voluntario” (Posner, 2007, p. 131); es decir, se trata del costo de funcionamiento de una actividad o sistema económico. Dicho costo es necesario no solo para garantizar la funcionalidad de las instituciones, sino, más importante aún, para el obediencia a las reglas preestablecidas.

La lógica de todo proceso económico nos dice que su objetivo palmario es el de maximizar las utilidades y minimizar los costos que ello demanda, sujetos a una restricción presupuestal y tecnológica. En el caso particular del mercado de valores, su función esencial es la canalización de los recursos de los sectores superavitarios a sectores que demandan recursos para el impulso de procesos productivos y de inversión (emisores de valores) a un costo muy inferior al resultante de acudir al mercado de crédito bancario tradicional con el mismo fin. En la exposición de motivos del proyecto de ley 33 de 2004 Cámara-234 Senado, que culminaría con la expedición de la Ley de

Mercado de Valores (Ley 964 de 2005), se hacía evidente ese objetivo al afirmarse: “[...] el mercado de valores debe ser el canal complementario a la financiación bancaria” (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2004). Igualmente, los inversionistas procuran el mayor retorno posible de su inversión, para lo cual adoptan decisiones racionales según la información que debe ser pública y oportuna sobre el comportamiento del mercado en su conjunto.

Frente a lo anterior, surge la inquietud de para qué se requiere un organismo autorregulador dentro de la estructura del mercado de valores. Para dar respuesta a esa pregunta es pertinente señalar que, según los postulados económicos básicos, en ausencia de costos de transacción, no se requeriría de instituciones que, como las de supervisión, públicas o privadas, velaran por la transparencia y estabilidad de los mercados. En efecto, según el óptimo paretiano, en su punto de equilibrio no sería necesaria la intervención gubernamental alguna, la cual se consideraría como un elemento nocivo para el normal funcionamiento de un esquema que *per se*, con los adecuados incentivos, asigna eficientemente los recursos y genera una situación de equilibrio competitivo que en las teorías del bienestar se conoce como el *first best*⁶.

El anterior panorama no es aplicable al caso del mercado de valores por varias razones. En primer lugar, en consideración a que se trata de una actividad catalogada como de interés público por mandato constitucional, a causa del manejo habitual de los recursos captados del

6 En torno a este concepto y su alcance en la economía del bienestar, ver Braeutigam (1989, vol. II, cap. 23, pp. 1290-1343).

público inversionista, lo que de suyo limita la autonomía de los agentes profesionales que administran recursos de terceros y obliga al intervencionismo del Estado, para salvaguardar ese “interés general”, que está en el ejercicio de la actividad bursátil.

Desde la perspectiva económica, se justifica ese nivel de intervencionismo para la corrección de las fallas del mercado, presentes en este tipo de actividad económica, sobre todo, lo relacionado con el flujo de información en condiciones de simetría hacia todos los partícipes, así como en lo concerniente con el desequilibrio contractual evidente entre potenciales inversionistas y profesionales del mercado. Otra falencia evidente que se debe corregir por intervención pública es la propensión en mercados oligopolios como el nuestro a restringir la libre competencia entre agentes que redundan en bienestar hacia el consumidor final, en este caso hacia el cliente inversionista.

En este punto, habría que acotar, desde la racionalidad económica, que ese intervencionismo se justifica siempre y cuando sus costos no sean mayores del costo que se deriva de la materialización de las citadas fallas de mercado. Según el test de Spulber (1989), frente a la regulación exógena de los mercados, en primer lugar, hay que establecer con claridad las fallas del mercado, entendidas como imperfecciones del modelo competitivo que suelen ser ajenas a las conductas de algunos agentes participantes y dependen de otros, lo cual presupone para su superación o una negociación entre las partes involucradas o la intervención de un tercero en calidad de árbitro regulador. En segunda instancia, se requiere la implementación de un mecanismo de intervención para la corrección de la falla

identificada y, por último, evaluar si los beneficios obtenidos con esa intervención son mayores que los costos asociados a su implementación en el seno de un mercado. Solamente cumpliendo esos tres supuestos metodológicos, sería procedente acudir al mecanismo de intervención regulatoria.

Sin embargo, hasta ahora hemos hecho referencia al intervencionismo del Estado, pero no hemos atendido el interrogante que nos hemos planteado frente a la figura del autorregulador privado. Para el efecto, es preciso considerar que una de las formas de reducir los costos de transacción inherentes a la función de supervisión del Estado sobre el mercado de valores es la institucionalización de la figura del autorregulador, siempre y cuando le garantice una menor frecuencia en su accionar con el consecuencial ahorro de recursos públicos y una simplificación de los procesos a su cargo que aproveche la infraestructura tecnológica que con mayor propiedad puede manejar el mismo mercado y no el Estado.

Allí radica en nuestro sentir la *ratio* de esta figura, precisamente, en minimizar los costos de supervisión del Estado, por un lado, y generar dinámicas que terminen reduciendo los costos de los intervinientes en el mercado de valores (agentes, profesionales, emisores e inversionistas), ahorros que se vean traducidos en mayores rentabilidades al inversor o en mayor capital de trabajo productivo para el empresario emisor, lo cual, sin lugar a dudas, redundará en ganancia social.

En ese punto, es relevante hacer referencia a los costos de implementar esta figura del autorregulador, por un lado, lo que implica destinar un capital fundacional proveniente de los miembros intermedios y el pago de una membresía que

solvente toda la infraestructura física y humana que demanda poner en funcionamiento la institución y, por el otro, el pago periódico de una contribución pecuniaria de sostenimiento que también deben sufragar sus miembros. Este primer elemento implica para el intermediario una carga adicional a la ya existente sobre el pago de una contribución también obligatoria al supervisor estatal para su funcionamiento, lo cual, *prima facie*, implicaría una ineficiencia en la utilización de unos recursos que se podrían canalizar a la generación de valor y que, por el contrario, en el esquema reseñado, se deben pagar a dos entidades: una pública y otra privada que a la postre van a cumplir con el mismo cometido: supervisar al mercado.

Sobre este aspecto habría que acotar también que la creación de este tipo de mecanismos autogestionarios, a parte del objetivo de reducir costos de transacción en lo que a la supervisión estatal se refiere, está imbuida de objetivos macro de carácter estratégico que también son valiables y que serían, básicamente, la prevención de posibles crisis financieras que causaran esas sí pérdidas irre recuperables y daños estructurales al esquema de mercado. Desde esa perspectiva, el costo que pagan los signatarios de organismo autorregulador estaría compensado con la disminución cuantificable de la configuración de un riesgo sistémico.

Así las cosas, la reducción de los costos de transacción en el funcionamiento de la institucionalidad de supervisión debe tener como norte orientador —como se anotó antes— el ensanchamiento del mercado de capitales como mecanismo complementario al bancario que permita, con el menor costo posible, transferir recursos a las empresas y

unidades de explotación económica destinados a financiar procesos productivos.

La eficiencia del sistema de supervisión autorregulado

Como lo hemos indicado, una eficaz supervisión sobre el mercado de valores acarrea como corolario la óptima canalización de los recursos a las unidades productivas que generan riqueza social, de lo contrario, una supervisión débil o fragmentada es el caldo de cultivo ideal para que pululen prácticas no competitivas, abuso de posiciones de dominio, indisciplina en el cumplimiento de las normas respecto de una actividad que, por esencia, es reglada. Lo anterior tiene su explicación en la misma ciencia económica, la cual predica que agentes privados sin regulación ni supervisión buscaran la maximización de su propio beneficio en desarrollo de conductas racionales que persiguen, por antonomasia, incrementar los retornos individuales.

El costo social de la implementación de esta figura va de la mano del modelo de supervisión que se adopte. Si se trata de una vigilancia *ex post*, muy seguramente los resultados no van a ser los esperados, por cuanto limitarse a imponer sanciones sobre hechos ya consumados puede tener algún efecto disuasorio respecto de algún segmento del mercado, pero a causa de la actual estructura de imposición y graduación de multas siempre existirá el incentivo perverso a violar la norma, con lo cual se asume el riesgo de una eventual impunidad de la conducta, por la imposibilidad material de la detección de todas las infracciones y, en últimas, por el pago de una suma que, muchas veces, es sustancialmente inferior al monto del beneficio obtenido.

Nuestro mercado de valores se encuentra aún en proceso de desarrollo y consolidación, no por ello debe ser ajeno a las lecciones aprendidas de las crisis internacional, toda vez que relegar la responsabilidad supervisora integral al autorregulador es desconocer que esa fue una de las causas eficientes del colapso financiero global; sin embargo, una actuación articulada del supervisor estatal y el privado puede optimizar los recursos disponibles públicos y privados, siempre y cuando no exista duplicidad en su accionar, con lo cual se torna en ineficiente la utilización de los recursos y se generan cargas hacia los vigilados que terminan generando un costo de transacción mayor que el que puede ocasionar la falla del mercado que se pretende controlar con el esquema supervisor.

El análisis costo beneficio de la implementación de la figura nos debe llevar a obtener resultados verificables sobre la protección al inversionista no profesional y la reducción de los arbitrajes regulatorios en el interior del mercado. En ese orden, el marco actual si bien le permite al autorregulador expedir reglamentos para regular la actividad de intermediación en el mercado bursátil y en el mercado mostrador u OTC, estos no pueden entrar a regir hasta tanto el Estado por conducto de la Superintendencia Financiera no imparta su respectiva aprobación. Poco favor se le hace a esta figura con la expedición de decretos, como el 38 de 2009, el cual permite la expedición de reglamentos sobre ciertas materias no sujetas a autorregulación obligatoria sin control del Estado, lo cual en la práctica puede generar antinomias y arbitrajes respecto de actividades que terminan siendo reguladas doblemente y con un alto riesgo de contenidos contradictorios, con el costo

de aplicación que ello implicaría para el mercado en su conjunto.

Respecto de la eficiencia, la normativa debe ser lo suficientemente clara para facilitar su aplicación por parte de los destinatarios; este tipo de iniciativas emancipadoras de la actividad del autorregulador lo que generan es una mayor carga sobre los intervinientes, al verse abocados al cumplimiento de normativas disímiles entre sí y con el potencial riesgo de sanción que pende sobre su desconocimiento.

Uno de los elementos que denota una mayor de eficiencia sobre el autorregulador es el cobro de la contribución de sostenimiento, la cual se calcula sobre el número de operaciones del intermediario en el mercado, mientras que la Superintendencia Financiera lo hace sobre el valor de los activos y patrimonio, metodología también pregonable de los costos de inscripción en el registro público SI-MEV (Sistema Integral de Información del Mercado de Valores). A lo anterior hay que sumarle los valores que las entidades vigiladas tienen que pagar por concepto de estructuras internas propias del gobierno corporativo, tales como defensor del cliente, contralor normativo en el caso de las comisionistas de bolsa, comité de auditoría y todo el esquema de control interno que deben implementar para dar cabal cumplimiento al Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO).

Como se aprecia, los costos para la industria no son de poca monta, de allí la exigencia para que esos recursos que se sacrifican de actividades productivas que puedan generar riqueza social en manos del emisor o del inversionista se utilicen eficientemente en el funcionamiento de un esquema de supervisión comprensiva, preventiva y eficaz en el momento de

adoptar correctivos sobre desviaciones de los agentes del mercado, de lo contrario lo que habremos hecho es crear una burocracia privada alterna que reincide en los vicios del funcionamiento paquidémico del andamiaje estatal sobre una auténtica supervisión y, en el peor de los casos, estaremos elevando los costos de transacción del sistema sin una compensación clara por la generación de esa pérdida social.

¿Cómo aprovechar, entonces, la figura del autorregulador para maximizar la utilidad social? Estimamos que los objetivos de proteger al inversionista, generar una cultura del control preventivo y sancionar oportunamente las conductas contrarias al mercado deben ser los referentes de forzosa observancia tanto por parte del supervisor estatal como del privado.

Ahora bien, es natural que los gremios propendan al favorecimiento de sus intereses, por lo tanto, no es eficiente dejarle al autorregulador la responsabilidad para el manejo de ciertas temáticas de las cuales se desentiende el Estado, como ha ocurrido en la práctica con la suscripción de un memorando de entendimiento que bajo un “entendimiento” errado de optimización de recursos, ha dejado al Estado en un segundo plano en materia de supervisión y ha relegado la función correctiva sobre conductas contrarias al autorregulador, craso error no solo por los cuestionamientos de orden constitucional y legal a esa “distribución de competencias”, sino por los efectos que se derivarían del desentendimiento estatal frente a la supervisión de las conductas contrarias al mercado (uso indebido de información privilegiada, abusos de mercado, indebida asesoría a clientes, difusión de informaciones falsa y engañosa, etcétera); valga recordar cómo quedaron al

descubierto los esquemas de autorregulación en el caso Enron, más recientemente en el caso de las sociedades calificadas de riesgo y las bancas de inversión en Estados Unidos.

Es más, la experiencia internacional demuestra cómo incluso el Reino Unido, que se referenciaba otrora como el paraíso de la autorregulación, el modelo se ha modificado sustancialmente desde los años ochenta, tras otorgarle mayor competencia al regulador público sobre el particular, sin marchitar una figura que genera externalidades positivas con su accionar en el entorno, pero siempre con sujeción al Estado.

En ese orden de ideas, lo eficiente desde la perspectiva económica es desarrollar auténticos canales de coordinación entre ambos supervisores para aprovechar recíprocamente sus ventajas comparativas. Por ejemplo, el Estado puede aprovechar la creación de economías de la información que enriquezcan el proceso supervisor a su cargo usando como insumo la capacidad tecnológica del autorregulador que es mayor de la de la Superintendencia Financiera.

Igualmente, la coordinación de esfuerzos puede generar sinergias que nutran los procesos supervisores a un menor costo para el Estado, tras tener la claridad de que si bien conceptualmente ambos persiguen los mismos objetivos, el autorregulador es un organismo gremial, mientras que la Superintendencia Financiera encarna el interés general, de allí que no pueda graciosamente desprenderse sin reato alguno de responsabilidades transfiriéndolas en cabeza del autorregulador, y aducir para el efecto una supuesta optimización de recursos, por cuanto los exiguos ahorros del presente no serán comparables con las pérdidas

que ocasionaría la materialización de un riesgo sistémico o, peor aún, la pérdida de credibilidad en un mercado cuyo activo principal es la confianza para crecer y atraer más negocios.

Ventajas y aspectos por optimizar de la autorregulación

Como se ha dicho, esta figura transita por los extremos de considerar que cualquier forma de regulación estatal es rechazada por las vertientes que consideran que la forma más eficiente de asignación de recursos económicos es el mismo mercado. En la otra esquina están quienes, conscientes de las fallas del mercado, exigen el necesario intervencionismo estatal como agente neutral que puede corregir las causas y morigerar las externalidades negativas que se generan de ese fenómeno.

En un punto intermedio nos ubicamos quienes creemos que el mecanismo autorregulador es valioso y tiene ventajas comparativas fácilmente verificables frente al Estado, pero debe acompasarse con el accionar público para salvaguardar la protección de la libertad del mercado e incrementar la competencia en el seno de este, así como salvaguardar los intereses de los inversionistas no profesionales.

Ventajas comparativas

Respecto de los costes de transacción, hemos señalado que, efectivamente, el autorregulador tiene un conocimiento más cercano que el Estado frente a la realidad del mercado que se pretende regular y sus necesidades. En efecto, son los operadores los que en forma más técnica perciben

la realidad de los mercados y sus tendencias; desde esa perspectiva sería más eficiente que la regulación surgiera de su seno y no desde el Estado ajeno a la praxis cotidiana de los mercados bursátiles sofisticados.

Igualmente, el otro elemento que milita a favor de esta figura es la flexibilidad de sus actuaciones, frente al anquilosado y kafkiano andamiaje estatal, a causa, precisamente, del carácter particular que reviste la figura bajo estudio. Esa flexibilidad redundaría en reducción de costes, por la simplicidad de sus trámites y procedimientos de supervisión y sanción con mayor celeridad. Dicha flexibilidad es también pregonable de la expedición de normas y cambios de estas de acuerdo con las realidades del mercado, facilidad con que no cuenta en forma tan expedita el Estado.

Es indudable que el organismo autorregulador tiene un mayor conocimiento técnico del mercado y sus particularidades que el mismo Estado que es ajeno al día a día de las transacciones y, en consecuencia, se reducen los costes de información para efectos de la expedición de normas. Otra ventaja inherente al esquema es el mayor nivel de aceptación por parte de los destinatarios de las normas que se expidan, por cuanto es el mismo sector autoimponiéndose la regulación respectiva.

Desde la Hacienda pública se podría aducir que, mientras el presupuesto de la Superintendencia Financiera es oficial y hace parte del presupuesto general de la nación, el autorregulador es un privado financiado por particulares, lo cual le brinda mayor margen de maniobra sobre la ejecución presupuestal que las que tiene el Estado frente a los recursos públicos. Hasta aquí hemos enunciado las

ventajas comparativas de la figura *sub examine*, ahora ponderémoslas con sus falencias más notorias.

Aspectos por optimizar sobre la autorregulación

Se aduce la falta de legitimidad de unos gremios que no ha elegido nadie diferente a ellos mismos, para arrogarse un poder de regulación y corrección del mismo mercado en que son partícipes. Ello conlleva visiones corporativas y de clase del instrumento que no encarna el interés general, sino el interés sectorial de un grupo conformado por individuos racionales desde la perspectiva económica que buscan maximizar su utilidad tras optimizar sus retornos individuales.

La anterior crítica se sintetiza en un anatema: conflictos de interés que desdibujan la transparencia del mercado. El conflicto de interés implica verse abocado frente a varias alternativas de conducta, las cuales no se pueden privilegiar sin afectar las otras, para lo cual debe crearse la restricción normativa como un incentivo para abstenerse de actuar y declarar el conflicto en salvaguarda de la integridad del mercado.

En ese punto, se justifica que el regulador sea un agente y el destinatario otro para garantizar el correcto funcionamiento del mercado y su fiabilidad. Sobre el particular la doctrina autorizada señala:

La autorregulación implica otorgar competencias regulativas a entidades que serán destinatarias de las normas, dictadas en virtud de las facultades conferidas. Por esta razón existe el peligro de que los poderes de autorregulación conferidos a los mercados se utilicen en el

interés propio de su miembros —los intermediarios— en detrimento del interés público (Castilla, 2001, p. 109).

El otro factor que funge en contra de esta figura es su naturaleza anticompetitiva, lo cual se refleja en constituirse en obstáculo para el ingreso de nuevos competidores por un lado (ausencia de mercados contestables) y, por el otro, en limitar la competencia sobre los precios y servicios, riesgo más evidente en contextos que, como el nuestro, denotan la existencia de un mercado oligopólico, en el cual pocos conglomerados conforman la totalidad del sistema bursátil. Sobre ese particular, se ha señalado:

El declive de la autorregulación está muy conectado con sus debilidades. Una de las debilidades más importantes de la autorregulación es que puede conducir a la colusión y a conductas anticompetitivas. Otra es la posibilidad de “regulatory capture” lo que envuelve su control por quienes no están interesados en el interés público. Los procesos de autorregulación podrían ser muy cerrados con escasa participación de otros interesados y escasa rendición de cuentas con los mecanismos normales del proceso democrático. También sería una desventaja que no todos los miembros del sector se sujetaran al esquema de autorregulación y el público no esté consciente de esto. La autorregulación también es concebida como “soft” e incapaz de conseguir los objetivos. (Tadeo, 2009, p. 18).

Se colige, entonces, que uno de los desafíos de mayor envergadura para el autorregulador es desarrollar los mecanismos de blindaje a través de mecanismos de

gobierno corporativo, para evitar la materialización del riesgo conocido como *captura del regulador* (cf. Becker, 1983, pp. 371-400), en virtud del cual los grupos de interés y presión tienen un nivel de incidencia tal en el organismo técnico encargado de regular un mercado que su independencia se ve seriamente menguada, lo cual le impide ejercer con neutralidad, objetividad y eficiencia su objetivo misional.

Hilvanando las anteriores críticas, los conflictos de interés van de la mano con el carácter anticompetitivo que puede revestir la figura, por cuando entre ambas falencias existe una relación inescindible que hace proclive la figura a estructurar mercados no competitivos; recuérdese que a nivel social la competencia maximiza la creación de riqueza. Con acierto se ha señalado sobre ese particular que:

El conflicto de intereses tiende a exacerbarse cuando la competencia disminuye. Así, cuando un mercado alcanza una posición privilegiada se crean al menos dos importantes incentivos perversos. i) la tentación de desviarse de sus propias reglas, creando una diferencia entre las reglas publicitadas y las efectivas; ii) la tentación de los miembros a actuar como carteles, disminuyendo la competencia en beneficio de sus miembro (Lefort, 2005, p. 16).

Otro ejemplo paradigmático de las deficiencias en la autorregulación lo constituye el caso de las sociedades calificadoras de riesgos (<http://www.economista.es/>), las cuales no solamente califican los productos e instrumentos financieros, sino que también participan en la propia estructuración de los productos, el cual resalta adicionalmente que las entidades contratan su servicios para ambos fines,

lo que le resta independencia y objetividad a la evaluación que se adelanta por parte de estas entidades, actualmente cuestionadas como responsables en parte de la crisis *sub prime* al mantener calificaciones a los instrumentos derivados que no reflejaban la realidad de la valoración de estos sobre los riesgo de mercado y la solvencia del subyacente.

Fieles a la tradición clásica, las mismas reglas del mercado que se dicen promover son el talón de Aquiles de la figura en cuestión: la búsqueda incesante de beneficios y la maximización de las utilidades demostrarían que los organismos autorreguladores están orientados por intereses estrictamente gremiales que van en contra del interés público en la actividad bursátil.

¿Es posible un tercer camino?

Tratando de conciliar posiciones aparentemente antagónicas, y sin el ánimo de inducir soluciones eclécticas, es posible ponderar, por una lado, las evidentes ventajas que para el esquema supervisor en su conjunto tiene la figura del autorregulador como garantía en la reducción de costes de información y de gestión procedimental, lo cual debe ir acompañado, necesariamente, del control estatal sobre sus actuaciones y la coordinación entre supervisores.

El otro tema central desde la óptica económica es la creación de los incentivos adecuados que posibiliten que el organismo autorregulador ejerza sus funciones en condiciones de objetividad, neutralidad y transparencia. Varios trabajos académicos han demostrado que no existen tales incentivos:

[...] en ese contexto, la pregunta fundamental analizada fue si las OAs [sic] poseen los incentivos adecuados y

suficientes para llevar a cabo sus funciones fiscalizadoras satisfactoriamente, y bajo qué condiciones. A este respecto el mensaje central de este artículo es pesimista: En una amplia gama de circunstancias y casos analizados, los OAs no poseen los incentivos adecuados ni para fiscalizar el fraude al interior de los OA, ni para exponer al público evidencia del fraude entre sus filas. Como consecuencia de esto, el nivel de fraude y negligencia al interior de las OAs resulta ser elevado (Nuñez, 2005, p. 23).

El Estado debe mantener el monopolio sobre la creación normativa, tras aprobar previamente los reglamentos que expida el autorregulador para sus miembros en forma vinculante. Igualmente, el autorregulador es una instancia más del mercado y, en esa medida, también está sujeto a vigilancia y control; no es una rueda suelta que pueda actuar impunemente, sino, por el contrario, la supervisión estatal se hace extensiva a su funcionalidad.

Como el riesgo macro de la figura es la configuración de conflictos de interés, esa falla de mercado debe ser corregida por el Estado, tras exigir la adopción de códigos de conducta con contenidos mínimos previamente señalados por el Estado, así como la exigencia de una participación cada vez más creciente de miembros independientes a la industria en los organismos decisorios del autorregulador (Consejo Directivo y Tribunal Disciplinario).

La promoción de la competencia debe ser una prerrogativa que se reserve el Estado para evitar la colusión gremial frente a prácticas anticompetitivas que terminan perjudicando al inversionista y a la calidad del servicio que este recibe.

Frente a los agentes autorregulados, quisiera hacer referencia al teorema de Coase, para señalar que el Estado debe propinar el marco normativo preciso y general que permita la definición con claridad y asignación de los derechos individuales y, de esa forma, brindar el espacio suficiente para, en ausencia de costes de transacción, incrementar la creación de consensos entre agentes fruto de la negociación que permita, frente a conflictos particulares, alcanzar un resultado eficiente para las partes. Ante este tipo de acuerdos, la función del Estado sería la de brindar el espacio adecuado para su concertación y, *a posteriori*, asegurar incluso coactivamente el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el respectivo acuerdo contractual, fruto de un proceso dialéctico de negociación no intervenida.

Conclusión: retos de la autorregulación e intervencionismo del Estado

Sin pretender desconocer los aportes significativos que la figura de la autorregulación aparejan para profundizar, profesionalizar y desarrollar los mercados de valores, es necesario, con ánimo constructivo, efectuar una crítica puntual a ciertos aspectos de cómo en la práctica se ha implementado este mecanismo en el país y los riesgos que se asumen de seguir por el mismo camino.

A pesar de la claridad conceptual que arroja tanto la ley del mercado como la sentencia de constitucionalidad señalada, en la praxis, por virtud del Memorando de entendimiento suscrito entre

la Superintendencia Financiera y el Autorregulador, que en principio se concibió como un instrumento de coordinación de esfuerzos entre ambas instancias, en ciertas materias se ha reemplazado el accionar del Estado por el de un particular, circunstancia que repugna al espíritu constitucional de la intervención del Estado en la economía, sobre todo, en las actividades catalogadas como de interés público que implican captación masiva y habitual de recursos del público.

En efecto, dejando deliberadamente de lado la discusión jurídica en torno a la naturaleza y validez jurídica de un memorando de entendimiento (*gentleman's agreement*) suscrito por parte de una entidad pública que ejerce una función de carácter irrenunciable, en el texto del Memorando se asevera que el autorregulador es el supervisor de primera línea sobre las conductas de mercado y que, en consecuencia, es a esa instancia a la que le corresponde sancionar aquellas actuaciones individuales de agentes o profesionales que contraríen los sanos usos y prácticas y los abusos de mercado (por ejemplo el uso de información privilegiada) que se presenten en el mercado organizado y en el extrabursátil (*over the counter*, OTC), con lo cual relega el accionar del Estado solo al riesgo sistémico y a la regulación prudencial de los operadores del mercado.

Frente a ese particular, es pertinente señalar que “los mercados de capital son competitivos, y los mercados competitivos generan información acerca de los productos vendidos” (Posne, 2007, p. 700), lo cual obliga a una especial preocupación por las eventuales asimetrías que se presenten en el mercado de valores, las cuales se deben corregir a través de los instrumentos de intervención del

Estado a un costo menor a la de la falla que se pretende corregir, para la eficiencia y racionalidad económica.

Los miembros del autorregulador representados en sus instancias directivas y decisorias (Tribunal Disciplinario, Salas de Decisión y de Revisión) son elegidos por los mismos intermediarios por conducto de los gremios más relevantes: Asobancaria, Asofiduciarias, Asofondos, Asobursatil, Fasecolda, etcétera, lo que conduciría a una lectura según la cual los mismos potenciales infractores inciden decisivamente en su propia vigilancia y, a la vez, ejercen una posición dominante en los diferentes mercados y frente a sus clientes, por cuyos intereses debe velar por antonomasia el Estado, no sus mismas contrapartes contractuales, como en la práctica se derivaría de una eventual asunción de funciones preponderantes en cabeza del autorregulador frente al Estado.

Sobre el particular se advierte en un estudio reciente:

Por el contrario, el costo de no contar con intervención estatal podría verse reflejado en el precio que se pagaría por las fallas del mercado que no son corregidas, caso en el cual los agentes actuarían con oportunismo, buscando la maximización de su propio beneficio, en el desarrollo de conductas racionales que persiguen la maximización de sus retornos individuales (Blanco, 2008, p. 77).

Desde el punto de vista de la racionalidad de los mercados, la experiencia internacional reciente ha demostrado en forma fehaciente cómo los esquemas de autorregulación puros, en los cuales el Estado se margina de su labor de supervisión, han generado engendros, como los

instrumentos especulativos cuyos activos subyacentes eran irreales o estaban sobredimensionados (hipotecas subprime), situación que no advirtió el Estado oportunamente por estar más preocupado por el funcionamiento autónomo y más eficiente del mercado, con las consecuencias que en el mundo estamos padeciendo.

Así las cosas, la alternativa para tener un autorregulador eficiente, y que se erija en motor del desarrollo de los mercados, es que ambas instancias supervisoras: la pública y la privada, actúen frente al mercado en condiciones de coordinación y no de preponderancia de una sobre la otra.

La figura del autorregulador del mercado se ha justificado históricamente ante la necesidad de contar con instrumentos de corrección y disciplina en el seno de los mercados organizados, por cuanto tiene evidentes ventajas sobre el conocimiento de las realidades del mercado, capacidad técnica y mayor nivel de aceptación por parte de los destinatarios de la reglamentación. Igualmente, entre mayor sea el grado de controles endógenos o exógenos que tengan unos agentes y profesionales que manejan recursos captados del público, mayor confianza existe en el mercado; en consecuencia, más atractivas se vuelven las inversiones, con lo cual se profundiza el mercado desintermediado y se posiciona como una alternativa de financiamiento para el sector real más eficiente que el tradicional crédito bancario.

No obstante las bondades esbozadas, esa situación no puede implicar anular el accionar supervisor del Estado, el cual en términos roussonianos encarna la voluntad general, a causa de lo cual debe velar por los intereses de los inversionistas no calificados, la seguridad en las transacciones y el equilibrio en el crecimiento

exponencial de ciertos negocios altamente rentables a corto plazo, pero devastadores en lo estructural.

El Estado, entonces, debe velar por que se cumpla con el propósito central sin distorsiones del mercado de valores, consistente en “la transferencia sistemática de fondos por parte de agentes económicos (unidades familiares, empresas) que disponen de liquidez excedente, hacia aquellos otros agentes económicos necesitados de fondos para materializar sus proyectos de inversión” (Ibáñez, 2001, p. 59), no para especular con la certeza de que no existe una supervisión efectiva que represente el interés de los inversionistas y sea garante de la viabilidad y sostenibilidad del mercado de valores como alternativa de desarrollo y prosperidad.

En ese orden, tanto el supervisor estatal como el privado pueden aunar esfuerzos en procura de alcanzar un mercado íntegro, transparente y responsable frente al estamento inversor sin que se advierta una preponderancia de una instancia sobre otra, por cuanto cada una transita por senderos jurídicos sustancialmente diferentes y, lo más importante, su accionar está inspirado en el interés gremial en el caso del autorregulador frente al interés público que encarna el Estado en ejercicio de sus funciones de policía administrativa, en cuyo ejercicio se convierte en “la voz de los sin voz”, máxime en mercados tan sofisticados como el bursátil que aún no están al acceso y comprensión del ciudadano del común.

La crisis que en la actualidad padecemos enseña mucho, en particular, nos deja como legado que las crisis financieras son resultado de la ausencia de regulación efectiva o de la presencia de un organismo de control con falencias que hacen que su labor sea famélica y deficiente. En

ese contexto, hacia futuro, los sistemas económicos más eficientes serán aquellos que aseguren un funcionamiento ordenado del mercado con información simétrica hacia sus partícipes que permita cuantificar los riesgos inherentes a la actividad financiera, pero siempre bajo un control estatal efectivo y fuerte, consecuente con la tendencia global en el sentido de robustecer la regulación, aspecto en el cual el autorregulador puede aportar elementos de gran valía para el desarrollo de instrumentos rentables, pero con una adecuada administración del riesgo.

Es necesario reconocer una realidad tozuda en el sentido de que la autorregulación del mercado pura y simple quedó aniquilada con la crisis global del sector financiero y la desastrosa gestión basada en la infalible racionalidad interna del mercado, en efecto, “Los mitos de la autorregulación de los mercados y del estado minimalista han quedado sepultados bajo los escombros de la crisis financiera” (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, 2009) (<http://www.unctad.org/>).

En ese contexto, el Estado no puede marginarse de la activa participación en la regulación y supervisión del mercado de activos financieros y debe ser la antípoda de un mecanismo que es eficiente dentro de los contornos de la coordinación armónica de funciones. Es pertinente recordar que en Estados Unidos y el Reino Unido, paradigmas de la autorregulación, aprovechando una evidente ausencia de regulación y control de los gobiernos, muchas entidades asumieron riesgos exagerados que les generaron a los estructuradores de esos sofisticados instrumentos una rentabilidad inmediata muy relevante al costo de la quiebra a mediano plazo de las instituciones

financieras, las cuales, como históricamente ha ocurrido, son asumidas por el erario público.

Otro tema de especial importancia, que cobra vigencia en la actual coyuntura, es lo relacionado con los proyectos de integración de la Bolsa de Colombia con la de Perú y Santiago de Chile, aspecto que consideramos de vital importancia para la internacionalización del mercado y para brindarle la apertura que requiere el mercado nacional a otros contextos, lo que, sin duda, redundará en más negocios y crecimiento del sector bursátil. No obstante, ese proceso debe acompañarse de una metodología especial de supervisión que garantice la integridad de un mercado interconectado y al cual le serían aplicables diferentes normativas. En ese contexto, lo importante no es solamente avanzar en la integración, sino a la par diseñar estrategias tendientes a fortalecer la supervisión en el plano regional y el intercambio de información entre los diferentes supervisores privados y públicos. Con acierto se señala que

[...] no parece viable, o por lo menos no de forma responsable, caminar hacia una integración de los mercados de valores, si no se logran primero mecanismos legales eficientes y eficaces, para que los reguladores puedan intercambiar información sobre los temas de su competencia y sobre las personas sujetas a su regulación y supervisión (Dueña, 2009, p. 1).

De lo anterior se colige que el proceso de integración regional de los mercados es un desafío de primer orden para el esquema de supervisión y, en especial, para el desarrollo del mecanismo autorregulador.

El otro elemento por considerar, desde el análisis económico, es la necesidad de crear los incentivos adecuados para que la figura del autorregulador cumpla su función como coadyuvante de la supervisión estatal no simplemente reconociéndole una serie de prerrogativas en lo normativo, sino brindando los espacios necesarios para que el mercado sea más atractivo y genere más negocios a medida que el riesgo reputacional se minimiza, por cuanto, “el mundo del derecho ha reconocido que el campo jurídico como disciplina autónoma, murió por necesidad propia” (Vásquez, 2000, p. 201), no se puede pretender, entonces, que el simple cambio normativo tenga la virtualidad de generar esos incentivos, los cuales deben surgir del contexto macroeconómico, en especial, de la política fiscal y monetaria, así como desde el mismo mercado que premie al más eficiente en un marco de competencia perfecta; al menos ese debe ser el telos que persiga la figura en comento.

Desde el punto de vista conceptual, sobre los teoremas de la economía del bienestar, el *first best* (cf. Braeutigam, 1989) es entendido como una situación ideal inalcanzable en el contexto de un esquema de competencia perfecta autorregulada. Así las cosas, es preciso, a través de figuras como el autorregulador, propender a la materialización del *second best* que presupone un nivel de intervención regulatorio en el mercado como mejor alternativa realista, ámbito en el cual es axial el papel que como regulador privado debe cumplir el autorregulador.

Así las cosas, respecto de la eficiencia y generación de riqueza social, lo más conveniente es una mixtura de funciones entre el Estado y el autorregulador, sin desplazamientos a favor de uno u otro, con

lo cual se preservan las facultades de intervención que en estas materias debe tener el Estado en su calidad de agente garante de la estabilidad del mercado y de los intereses de los inversionistas y se profundiza, a la vez, las facultades del autorregulador como instancia llamada a promocionar el mercado, prevenir la configuración de conductas contrarias y corregir las disfuncionalidades que en esa materia se configuren por parte de los intermediarios, lo cual eleva la credibilidad en el mercado, activo de gran valía para atraer más inversionistas y elevar el número de emisores. Un mercado eficientemente supervisado en esos términos es garantía para que por fin el mercado de valores se erija en una alternativa viable de financiamiento del sector empresarial inversor que, en últimas, es el llamado a liderar el crecimiento económico del país.

Referencias

1. Angarita, M. (2006). *Consulta Ecuador esquemas de autorregulación bancaria*. Documento Felaban. Quito.
2. Becker Gary, S. (1983). Teoría de la competencia entre grupos de presión para la influencia política. *Quarterly Journal of Economics*, 98, 371-400.
3. Braeutigam R. (1989). Optimal policies for natural monopolies. En Schmalensee, R. y Willig, R. D. (eds.). *Handbook of industrial organization* (vol. II, cap. 23, pp. 1290-1343). Northwestern: Northwestern University.
4. Blanco Barón, C. (2008). El nuevo esquema de control del mercado financiero —La Superintendencia Financiera de Colombia—. Comentarios desde lo económico. *Revista de Derecho y Economía Contexto*, 24, 73-93.
5. Calvo, P. La autorregulación no ha funcionado con las agencias de calificación. Recuperado de <http://www.economista.es/mercados-cotizaciones>
6. Castilla, M. (2001). *Regulación y competencia en los mercados de valores*. Madrid: Editorial Civitas.
7. Corte Constitucional, Sala Plena (2007). Sentencia C-692 de 2007. Rodrigo Escobar Gil [magistrado ponente]. Recuperado de <http://www.amvcolombia.org.co/attachments/data/20071127175010.pdf>
8. Cuenca Miranda, J. M. (2002). Autorregulación y mercados financieros. *Revista Sistema Financiero, Novedades y Tendencias*, 801, 123-144.
9. Dueñas, L. (2009). Mercados de valores integrados. Un esquema de autorregulación para un mercado regional. Recuperado de <http://blogs.capitales.com/blog regional>
10. Ibáñez Jiménez, J. (2001). *La contratación en el mercado de valores*. Barcelona: Ediciones Jurídicas y Sociales.
11. Hicks, J. (1939). The foundations of welfare economics. *Economic Journal The Economic Journal*, 49(196), 696-712.
12. Lefort, F. (2005, julio). *Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones. Aspectos generales de la autorregulación del mercado de valores y su aplicación al mercado de capitales chileno*. Documento de Trabajo, 7. Chile.
13. Sour, L., & Rosillo, E. (2007). ¿Cuáles son los resultados del presupuesto por resultados?. Centro de Investigación y Docencia Económicas.
14. Superintendencia Financiera de Colombia, Corporación Autorregulador del Mercado de Valores (2007, 9 de noviembre). *Memorando de entendimiento*. Bogotá: Superintendencia Financiera de Colombia, Corporación Autorregulador del Mercado de Valores.
15. República de Colombia, Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2004). Exposición de motivos. Proyecto de Ley 33 de 2004 Cámara-234 Senado. Bogotá.
16. Naciones Unidas (2009, agosto). Conferencia sobre Comercio y Desarrollo. Recuperado de <http://www.unctad.org/templates/webflyer.asp.do>
17. North, D. (1990). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
18. Nuñez Errazuriz, J. (2005). *La autorregulación como concepto regulatorio*. Santiago de Chile: Universidad de Chile, Departamento de Economía.

19. Posner Richard, A. (2007). *El análisis económico del derecho*. México: Fondo de Cultura Económica.
20. Rangel Couto, H. (1984). *La teoría económica y del derecho* (5.ª ed.). México: Porrúa.
21. Rosillo Rojas, M. (2007). Doctrina del autorregulación del mercado de valores en Colombia 2001-2006. Bogotá: Corporación Autorregulador del Mercado de Valores y Bolsa de Valores de Colombia.
22. Spulber, D. (1989). *Regulations and markets*. Cambridge: The MIT Massachusetts Press.
23. Tadeo Henao, M. (2009). Autorregulación en la práctica angloamericana del derecho de los negocios. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/2530881>
24. Vázquez, R. (2000). Comentarios sobre algunos supuestos filosóficos del análisis económico del derecho. En Roemer, A. (comp.). *Derecho y economía: una revisión de la literatura*. México: Fondo de Cultura Económica.



Del consumismo al consumo sostenible

Clemencia Camacho Delgado

Del consumismo al consumo sostenible

From consumerism to sustainable consumption

.....
Recibido: 3 de enero 2013
Evaluado: 2 de marzo de 2013
Aceptado: 10 de abril de 2013

Clemencia Camacho Delgado (Colombia)

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
ccamacho27@gmail.com

Resumen

Este artículo problematiza las características del consumo humano y se apoya de autores como Max Neef, Zigmund Bauman y Barber, para explorar un escenario de consumo sostenible que comprenda la población en relación con el uso de los recursos.

Palabras clave: consumo sostenible, sostenibilidad, mercado, ecosistemas.

Abstract

In this paper, the author elaborates on the characteristics of human consumption, supported by authors such as Max Neef, Zigmund Bauman and Barber, to explore a sustainable consumption scenario comprising the population in relation to the use of resources.

Keywords: sustainable consumption, sustainability, market, ecosystems.

Es necesario entender cuáles son las necesidades humanas para abordar el consumo humano. El economista chileno Max-Neef (1993) diferencia las que son propiamente necesidades (existenciales: ser, tener, hacer estar; axiológicas: subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, creación, ocio, identidad y libertad), de los satisfactores de esas necesidades humanas, y sostiene que no existe una correspondencia biunívoca entre necesidades y satisfactores. Este último puede contribuir al mismo tiempo a la satisfacción de diversas necesidades, y viceversa, una necesidad puede requerir de diversos satisfactores para ser satisfecha. Ni siquiera estas relaciones son fijas. Pueden variar según el momento, el lugar y las circunstancias.

En su libro *Desarrollo a escala humana* sostiene:

Las necesidades humanas fundamentales son pocas, delimitadas y clasificables, son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Lo que cambia a través del tiempo y de las culturas es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades. Cada sistema económico, social y político adopta diferentes estilos para la satisfacción de las mismas necesidades humanas fundamentales. En cada sistema éstas se satisfacen (o no) a través de la generación (o no generación) de diferentes tipos de satisfactores. Uno de los aspectos que define una cultura es su elección de satisfactores. Las necesidades humanas fundamentales de un individuo que pertenece a una sociedad consumista son las mismas del que pertenece a una sociedad ascética. Lo que cambia es la cantidad y calidad de los satisfactores elegidos, y/o las

posibilidades de tener acceso a los satisfactores requeridos. Lo que está culturalmente determinado no son las necesidades humanas fundamentales, sino los satisfactores de esas necesidades. El cambio cultural es consecuencia, entre otras cosas, de abandonar satisfactores tradicionales para reemplazarlos por otros nuevos y diferentes (Max-Neef, 1993, p. 144).

Por otra parte, la definición de consumo, según el *Diccionario de la lengua española* (Real Academia Española, 1970), dice: “gasto de aquellas cosas que con el uso se extinguen o destruye”. El economista estadounidense Jeremy Rifkin (2008) al respecto afirma:

En su forma original consumir significaba destruir, saquear, someter, acabar o terminar. Es una palabra forjada a partir de un concepto de violencia y, hasta el presente siglo tenía tan solo connotaciones negativas, la metamorfosis del concepto de consumo desde el vicio hasta la virtud es uno de los fenómenos más importantes observados durante el transcurso del siglo XX (p. 201).

El sociólogo, filósofo y ensayista polaco Zigmund Bauman (2000) considera que estamos en una sociedad de consumidores, en la que ser consumidor significa: usar las cosas, comerlas, vestirse con ellas, utilizarlas para jugar y, en general, satisfacer a través de ellas las necesidades y deseos, a más que el dinero *media* entre el deseo y su satisfacción; ser consumidor también significa apropiarse de las cosas destinadas al consumo: comprarlas, pagar por ellas y, de este modo, convertirlas en algo de exclusiva propiedad, con lo

cual se impide que los otros las usen sin consentimiento.

No obstante, el consumo como tal es el que mantiene nuestra vida, nos la hace placentera y abastece las necesidades de los humanos; todos necesitamos consumir para vivir, esto no es cuestionable. Sin embargo, nos hemos desviado al consumismo que tiene que ver con el exceso, con tomar más, mucho más de lo que necesitamos y, por lo tanto, exigir más recursos de los que el planeta Tierra puede aportar. La presión de comprar más cosas, más nuevas, más sofisticadas está relacionada con la presión de expresar el estatus y la identidad, lo que implica encontrar seguridad al sobresalir y al encajar en el grupo social. El consumo sirve a estos dos, a la cultura del capitalismo y a la mercantilización, hace hincapié en el sobresalir y el encajar por medio de las posesiones y su exhibición. La casa, el carro y el guardarropa, el uso de celulares y tecnología se hacen cada vez más visibles (Speth, 2008).

La palabra *consumismo* no aparece en el *Diccionario de la lengua española* de 1970. Sin embargo, está definida en el mismo diccionario de la edición de 2005 con el significado de “afán por comprar bienes indiscriminadamente, aunque no sean necesarios”.

En palabras de Barber (2008), “el consumismo privilegia el impulso sobre la deliberación, la gratificación instantánea sobre la gratificación a largo plazo, el narcisismo sobre la sociabilidad, el derecho sobre la responsabilidad, y el ahora sobre el pasado y el futuro” (p. 76).

Dentro de nuestra sociedad, y para lo que estamos aleccionados, no comprar nos hace culpables, significa fallarle al sistema, apagar la economía. ¿De dónde viene esto? Leonard (2010) del

capitalismo como modelo económico dominante, con una incesante necesidad de producir ganancias, manteniendo el ritmo frenético de una economía en perpetua expansión y sostenido en la cultura del consumismo. Varios factores inciden según Orr (1999), como la idea de que los recursos de la Tierra son inagotables, el surgimiento del capitalismo moderno, la inteligencia tecnológica y la extraordinaria prodigalidad de Estados Unidos, cuna del consumismo con la seducción publicitaria, las trampas del crédito fácil, la ignorancia sobre los peligros de lo que consumimos, la descomposición de la comunidad, la despreocupación por el futuro, la corrupción política y la atrofia de los medios alternativos que podríamos usar para aprovisionarnos.

El consultor en relaciones industriales Edward Cowdrick (1927) fue de los primeros en referirse al tema, en lo que llamo *el nuevo evangelio del consumo*, y establecer a este como el camino de salvación para vaciar los almacenes de las empresas, atestados a la sazón de mercancías no vendidas a causa de la superproducción propiciada por los avances tecnológicos en máquinas herramienta que permitían considerables ahorros de mano de obra, y con los niveles de producción en franco crecimiento, lo que consistió en la revolución económica según la cual el estamento empresarial empezó a buscar de forma desesperada nuevas maneras para reorientar la psicología de aquellos que todavía disponían de capital: ya no produciría solo el objeto por vender, sino que inventaría y produciría también el consumidor. El sector publicitario, según Cowdrick (1927), ya sea ajeno a la empresa industrial, ya sea constituido como empresa independiente, viene a ser, literalmente, una industria productora de

consumidores; de esta manera, la publicidad, en cuanto industria especializada en la producción del consumidor, se apoderó de la gestión activa del consumo, tras incorporarlo a la economía productiva. Desde entonces el consumidor ha venido pasando a convertirse, aceleradamente, en un producto más, y hoy, con el auge de la televisión, ha llegado a serlo en un grado inimaginable. Para crear, dirigir y controlar a los consumidores e incentivar el consumo se desarrollaron técnicas cada vez más audaces de mercadeo o marketing. “El nuevo interés en el marketing reflejaba una creciente consciencia, por parte de la comunidad empresarial, sobre la importancia fundamental del consumidor para el mantenimiento de la economía” (Cowdrick, 1927, p. 88).

El historiador Frederick Lewis Alien resumió esta nueva forma de pensar de la siguiente forma:

El mundo de los negocios, por fin, ha aprendido la importancia del consumidor final. A menos que se le convenza de comprar y comprar pródigamente toda la caravana de automóviles de seis cilindros, los aparatos superheterodinos, los cigarrillos, las barras de labios y los congeladores eléctricos, su mercado quedará bloqueado (Alien, 1964, p. 114).

Después de la Segunda Guerra Mundial, el consumo se convirtió en el eje necesario para soportar la finalidad primordial de la economía de producir bienes de consumo de acuerdo con los lineamientos de Estados Unidos (Seager, 1993). Para los setenta el consumo, económica y culturalmente, se convirtió en forzoso a más de sensato. Como consecuencia, las deudas de los consumidores

se han venido incrementado hasta duplicar o triplicar sus ingresos en un sobreendeudamiento, soportadas por los créditos que dan una gama cada vez más rica de posibilidades (Gutiérrez, Capera y Estrada, 2011). Hoy la mayoría de los países en desarrollo tienen una creciente clase de consumidores seguidores de los patrones del consumismo.

Asimismo, la sociedad y sus costumbres cambiaron al ritmo del aumento del consumo y nos enseñamos a pagar la mercantilización de todo tipo de servicios logísticos o de respaldo emocional, entre otros. Esto nos ha convertido en individuos ansiosos e infelices.

New Economics Foundation (2012) publicó la tercera edición de su *Índice del planeta feliz*, en la que se clasifica el nivel de felicidad de los países según tres factores: el bienestar que los habitantes de una nación dicen tener, la esperanza de vida y la huella ecológica de una nación; esto da la eficacia con que un país convierte sus recursos en bienestar. En este documento, se expresa que es posible vivir una vida larga y feliz con una huella ecológica mucho más pequeña que la hallada entre las naciones de consumo más elevado. Costa Rica ocupó el primer lugar por segunda vez consecutiva en el listado global; este país abolió sus Fuerzas Armadas en 1949 direccionando los fondos a la educación, salud, cultura y otras inversiones que contribuyen a una mejor calidad de vida. En tanto Estados Unidos aparece en el último lugar entre los países industrializados y muestra una diferencia con Costa Rica de una huella ecológica un cuarto mayor, con una vida más corta y menores índices de satisfacción.

El proceso económico del consumo es considerado como una actividad de tipo circular, dado que se produce para poder

consumir y, a su vez, el consumo genera producción. Es un proceso presente en todas las culturas, pero las características acentuadas que ha tomado en los últimos treinta años han llevado al fenómeno del consumismo.

Bauman al respecto afirma:

En su etapa presente de modernidad tardía —esta segunda modernidad o posmodernidad—, la sociedad humana impone a sus miembros (otra vez, principalmente) la obligación de ser consumidores. La forma en que esta sociedad moderna moldea a sus integrantes está regida, ante todo y en primer lugar, por la necesidad de desempeñar ese papel; la norma que les impone, la de tener capacidad y voluntad de consumir (Bauman, 2000, p. 233).

En las diferentes sociedades, el consumo estaba íntimamente ligado a la satisfacción de necesidades, lo que limitaba el mercado. La relación tradicional entre la necesidad y su satisfacción lleva al consumo. En el consumismo, esta relación se transforma, por lo que queda, entonces, revestida: la promesa y la esperanza de satisfacción preceden a la necesidad y son siempre mayores que la necesidad preexistente, aunque no tanto que impidan desear los productos ofrecidos por aquella promesa. En realidad, esta última resultará mucho más atractiva cuanto menos conocida resulte la necesidad en cuestión: vivir una experiencia que estaba disponible, y de la cual hasta se ignoraba su existencia, es siempre más seductor, según Bauman (2000).

El consumismo implica que las cosas dejen de existir, por agotamiento total pero más porque pierden su encanto hasta que dejan de despertar nuestros deseos

y pierden la capacidad de satisfacer nuestros apetitos.

Se piensa que el crecimiento económico, la medida moderna de que las cosas están en orden y siguen su curso, el mayor índice de que una sociedad funciona como es debido, depende, en una sociedad de consumidores, no tanto de la fuerza productiva del país (una fuerza de trabajo saludable y abundante, con cofres repletos y emprendimientos audaces por parte de los poseedores y administradores del capital) como del fervor y el vigor de sus consumidores. El papel —en otro tiempo a cargo del trabajo— de vincular las motivaciones individuales, la integración social y la reproducción de todo el sistema productivo corresponde, en la actualidad, a la iniciativa del consumidor (Bauman, 2000).

Nos encontramos, entonces, en una sociedad en la cual la economía depende del consumo, y este se logra por la interiorización del espíritu de consumidor que tiene arraigado los ciudadanos.

La población y el uso de recursos

Hace mil años la población del planeta apenas llegaba a los 310 millones. En América y Oceanía era tan escasa que se puede estimar como nula. Entre África y Europa vivían unos cien millones de personas. Y, al igual que sucede en la actualidad, el grosor de la población se situaba en China, India y el resto de Asia. Entonces ¿cómo ha crecido tan rápido la población humana?

Durante siglos el crecimiento fue muy lento. Los nacimientos eran compensados con la alta mortandad y la mortalidad

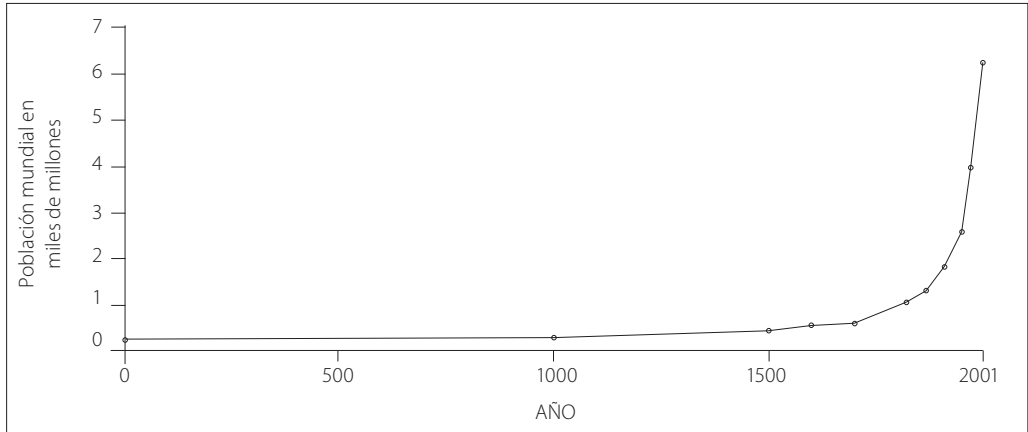
infantil era muy alta. A mediados del siglo XIX, uno de cada cuatro niños no alcanzaba el año de edad, mientras que la mortalidad infantil en la actualidad está en torno a las 45 muertes por cada mil nacimientos en el mundo.

La evolución de la población y el crecimiento poblacional son consecuencia de varios factores interrelacionados. La alimentación, la generalización de la higiene, la sanidad, la difusión de medicamentos y, en general, el desarrollo de la tecnología han sido decisivos para el fuerte crecimiento de la población mundial. Los grandes avances de la medicina, unidos a la revolución científica de la química moderna, consiguieron que enfermedades que antes eran letales fueran curables. Ejemplo de ello es el uso de la penicilina, la erradicación de la viruela, entre muchos otros. Todo esto ha ayudado no solo a disminuir la mortalidad infantil, sino también a aumentar la esperanza de vida del ser humano. Desde mediados del siglo XIX hasta 2004, la esperanza de vida de un recién nacido se multiplicó por dos, pasando de 38.3 años a 75.7 años, lo que también facilita la cantidad de personas viviendo de forma simultánea en el planeta Tierra.

Los saltos en la población establecen que de los casi 1000 millones en 1800 — explosión demográfica propiciada por la

revolución industrial y el periodo en que la actividad humana modificó en gran parte el entorno natural, saltamos a más de 6000 millones en 2000, pese a las dos guerras mundiales, las enfermedades epidémicas en curso, los desplazamientos masivos de población y otros escollos, para llegar a los 7000 millones a finales de 2011(ver figura 1). A partir de 1950, la población mundial ha tenido un alto crecimiento, incluso con una baja natalidad en numerosos países, ya que a la fuerte y constante reducción de la mortalidad se ha unido el aumento generalizado de la esperanza de vida. La denominada *revolución reproductiva* constata que la reducción del esfuerzo reproductivo supone una alta eficiencia reproductiva, baja natalidad y alta supervivencia de los individuos. En consecuencia, la población mundial ha crecido lentamente a lo largo de la historia, pero este crecimiento se ha acelerado en los últimos doscientos años (Milhaud, 2011).

El uso de la energía almacenada en combustibles fósiles y las energías hidrológicas, el desarrollo tecnológico y los procesos para sintetizar fertilizantes químicos “no solo dio lugar a una inmensa industria global, sino que también inauguró la posibilidad biológica de emprender una expansión masiva del suministro de alimentos en todo el mundo”.

Figura 1: Población mundial entre el año 1 y 2001. Tomado de Sachs, citado por Maddison (2001)

Fuente: Datos tomados de Maddison (2001), Citado por: J. Sachs, Economía para un planeta abarrotado.

El economista estadounidense Jeffrey Sachs opina al respecto:

Este proceso de crecimiento poblacional y económico han llevado a límites inimaginables los niveles de explotación de los recursos naturales. “Haber multiplicado por diez la población humana desde 1750 y haber soportado un crecimiento similar de la producción por persona en el planeta significa que el nivel de actividad económica de la sociedad humana tal vez sea un centenar de veces superior al que era al comienzo de la era industrial. Este incremento se corresponde con el predominio de actividades encaminadas a imponerse a los procesos físicos de la Tierra para satisfacer el consumo humano: la tala de bosques y la producción agrícola, la utilización de la energía, las capturas piscícolas, el empleo de fertilizantes químicos, las presas y los desvíos de cursos fluviales, la construcción de carreteras y muchas otras cosas. No es de extrañar, pues, que los sistemas terrestres de los que depende nuestra existencia se hayan

alterado de muchas formas adversas e inesperadas (Sachs, 2008, p. 204).

Los incrementos en la población, a partir de la revolución industrial, los cambios en la producción, el consumo y la economía, se pueden percibir al analizar los registros históricos de productos particulares. Estos se presentan en la figura 2 con valores históricos, entre 1700 y 2000 de la población, el producto interno bruto (PIB), el número de vehículos automotores y el consumo de energía.

Puede observarse cómo a partir de la revolución industrial se presentaron incrementos de la población y el desarrollo económico (PIB) en forma paulatina. A partir de la finalización de la Segunda Guerra Mundial el crecimiento se aceleró en forma notable, como puede verse en la figura 2. El consumo de energía y la fabricación y consumo de productos industriales, representado en la figura 2 Los automotores, sigue muy bien esta tendencia (Steeffen, 2005).

Figura 2: Rata de cambio en algunos aspectos de la actividad humana. Tomado de Steeffen et al. (2005).

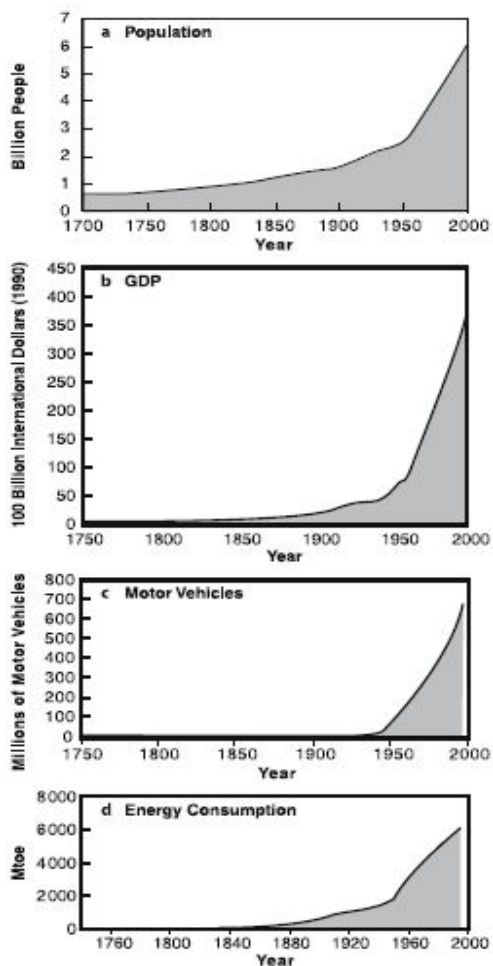


Fig. 1.6. Rate of increase in many spheres of human activity for the last 300 years: a population (US Bureau of the Census 2000); b world economy (Nordhaus 1997); c motor vehicles (UNEP 2000); and d energy consumption (Klein Goldewijk and Battjes 1997)

El crecimiento poblacional, que ya llega a más de 7000 millones¹, aunado al ingreso de un gran número de habitantes

¹ Las estimaciones de la ONU (basadas en estadísticas) calculaban que, aproximadamente, el 30 de octubre de 2011 el planeta alcanzaría la cifra de 7000 millones de habitantes.

de países de economías emergentes, como China, la India, Brasil, entre otras, al consumo mundial crean una demanda cada vez mayor de productos, la cual conlleva la explotación de los recursos y sus problemas asociados a un crecimiento carente de control.

Algunas cifras

La actividad humana, sobre todo la del último siglo, ha venido cambiando los valores globales del clima, los contenidos de los gases atmosféricos, el porcentaje de los bosques, entre otros factores. La pregunta que debemos contestar es si estos cambios pueden ser soportados por los sistemas de la Tierra o nos llevará a una sin salida.

Las evidencias de la crisis ambiental son ahora tan abundantes que solo quienes están seriamente comprometidos con la negación continúan refutando los datos fácticos. Mientras los economistas y los políticos tradicionales parecen ciegos a los patentes límites físicos, hace ya varias décadas que ecologistas, científicos, académicos y demás vienen expresando su preocupación.

Hay cientos de libros e informes, provenientes de incontables fuentes confiables y fidedignas, que documentan el estado actual del planeta. Annie Leonard (2010) presenta los siguientes datos a destacar al respecto:

- 1) En julio de 2009 ya había 387.81 partes por millón (ppm) de dióxido de carbono (CO²) en la atmósfera. Científicos destacados de todo el mundo han establecido la cantidad de 350 ppm como el nivel máximo que puede contener la atmósfera para que el planeta permanezca tal como lo conocemos.

- 2) En todos los cuerpos que se analizan hoy en día en cualquier lugar del mundo, incluidos los bebés recién nacidos, aparecen sustancias químicas industriales y agrícolas de carácter tóxico.
- 3) La contaminación del aire en interiores mata a 1.6 millones de personas por año; el aire exterior se lleva otras 800 000 vidas anuales.
- 4) Aproximadamente, una quinta parte de la población mundial —más de 1200 millones de personas— padecen escases de agua, recurso que se torna cada vez más escaso.
- 5) La desigualdad global de ingreso es pasmoso. En la actualidad, 1 % más rico del mundo concentra tantas riquezas y cosas como 57 % más pobre.

La contradicción entre el sistema económico, que busca que cada vez se produzca y consuma más, y el sistema global que rige los procesos de nuestro planeta es evidente. Tenemos un subsistema como la economía que crece de forma continua en el interior de un ecosistema de tamaño fijo, el planeta Tierra. Esto lleva a que el expansivo sistema económico en que nos movemos esté alcanzando los límites de la capacidad que tiene el mundo para sostener la vida. Esto se agrava con el continuo crecimiento de los países, sobre todo, de aquellos, como China y la India que están alrededor de 10 % anual. Annie Leonard dice al respecto:

Con la generación actual de volúmenes mundiales de bienes y servicios ya estamos produciendo más de cinco veces (cerca de seis, en realidad) el nivel de emisiones de CO² que necesitaríamos reducir hacia 2050 para evitar el caos climático total (2010).

Figura 3: Respuesta del sistema terrestre a la presión de la actividad humana. Tomado de Steeffen et al. (2005).

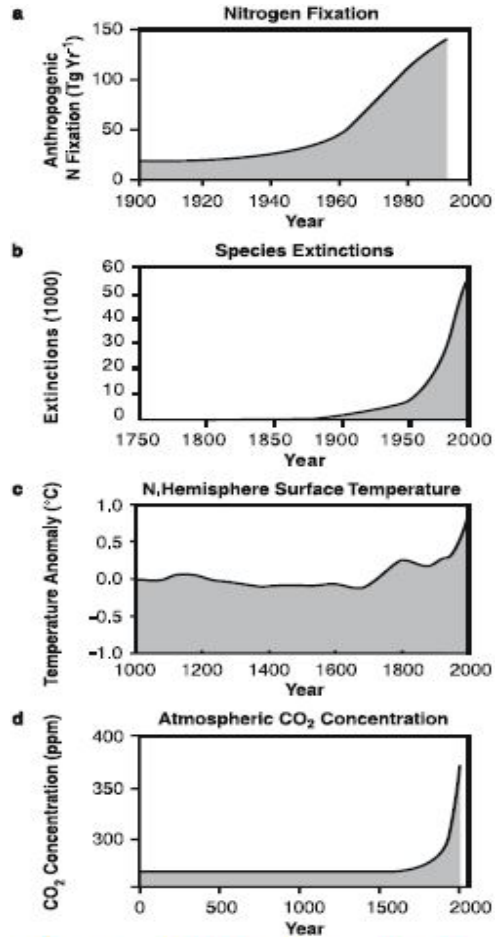


Fig. 1.7. Responses of the Earth System to increasing pressure from human activities: **a** nitrogen fixation (Vitousek 1994); **b** species extinctions (Smith 2002); **c** northern hemisphere surface temperature (Mann et al. 1999); and **d** atmospheric CO₂ concentration (adapted from Keeling and Whorf 2000)

En la figura 3, puede verse cómo la concentración de CO², la fijación del nitrógeno² y la temperatura ambiental

2 Cerca de 60 % del nitrógeno contenido en los fertilizantes no llega a ser absorbido por las plantas y es arrastrado a ríos, lagos, acuíferos y aguas costeras a las que contamina por eutrofización (el exceso de nutrientes agota el oxígeno de las masas de agua) y

media se han incrementado en forma evidente, debido a la actividad humana en la explotación, producción, consumo y disposición de bienes y recursos naturales. Asimismo, el número de especies extinguidas por cambios en el hábitat, contaminación o sobreexplotación se ha incrementado en forma notoria en el último siglo y tiene un ritmo que, es por decir lo menos, preocupante.

Estamos consumiendo la biodiversidad y los ecosistemas del mundo a un ritmo insostenible, y esto ya está empezando a tener graves consecuencias socioeconómicas. Si queremos encontrar soluciones a los problemas que nos afectan, debemos entender, primero, qué es lo que le está pasando a la biodiversidad y a los ecosistemas, y cómo estos cambios afectan a los bienes y servicios³ que nos suministran.

Algunas de las evidencias más claras de la presión que estamos ejerciendo sobre la naturaleza provienen de servicios, tales como los peces silvestres y el agua dulce. Siempre hemos confiado en que los sistemas de la Tierra reemplazarían las cantidades que tomábamos. Hemos considerado a esos servicios como regalos, tras creer que la única limitación para usarlos era la tecnología disponible y el esfuerzo requerido para hacer uso de ellos (Comisario de Medio Ambiente, Comisión Europea, 2008).

puede provocar la muerte de flora y fauna. El óxido de nitrógeno, gas de efecto invernadero, es unas 300 veces superior al dióxido de carbono en sus efectos sobre el calentamiento del planeta.

- 3 Los servicios ecosistémicos son los servicios que la naturaleza provee a las personas. Entre otros incluye: alimentos, agua dulce, madera, regulación del clima, protección frente a peligros naturales, control de la erosión, ingredientes farmacéuticos y actividades recreativas.

En el caso de ambos servicios, las luces rojas de alarma están encendidas, con fuertes indicios de que en muchos lugares hemos sobrepasado el punto en que la naturaleza puede reabastecer los suministros.

Como ejemplo a las consideraciones anteriores y sobre los ecosistemas, a continuación se presenta un resumen de varios autores y de la significativa Declaración del Consejo de la Evaluación de los Ecosistemas del Milenio en el documento sobre capital natural y bienestar humano: estamos gastando más de lo que poseemos, en la que ponen de manifiesto en cuanto a los recursos de la Tierra y la prestación de sus servicios lo siguiente:

Extracción de agua y represado:

- 1) La cantidad de agua extraída de los ríos y lagos para el riego, el uso doméstico y la industria se duplicó en los últimos cuarenta años.
- 2) Los seres humanos ahora utilizan entre 40 y 50 % del agua dulce que llega a los cauces y lagos a los que tienen acceso la mayoría de la población.
- 3) En algunas regiones, como en Oriente Medio y el Norte de África, los seres humanos utilizan 120 % del suministro renovable (mediante el recurso al agua subterránea que no se recarga).
- 4) Entre 1960 y 2000, la capacidad de almacenamiento de agua en las presas se cuadruplicó y, como resultado de ello, se calculó que el agua almacenada era entre tres y seis veces más que la que corría por los cauces de los ríos (sin incluir el agua de los lagos naturales).

Conversión y degradación:

- 1) En los treinta años que transcurrieron después de 1950, se destinaron más nuevas tierras al cultivo que en los ciento cincuenta años transcurridos entre 1700 y 1850, y en la actualidad cerca de un cuarto (24 %) de la superficie terrestre ha sido transformada en sistemas cultivados.
- 2) Desde cerca de 1980, se ha perdido aproximadamente 35 % de los manglares y se destruyó 20 % de los arrecifes de coral del mundo, y otro 20 % ha sido seriamente degradado o destruido.

Pesquerías:

- 1) Por lo menos una cuarta parte de las poblaciones de peces marinos está siendo sobreexplotada.
- 2) La cantidad de pescado extraído por los seres humanos aumentó hasta la década de los ochenta, pero ahora está bajando debido a la merma de las poblaciones de peces.
- 3) En muchos lugares del mar, el peso total de los peces disponibles para ser capturados es menos de la décima parte del que se disponía antes de que comenzara la pesca industrial.
- 4) Las pesquerías en agua continentales, de especial importancia porque brindan una dieta de calidad para los pobres, también están mermando debido a la sobrepesca, los cambios en el hábitat y la extracción de agua dulce.
- 5) Las actividades humanas generan ahora más nitrógeno biológicamente disponible que el que producen todos los procesos naturales juntos, y más de la mitad de todo el fertilizante a base de nitrógeno fabricado hasta ahora (la producción comenzó en 1913) ha sido aplicada desde 1985.

- 6) El flujo de nitrógeno hacia los océanos se ha duplicado desde 1860.
- 7) El uso de fertilizantes a base de fósforo y la tasa de acumulación de fósforo en los suelos agrícolas aumentó cerca de tres veces entre 1960 y 1990. Si bien el ritmo de ese uso ha declinado un poco desde entonces, el fósforo puede permanecer en los suelos durante décadas antes de entrar en el medio ambiente más amplio.
- 8) En los últimos trescientos años, la masa forestal mundial se ha reducido aproximadamente 40 %. Los bosques han desaparecido totalmente en 25 países y otros 29 han perdido más de 90 % de su cubierta forestal. Además, el declive continúa (Comisario de Medio Ambiente, Comisión Europea, 2008).
- 9) Desde 1900, se han destruido en torno a 50 % de los humedales del mundo. Mientras que este fenómeno tuvo lugar en los primeros cincuenta años del siglo XX en los países del Norte, desde los años cincuenta la destrucción se ha centrado en los humedales tropicales y subtropicales, que están sometidos a una presión cada vez mayor para destinarlos a otros usos (Moser, Prentice y Frazier, 1996).
- 10) En torno a 30 % de los arrecifes de coral —que han sido una fuente de biodiversidad mayor incluso que los bosques tropicales— se han visto gravemente dañados, debido a la pesca, la contaminación, las enfermedades y la decoloración del coral (Wilkinson, 2004).
- 11) En las últimas dos décadas, ha desaparecido 35 % de los manglares. Algunos países han perdido hasta 80 % de los manglares debido a su conversión para explotaciones de acuicultura, a

la sobreexplotación y a las tormentas (*Evaluación de los ecosistemas del milenio*, 2005).

- 12) Se calcula que, debido a la actividad humana (factores antropogénicos), el ritmo de la extinción de especies es mil veces superior al ritmo “natural” propio de la historia de la Tierra (*Evaluación de los ecosistemas del milenio*, 2005).

La sostenibilidad del sistema

El reto de la sociedad actual está en satisfacer la demanda mundial de alimentos, energía, agua, medicamentos y materias primas, y minimizar, al mismo tiempo, los efectos adversos sobre la biodiversidad y los servicios ecosistémicos.

Pero ¿cómo llegar a ser sostenibles? El Concejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, establece cuatro puntos principales

- 1) control del crecimiento de la población;
- 2) redistribución de la riqueza y acceso a la tecnología;
- 3) cambio de los patrones de consumo;
- 4) ecoeficiencia.

En relación con el tercer punto, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación dice al respecto:

El desarrollo sostenible requiere cambios en los patrones de consumo y producción, mecanismos de gobernabilidad mundial sobre seguridad alimentaria y cambio climático, y nuevas

tecnologías que permitan producir más con menos impacto en el medio ambiente. El desafío de alimentar a 9.000 millones de personas para el año 2050 requiere un aumento del 70% en la producción de víveres. Pero ello no es sólo cuestión de incrementar la producción, sino que hacen falta cambios estructurales, para modificar el patrón de producción agrícola habrá que integrar los recursos naturales al modelo de desarrollo económico, más como bienes públicos globales que como medios ilimitados y disponibles en cualquier momento (ONU, 2011).

La Organización de Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (2005) define el *consumo sostenible* como aquel modo de consumo de bienes y servicios que no dañan el medio ambiente ni la sociedad. Afirma que llevar un estilo de vida sostenible es de capital importancia para erradicar la pobreza y conservar y proteger el conjunto de recursos naturales del que dependen todas las formas de vida, y que la educación para el desarrollo sostenible promueve una ciudadanía responsable y lucha contra los efectos de los hábitos y estilos de consumo insostenibles sobre las sociedades y los recursos.

Camacho (2006) establece que para llevar a cabo cambios en los patrones de consumo es indispensable la solidaridad que daría algún sentido a la frugalidad, entendida esta como una disminución en el consumo individualista para hacer posible compartir con los demás lo que se puede adquirir. Esta combinación de solidaridad con frugalidad entendida de otra manera se aplicaría por lo menos de dos formas al cambio de patrones de consumo en los países en vías de desarrollo:

- 1) Incrementando el consumo de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades básicas en amplias capas de la población que carecen de lo mínimo.
- 2) Consumiendo en sociedad y no en el aislamiento individual. El ejemplo de la depresión originada en el consumo narcisista en los países desarrollados es un poderoso aliciente para evitar el egoísmo.

Sin embargo, ratifica que más allá de los cambios en patrones de consumo, los países subdesarrollados no tienen ningún futuro si no protegen sus recursos tanto de la destrucción ecológica como de la codicia ajena.

En el *Manual de consumo sostenible en nuestra vida cotidiana* (Confederación de Usuarios y Consumidores, 2006) aparecen los siguientes principios básicos:

- 1) Adquirir únicamente los productos que sean necesarios.
- 2) Obtener información de las condiciones sociales y medioambientales en que han sido elaborados los productos que vamos a obtener o los servicios que vamos a utilizar. Valorar las repercusiones medioambientales y sociales que puede tener el uso de un producto o servicio no solo en el ámbito local, sino también en su dimensión global.
- 3) Plantearnos las alternativas al comercio convencional, como el comercio justo, las inversiones socialmente responsables y la banca ética.
- 4) Exigir calidad en los bienes que adquirimos, practicando así un consumo crítico y responsable.

Todo ello perfila un modelo que apuesta por ser:

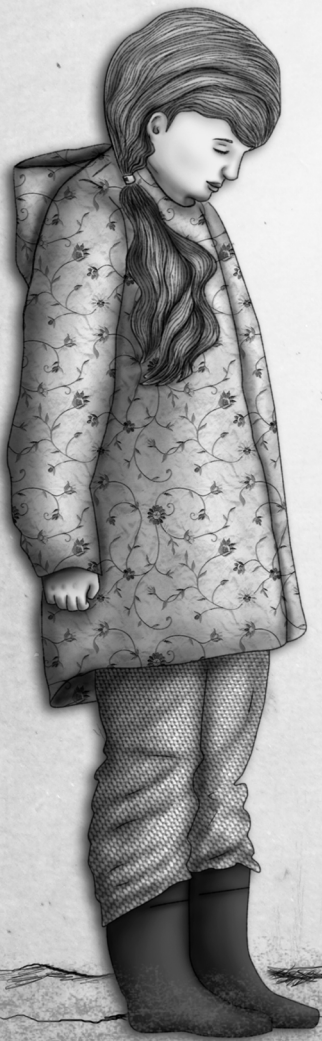
- 1) Un consumo crítico: los consumidores hemos de preguntarnos por las condiciones sociales y ecológicas en las que se elaboran los productos o servicios.
- 2) Un consumo ético: basado no en la satisfacción de los deseos personales sino en las opciones solidarias y respetuosas con el medio ambiente. Un modelo que propone la reducción del consumo como primer paso.
- 3) Un consumo que exija la responsabilidad social empresarial: las empresas no solo han de rendir cuentas en el plano económico, sino también en el social y en el medioambiental.

Sin embargo, el consumo consiente de productos menos tóxicos, menos explotadores y menos contaminantes que avance hacia un sistema económico que respete en lugar de explotar el medio ambiente tampoco es fácil. El creer que comprando productos amigables con el medio ambiente, verdes o más ecológicos no soluciona la totalidad de la grave situación en la que nos encontramos; se necesita mucho más que eso, se necesita consumir menos. El futuro que nos espera y les espera a nuestros nietos si no enfrentamos el presente al quedar sin recursos a la gente solo le quedaran tres opciones: sublevarse, emigrar o morir, y ninguna de las tres es aceptable (Leonard, 2010).

Referencias

1. Alien, F. (1964). *Le only yesterday: an informal history of the nineteen-twenties*. Nueva York.
2. Barber, B. (2008). *Consumed: how markets corrupt children, infantilize adults,*

- and swallow citizen whole*. Nueva York: Norton & Co.
3. Bauman, Z. (2000). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Barcelona: Tédias.
 4. Camacho, L. A. (2006, enero-agosto). Cambio en patrones de consumo. *Revista de Filosofía de la Universidad de Costa Rica*, XLIV, 49-56.
 5. Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (s. f.). Cecodes. Recuperado de <http://www.cecodes.org.co/>
 6. Confederación de Usuarios y Consumidores (2006). *Manual de consumo sostenible en nuestra vida cotidiana*. Madrid: Confederación de Usuarios y Consumidores.
 7. Comisario de Medio Ambiente, Comisión Europea (2008). *La economía de los ecosistemas y la biodiversidad*. Bélgica.
 8. Cowdrick, E. (1927). *The new economic gospel of consumption*. Industrial Management.
 9. Evaluación de los ecosistemas del milenio (2005). *Estamos gastando más de lo que poseemos*. ONU.
 10. Gutiérrez, J.; Capera, L. y Estrada, D. (2011). *Reporte de estabilidad financiera*. Bogotá: Banco de la República.
 11. Leonard, A. (2010). *La historia de las cosas*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
 12. Max-Neef, M. (1993). *Desarrollo a escala humana*. Barcelona: Icaria.
 13. Moser, M.; Prentice, C. y Frazier, S. (1996). A global overview of wetland loss and degradation. En *Conference Proceedings*. Institute of International Education.
 14. New Economics Foundation (2012). Índice del planeta feliz.
 15. ONU (2011). Centro de Noticias ONU. Recuperado de <http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=21717>
 16. Orr, D. (1999). The ecology of giving and consuming. En Rosenblatt (ed.). *Consuming desires: consumption, culture, and the pursuit of happiness*. Washington D.C.: Island Press.
 17. Real Academia Española (1970). *Diccionario de la lengua española* (10.^a ed.). Madrid: Espasa Calpe.
 18. Real Academia Española (2005). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Santillana.
 19. Rifkin, J. (2008). *El fin del trabajo*. Barcelona: Paidós.
 20. Sachas, J. (2008). *Economía para un planeta abarrotado*. Barcelona: Debate.
 21. Seager, J. (1993). Coming to feminist terms with the global environment crisis. *Earth Follies*.
 22. Speth, J. (2008). *The bridge at the edge of the world*. New Haven: Yale University Press.
 23. Steeffen. (2005). The Nature of Global Change. *Global Change IGB series*.
 24. Unesco (2005). Recuperado de <http://www.unesco.org/es/education-for-sustainable-development/themes/sustainable-consumption/>
 25. Wilkinson, C. (2004). *Status of coral reefs of the world*. Australian: Institute of Marine Science, Townsville.



Identificación de factores de crecimiento de las mipymes diagnosticadas en la asignatura de Diagnóstico Empresarial, del Politécnico Grancolombiano entre el periodo 2010-I a 201-II

John Mario Martínez Pineda

Identificación de factores de crecimiento de las mipymes diagnosticadas en la asignatura de Diagnóstico Empresarial, del Politécnico Grancolombiano entre el periodo 2010-I a 2011-II

Identification of growth factors in diagnosed MSMEs in the Business Assessment course at Politécnico Grancolombiano between the periods 2010 I to 2011 II

Recibido: 24 de julio de 2012
Evaluado: 30 de agosto de 2012
Aceptado: 2 de febrero de 2013

John Mario Martínez Pineda (Colombia)

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
jmmarti@poli.edu.co

Especialista en Docencia Universitaria, Universidad Piloto de Colombia. Administrador de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Tutor de educación virtual, catedrático e investigador.

Resumen

En la presente investigación se analizaron 10 secciones del CIU Rev. 3.1 A.C industrias manufactureras, suministro de electricidad, gas y agua, construcción, comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos, hoteles y restaurantes, transporte, almacenamiento y comunicaciones, intermediación financiera, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, servicios sociales y de salud, otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales. Este análisis se realizó en los trabajos presentados por los alumnos de la asignatura Diagnóstico Empresarial de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, periodo 2010-I al 2011-II.

Palabras clave: factores clave de éxito, crecimiento, mipymes y éxito empresarial.

Abstract

In the present study analyzed 10 sections of ISIC Rev. 3.1 AC manufacturing, electricity, gas and water, construction, wholesale and retail, repair of motor vehicles, motorcycles and personal and household goods, hotels and restaurants, transport, storage and communications, financial intermediation, real estate, renting and business, social and health services, other community service activities, social and personal. This analysis was carried out in the papers presented by students of the subject business assessment Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, period 2010 I to 2011 II.

Keywords: key factors of success, growth, mipymes and business success.

Introducción

En Colombia, de acuerdo con la información de Confecámaras, documento Bancóldex 2009, sobre el número de empresas nacionales registradas, 91.9 % corresponde a microempresas, 6.2 % a pequeñas empresas, 1.5 % a medianas empresas y 0.5 % a grandes empresas (se reportaron 1 442 117 establecimientos). Las microempresas se dedican en 53.4 % a actividades de comercio al por menor, entre las cuales resaltan el comercio de alimentos, las prendas de vestir y sus accesorios. Las microempresas que desarrollan labores industriales se dedican, en su mayoría, a la fabricación de prendas de vestir, panaderías y fabricación de muebles de hogar. Las principales actividades de las pequeñas y medianas empresas (pymes) se realizan en el sector de servicios, sobre todo, actividades de prácticas médicas, educación básica y secundaria y actividades desarrolladas por instituciones prestadoras de salud.

Las mipymes proporcionan alrededor de 65 % del empleo en Colombia, lo que, sin lugar a dudas, las hace atractivas para la investigación, en el orden económico, administrativo, político y social; es necesario estudiar, analizar y explicar qué está pasando con las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas en Colombia en el ámbito interno y de gestión, con el ánimo de garantizar su sostenibilidad empresarial y, a la vez, mantener el empleo de los colombianos.

En los últimos años, Colombia viene celebrando tratados de libre comercio (TLC) con diferentes países, con lo cual ha modificado la oferta exportadora para las empresas colombianas e incrementado la demanda de bienes y servicios

extranjeros. Esta realidad afecta de manera sustancial a las mipymes, que deben prepararse para exportar sus productos con estándares internacionales y, de esta forma, competir en un mercado globalizado. En cuanto al mercado nacional, el panorama de las mipymes les demanda prepararse para una competencia altamente especializada, capaz de derivar en los contextos internacionales.

En este proyecto de investigación, pretendemos revisar cerca de cien trabajos presentados por los alumnos de último semestre de Administración de Empresas de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, los cuales han realizado un diagnóstico a diferentes mipymes, tras trabajar aspectos como: las particularidades de las empresas, el análisis interno y externo, la evaluación integral, la formulación de planes estratégicos y tácticos, a proyección y evaluación financiera y el sistema de control estratégico.

Con el ánimo de mantener la propuesta de investigación, pero con el convencimiento y la necesidad de presentar datos más actualizados y en concordancia con la dinámica de las empresas en el siglo XXI, se decidió con el Departamento de Investigación y el Departamento de Administración de Empresas del Politécnico Grancolombiano trabajar con los proyectos presentados por los alumnos de los cursos de diagnóstico empresarial en el periodo 2010-I al 2011-II.

Planteamiento del problema

Según Rockart, los factores críticos de éxito (FCE) se definen como: “El número limitado de áreas en las cuales los

resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización”. Dado lo anterior, esta investigación busca dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿cuáles son los potenciales factores críticos de éxito que posibilitan el crecimiento de las mipymes de acuerdo con su actividad económica? Este análisis se realizará en las empresas estudiadas en los cursos de Diagnóstico Empresarial del Politécnico Gran Colombiano en el periodo 2010-I al 2011-II.

Metodología y desarrollo de la investigación

Esta investigación presenta un enfoque de tipo cualitativo, descriptivo, transversal y no experimental. Tal como lo describe Rodríguez (1996, p. 72), la investigación cualitativa “tiene como característica común referirse a sucesos complejos que tratan de ser descritos en su totalidad, y en su medio natural”. Para este caso, el objeto de estudio serán las mipymes y los factores que las afectan para obtener el éxito.

Se realizará un análisis de documentos (archivo del Departamento de Administración) que contienen las siguientes características: 104 trabajos (con diagnósticos realizados a diferentes mipymes), composición de cada documento (presentan de forma detallada particularidades de las empresas), análisis interno y externo, evaluación integral, formulación de planes estratégicos y tácticos, proyección y evaluación financiera y sistema de control estratégico.

Este estudio pretende identificar el estado actual de las mipymes tras estudiar los fenómenos (factores críticos) que

las afectan de manera positiva o negativamente. Con esta metodología podremos analizar cómo son las mipymes en cuanto a su gestión administrativa, qué incidencia presentan los diferentes factores internos y externos en estas organizaciones y cuáles son relevantes para garantizar su crecimiento y sostenibilidad.

Por otra parte, al presentarse como una investigación no experimental (*ex post facto*) y transversal, ubicamos un número determinado de casos (diagnósticos empresariales realizados en los últimos semestres) para ser revisados, analizados e interpretados, y las realidades que identificaron estos trabajos en las empresas diagnosticadas se manifestaron en un momento cero y en un tiempo determinado.

En los últimos años, los factores críticos de éxito vienen adquiriendo una importancia relevante para la comunidad académica e investigativa. Proyectos como el “Estudio de factores críticos de éxito local e internacional para empresas de la industria del software”, publicado en la *Revista Avances en Sistemas e Informática*, Vol. 4 N.º 3, diciembre, 2007, y que utilizo una metodología de la investigación cualitativa-cuantitativa y descriptiva, concluyen que

[...] las empresas emergentes de desarrollo de software deben contar con estudios que les permitan determinar aspectos a desarrollar con miras a garantizar el éxito de sus proyectos. Se manifiesta a través de la investigación que los factores de éxito reportados por estudios internacionales y nacionales a modo genérico coinciden en los mismos factores y variables a la hora de ponderar el éxito. Sólo se difiere en variables afectadas por cuestiones culturales.

Este es solo un ejemplo de los muchos que encontramos de la manera como se viene abordando en tema objeto de estudio, el cual parte de la necesidad específica de un subsector de la economía de conocer su realidad y sus FCE. Nuestra investigación permite identificar y comparar entre sectores de la economía, proyectar y correlacionar tanto factores entre sí como entre estos y los sectores. Para esto, utilizaremos tablas estadísticas y diagramas que permitan una mejor comprensión de la información presentada, igualmente la información que se procesara de los trabajos de diagnóstico empresarial realizados en el Politécnico Grancolombiano en los últimos semestres del periodo 2010-I a 2011-II se trabajara con parámetros de recolección de información documental (elaboración de documento).

Cuestiones por responder mediante la investigación

Al finalizar esta investigación, se busca presentar un documento de consulta (artículo académico). Para los estudiantes, los empresarios y todos aquellos interesados en el desarrollo de las mipymes este documento servirá de guía, con el fin de identificar factores relevantes que afectan a las microempresas, pequeñas y medianas empresas, y que pueden incidir sobre ellos, de tal manera que pueda garantizar el crecimiento o el conocimiento en estas empresas.

Hipótesis

- 1) Existen factores críticos de éxito que afectan por igual a las mipymes

ubicadas en diferentes sectores de la economía colombiana.

- 2) Factores, como la adaptabilidad, la innovación y la tecnología, impactan de manera importante el crecimiento de las mipymes, independientemente, del sector económico en el cual desarrollan su objeto social.

Objetivos

Objetivo general

Identificar los factores críticos de éxito para el crecimiento de las mipymes diagnosticadas en los cursos de Diagnóstico Empresarial del Politécnico Grancolombiano en el periodo 2010-I a 2011-II.

Objetivos específicos

- 1) Describir los factores que afectan a las mipymes diagnosticadas en el Politécnico Grancolombiano en el periodo 2010-I a 2011-II.
- 2) Establecer factores comunes de desempeño exitoso para las mipymes diagnosticadas en el Politécnico Grancolombiano en los últimos semestres del periodo 2010-I a 2011-II de acuerdo con su actividad económica (código CIIU).
- 3) Analizar la información presentada en los trabajos objeto de investigación, de acuerdo con las particularidades de las empresas.

Marco teórico

El programa de la asignatura de Diagnóstico Empresarial del Politécnico Grancolombiano persigue el firme propósito de

entrelazar conceptos teóricos y prácticos a través del seguimiento constante que realizan los alumnos de esta materia a las empresas objeto de estudio. Este proceso, que se desarrolla durante un semestre académico en el cual los alumnos tienen la oportunidad de aplicar todos los conocimientos adquiridos, y de generar un documento de las empresas en Colombia, nos lleva a desarrollar un ejercicio continuo, en el cual los trabajos no queden en los anaqueles de la biblioteca y, por el contrario, se aprovechan para generar nuevos saberes sobre las mipymes. Para llegar a este conocimiento de las mipymes, esta investigación trabajará tres aspectos esenciales que nos permitirán dar mayor claridad al tema: factores clave de éxito, crecimiento y mipymes.

Con cierre al 30 de junio de 2012 y en el periodo comprendido entre el primer semestre de 2010 y el segundo semestre de 2011, los alumnos inscritos en la asignatura de Diagnóstico Empresarial han logrado diagnosticar 115 empresas de diferentes sectores de la economía. Para nuestra investigación, sacaremos de la muestra las empresas que son consideradas como grandes empresas al no ajustarse a la Ley 905 de 2004.

Mipymes

Para Saavedra y Hernández (2008):

En el mundo existe una gran variedad de formas de considerar y definir a las micro, pequeñas y medianas empresas, dependiendo de las necesidades propias de cada país o de los objetivos que se persigan. Es decir, en cada país, tomando en cuenta su experiencia

y características propias, sus necesidades singulares y los intereses generados de por medio, se pueden esgrimir los argumentos necesarios para aplicar determinada clasificación y con base en ella aplicar las políticas, medidas y estrategias económicas tendientes a propiciar el desarrollo de dichos estratos empresariales.(p. 101)

Cada país define a las mipymes utilizando pautas esencialmente cuantitativas que si bien tienen ciertas características similares, también tienen diferencias significativas. Incluso, en algunos casos, no hay consenso dentro del mismo país. En la mayoría de los casos, las variables consideradas son cantidad de personal, cifra de ventas y niveles de inversión en activos. Los organismos internacionales, con el fin de canalizar los apoyos financieros y logísticos, también se han dado a la tarea de establecer clasificaciones para este sector, así, pues, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, las empresas se pueden clasificar como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1: Clasificación de empresas de acuerdo con la OCDE

Criterios/ clasificación	Muy pequeñas	Pequeñas	Medianas	Grandes
N.º de trabajadores	0-19	20-99	100-499	500+

Tomado de Castaño (2000).

Por otro lado, la Comisión de las Comunidades Europeas en el *Diario Oficial* de 2003 presenta la recomendación 2003/361/CE, del 6 de mayo, que contempla la clasificación que se presenta en la tabla 2 (Liikanen, 2003).

Tabla 2: Clasificación oficial de la Comunidad Europea

	Empleados	Ventas	Activo
Microempresa	Hasta 9	Hasta 2 millones de euros	Hasta 2 millones de euros
Pequeña	Hasta 49	Hasta 10 millones de euros	Hasta 10 millones de euros
Mediana	Hasta 249	Hasta 50 millones de euros	Hasta 43 millones de euros

Tomado de la Comisión de las Comunidades Europeas. Recomendación 2003/361/CE.

Asimismo, podemos encontrar en diversos organismos internacionales clasificaciones de empresas pymes, como se presenta en la tabla 3.

Tabla 3: Clasificación de pymes según diferentes organizaciones internacionales

Institución	Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
INSEE	Pequeña	De 50 a 250
Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos en Francia	Mediana	De 250 a 1000
SBA	Pequeña	Hasta 250
Small Business Administration de Estados Unidos	Mediana	De 250 a 500
CEPAL	Pequeña	De 5 a 49
Comisión Económica para América Latina	Mediana	De 50 a 250

Para Colombia, la Ley 905 de 2004 clasifica las micro, incluidas las famiempresas, pequeña y mediana empresa, como toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos de los siguientes parámetros

(ver tabla 4) (Congreso de la República, 2004).

Tabla 4: Clasificación de pymes según la Ley 905 de 2004 Colombia

	Empleados	Activos
Microempresa	Menos de 10	Excluida la vivienda, inferior a 500 smmlv
Pequeña	Entre 11 y 50	Entre 501 a 5000 smmlv
Mediana	Entre 51 y 200	Entre 5001 a 30 000 smmlv

Este sector de las mipymes se presenta como el mayor componente del sector empresarial de nuestro país. Estadísticas como las presentadas por Confecámaras (91.9 % corresponde a microempresas, 6.2 % a pequeñas empresas, 1.5 % medianas y 0.5 % a grandes empresas), hacen patente la necesidad de un trabajo creativo y propositivo para el mejoramiento de las empresas en Colombia.

Los factores críticos de éxito

Los FCE los podemos clasificar como condiciones internas y externas sobre los cuales trabaja toda organización. Al respecto nos dice Aragón y Rubio (2005):

Entre los primeros, se sitúan aquellas variables que se derivan del entorno de actuación de la empresa. Nos referimos, por un lado, a las variables sociales, económicas, políticas y legales que afectan por igual al funcionamiento de las empresas situadas en un determinado lugar. Y por otro, al conjunto de características estructurales que moldean el entorno sectorial o industrial bajo el cual se desarrolla la competencia entre empresas (p. 221).

Según Rockart (1981) los FCE se definen como “El número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización” (p. 55).

Ubicados en la definición de los FCE tenemos que identificar qué se entiende por éxito y cuándo se piensa que una empresa es exitosa. Los siguientes autores han tratado de dar respuesta a estas preguntas:

Los 4 secretos del éxito empresarial sostenible son: *Un lugar ventajoso*, es el que les permite estar en una posición notoriamente mejor que las de sus competidores, una posición que virtualmente nadie disputa. *Agilidad*, las compañías saben dónde ir, entienden perfecta y claramente dónde tienen que dirigirse. *Disciplina*, las empresas ganadoras no solo saben a dónde ir y cómo llegar allá, sino también cómo proteger las posiciones que detentan. *Enfoque*, se preocupan por satisfacer las necesidades críticas de sus clientes. Su alcance global es compatible con esos principios. La clave para ser una empresa ganadora, está en manejar bien la tensión que existe entre agilidad, disciplina y enfoque. El objetivo debe ser una especie de equilibrio (Alfred, 2006).

[...] el cambio de conducta es la clave para superar los cambios y lograr la adhesión entre los principios y el éxito (Smith, 1996).

[...] adaptarse al entorno es el factor principal para el éxito empresarial, los cambios y la globalización hacen que una empresa cambie sus estrategias para adaptarse (Codina, 2002).

Una condición para alcanzar el éxito en la empresa familiar es que el recurso humano (familiar y no familiar) cumpla con el proceso de profesionalización, mediante su preparación a través de los estudios de tercer nivel (carreras técnicas y universitarias) y cuarto nivel (especializaciones y maestrías) (Hernández, 2007).

Observando estos acercamientos al éxito empresarial, podemos identificar la presencia de elementos para alcanzarlo, elementos que según el autor son condiciones sobre las cuales debería trabajar un empresario para alcanzar el éxito en una empresa; sin embargo, sigue presente la pregunta ¿qué es el éxito? Para la cual no nos surge una respuesta fácil, puesto que encontramos tantas definiciones como autores consultemos; algunos centran el éxito respecto de la utilidad o de la rentabilidad, otros respecto de la sostenibilidad, y otros lo piensan en cuanto a su posición ante la competencia.

El éxito centrado en lo económico

Un ejemplo claro es el presentado en Enron y su firma de auditoría Arthur Andersen, el cual nos pone a reflexionar en el éxito empresarial centrado en lo económico, ya que se presenta como algo efímero y baladí. El economista argentino Kliksberg (2004) dice al respecto:

La discusión es ¿qué está fallando? Los ejecutivos de Enron eran en muchos casos egresados de los mejores Master en Business Administration (MBA) de los Estados Unidos, su educación gerencial era impecable. Además no eran precisamente necesitados. Sus

paquetes remuneratorios los ubicaban entre los ejecutivos mejor pagados. Entonces ¿qué pasó? Evidentemente había una falla ética de grandes proporciones. No era sólo de individuos. En el reciente juicio del estado de California contra uno de los responsables, que engañó sistemáticamente al Estado y le causó graves daños en materia de abastecimiento de energía eléctrica para maximizar ganancias, la abogada defensora dijo que su cliente reconocía todos los cargos, pero que tenía un atenuante; había sido entrenado para eso por la compañía. La falla ética estaba en toda la cultura corporativa. Un prominente pensador americano (Etzioni, 2004) dijo: “cuando se trata de ética las escuelas de negocios reprobaban”. La enseñanza de la ética en los afamados MBA, se veía como superflua e innecesaria. La consecuencia fue que la enseñanza resultó muy débil. No sólo no se enseñó, sino que al enfatizar en la enseñanza el lucro y otros objetivos similares, sin desarrollar las responsabilidades comunitarias del gerente, se producen incentivos perversos (p. 125).

El éxito centrado en la sostenibilidad

Cuando pensamos en sostenibilidad, nos imaginamos un sistema capaz de mantenerse productivo a lo largo del tiempo, en perfecta armonía con los recursos del entorno, y cuya explotación sea inferior a la capacidad de renovación de estos recursos. La sostenibilidad empresarial se ve enmarcada por la

[...] creciente sensibilidad hacia los problemas sociales y ambientales y las preocupaciones de los accionistas, las compañías de manera creciente están

intentando volverse mejores ciudadanos corporativos. Los ejecutivos reconocen que el crecimiento económico de largo plazo ya no es posible a menos que ese crecimiento sea social y ambientalmente sostenible. Al balance entre progreso económico, responsabilidad social y protección ambiental, al cual algunas veces se le refiere como la triple línea de resultados, puede conducir a ventaja competitiva. Mediante el examen de los procesos y de los productos, las compañías pueden valorar de manera más amplia su impacto en el ambiente y en la sociedad y encontrar la intersección entre el mejoramiento de los impactos sociales y ambientales y el desempeño financiero incrementado en el largo plazo (Epstein, 2009, p. 47).

Esta realidad que nos plantea la sostenibilidad en las empresas se presenta ambigua y contradictoria en la práctica. Todos los días escuchamos noticias de cómo el pago de sobornos está presente en la práctica de contratación en varios países. El detrimento patrimonial en la celebración de contratos ya es un ejercicio común entre oferentes y demandantes, los perjuicios causados a comunidades por mala planeación o por la utilización de recursos inadecuada son realidades presentes en las empresas que poco o nada les interesa la sostenibilidad y lo único que persiguen son unos resultados mediáticos.

El éxito centrado en la posición ante la competencia

Ha permitido que las empresas presenten unas prácticas perversas en sus relaciones, tras saturar los sistemas judiciales y tender a confundir al consumidor. Revisemos el caso de dos empresas presentes en Colombia.

Almacenes Éxito, que dirige Gonzalo Restrepo, volvió a entablar una demanda contra Carrefour ante la Superintendencia de Industria por competencia desleal y publicidad engañosa. Éxito y Carrefour, las dos principales cadenas del país, libran una batalla jurídica de dimensiones internacionales. En la guerra y en el amor todo se vale (*Semana.com*, 2007).

Así como en el título del caso que presenta Gómez Escobar, “En la guerra y en el amor todo se vale” es, precisamente, las prácticas que desde la academia debemos abolir. En las facultades de Negocios y de Administración de Empresas se debe trabajar incansablemente para que los negocios y las empresas sean exitosos sin perjudicar el entorno, sin lastimar a sus clientes y sin destruir a cualquier costo a sus competidores. El éxito presentado como un fin ha validado estas prácticas *non sancta*, las cuales nos han llevado a un deterioro sistemático de las relaciones empresariales y han ubicado el éxito como un asunto mediático.

El error al tratar de clasificar a personas y organizaciones con éxito es frecuente. La experiencia y el tiempo nos muestran casos latentes de supuestos éxitos que se convierten en los más grandes descalabros tanto a nivel personal como empresarial. El éxito centrado como un fin que justifica cualquier práctica para alcanzarlo es en la actualidad la forma más fácil de caer en la trampa del éxito. El deterioro y la pérdida de valor de las organizaciones, la pérdida de credibilidad, los procesos judiciales y hasta la extinción son algunos de las situaciones que deben afrontar las organizaciones que escogen el éxito como un fin en sí mismo.

Entender el éxito en las organizaciones como un proceso de tareas bien desarrolladas por las organizaciones, con preceptos éticos, sin tratar de humanizar a las organizaciones pero sí sus relaciones con el entorno, comprometiendo su existencia a factores de armonía y de sostenibilidad, hacen del éxito no un fin, sino un camino que recorrer, en el que todas sus actuaciones empresariales se construyen con bases sólidas que les permitan perdurar, e integrarse a contextos económicos y sociales en los cuales los individuos valoran, respetan y contribuyen a su crecimiento.

Trabajar los factores en el contexto interno y externo de las empresas, el éxito como un proceso y no como un fin y brindar información a los gerentes para focalizar su gestión es la orientación que pretendemos darle a nuestro proyecto de investigación:

Muchos autores han intentado identificar los elementos claves para el éxito de una empresa. Una gran cantidad de textos valiosos e interesantes hablan sobre los principales factores para lograr el desarrollo corporativo. En el campo de la calidad gente como Deming (1988) o Crosby (1979) mencionan la importancia de tener la calidad adecuada olvidando, prácticamente, cualquier otro factor dentro de una empresa. Porter (2007) discute el valor de explotar las ventajas competitivas (Velázquez y Macías, 2001, p. 17).

En este sentido, nuestro proyecto de investigación pretende abordar la realidad presentada en los trabajos de diagnóstico, con el propósito de leer a los empresarios y su entorno, por lo que identificar por actividad económica los factores críticos

de éxito para cada sector se convierte, entonces, en el gran reto de la investigación.

Los factores entendidos como los componentes propios de una situación que condicionan sus resultados se presentan en las organizaciones en el ámbito interno y en el externo. En cuanto a los factores internos, podemos precisar que son aquellos sobre los cuales las organizaciones pueden incidir: los recursos humanos, el marketing, la cultura corporativa, los procesos, el producto, etcétera. Los factores externos son aquellas condiciones sobre las cuales la organización no tiene incidencia: las regulaciones estatales, la competencia, las condiciones macroeconómicas, etcétera. Al respecto nos dice Evan: “[...] las empresas son sistemas abiertos que deben mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo y las exigencias y necesidades internas” (1976, p. 192). Las organizaciones son sistemas abiertos que no pueden sustraerse a la turbulencia y a las tendencias del entorno, y deben responder adecuadamente a sus presiones, puesto que la mayor parte de las fuerzas generadoras de cambio se originan en el ámbito externo (Daft, 1998; Steers, 1992).

En cuanto al éxito como proceso podemos afirmar que son los medios, procedimientos y recursos internos y externos que la organización utiliza para alcanzar sus objetivos. El éxito, en este orden, se presenta como un medio, no como un fin. Los factores de éxito deben ser vigilados para asegurar el cumplimiento del plan, han de enmarcarse en comportamientos éticos y responsables, “deben identificarse los factores sustanciales para alcanzar las metas y objetivos organizacionales, y se deben desechar aquellos factores que no son críticos” (Codian, 2008, p. 77). Se considera que un factor es crítico cuando

es indispensable su cumplimiento para alcanzar los objetivos organizacionales.

Si bien tradicionalmente las medidas que se emplean para medir los resultados son medidas financieras, en el caso de las pequeñas empresas, los objetivos fijados en el inicio de la actividad empresarial están ligados en muchas ocasiones a la percepción que se tiene de los resultados futuros (Reijonen y Komppula, 2007; Walker y Brown, 2004). En este sentido Simpson, Tuck y Bellamy (2004) mantienen que todo empresario de una micro o pequeña empresa tiene su propia percepción del éxito empresarial. Dicha percepción es un punto de partida para alcanzar este.

Las alternativas que se presentan para utilizar como medidas del éxito son, o bien objetivas o financieras, o bien subjetivas. El empleo de medidas objetivas cuantitativas financieras podría plantearse como la forma más sencilla de acercarse a los resultados (empleo, beneficios, ventas, crecimiento de ganancias...) (Castrillon, Canto y Cantorna, 2010, p. 44).

El entorno en el que se desarrollan las organizaciones exige de los gerentes el manejo de información para encausar sus esfuerzos, para definir sus objetivos y trazar sus estrategias, puesto que identificar los factores críticos de éxito les permite tomar mejores decisiones y focalizar los procesos organizacionales. El entorno dinámico y complejo de las empresas las obliga a cambiar para garantizar la supervivencia. En este sentido, Kreitner y Kinicki (1997) desarrollan lo que denominan “cultura adaptativa” tras destacar el papel del liderazgo en la creación de una infraestructura que mantenga la adaptabilidad de la empresa.

Crecimiento

Una de nuestras palabras clave, y tal vez una de las más utilizadas en la literatura de la administración para definir conceptos como éxito, FCE y competitividad. La trabajamos con el artículo “Crecimiento y formas de desarrollo de la empresa”. Allí el concepto de crecimiento de la empresa se refiere a “modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior”. Es decir, se han producido aumentos en cantidades y dimensión, así como cambios en sus características internas (cambios en su estructura económica y organizativa). Estos aumentos se pueden reflejar en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados, etcétera.

El crecimiento de la empresa se ha estudiado a fondo en economía de la empresa por varios motivos:

- 1) Al igual que ocurre con las personas, el crecimiento es interpretado como un signo de salud, vitalidad y fortaleza. Las empresas, cuando crecen, dan una sensación de tener posibilidades de desarrollo futuro.
- 2) En las economías occidentales, caracterizadas por ser muy dinámicas y con un entorno muy competitivo, las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente, aunque solo sea para mantener su posición competitiva relativa con otras empresas.
- 3) Además, el objetivo de crecimiento está muy relacionado con la función de utilidad de los directivos, por lo que estos tratarán de potenciar esta actuación. Por lo tanto, la empresa no es una

realidad estática, sino que evoluciona de forma permanente como resultado de los cambios en la oferta de productos y mercados atendidos, la distribución geográfica de sus actividades e incluso el tipo de actividades que realiza por sí misma.

Así, las decisiones de estrategia corporativa suponen la determinación del ámbito de la empresa y la asignación de recursos entre los distintos negocios en los que está presente. Hay tres dimensiones principales:

- 1) Grado de integración vertical o ámbito vertical: actividades del sistema de valor desarrolladas por la empresa. ¿Qué serie de actividades relacionadas en sentido vertical debería abarcar la empresa? Por ejemplo IBM ha estado, tradicionalmente, muy integrada en sentido vertical: tiene sus propias fuentes de semiconductores y de software y gestiona directamente sus ventas y servicios.
- 2) Grado de expansión geográfica o ámbito geográfico: ubicación geográfica de las actividades del sistema de valor que realice. La mayoría de las empresas nuevas empiezan atendiendo un mercado local. Con el tiempo, algunas se expanden a escala nacional y luego se internacionalizan.
- 3) Cartera de negocios o ámbito de producto: variedad de productos comercializados, así como mercados en los que se ofertan. ¿Hasta dónde debería estar especializada una empresa en cuanto a la gama de productos que ofrece?

A su vez, la empresa puede crecer de dos formas:

- 1) La primera, denominada de *crecimiento interno o patrimonial*, se basa en la realización de inversiones productivas en el propio seno de la empresa, tras aumentar su capacidad.
- 2) La segunda, denominada *crecimiento externo o crecimiento financiero*, se lleva a cabo mediante la adquisición, absorción, fusión y control de empresas ya existentes (Ujaen)

Los factores críticos de éxito se han convertido en todo un paradigma de la administración moderna. Algunos administradores sostienen que antes de identificar la estrategia correcta para la organización, debemos conocer los FCE, con el ánimo de establecer las acciones estratégicas correctas. Los FCE aparecen en los años sesenta, en un artículo publicado en la revista *Harvard Business Review*, escrito por Daniel Ronald Daniel. En este hacía referencia a la “gestión por factores críticos”. Aunque se reconoce que el concepto de FCE ya había sido tratado en la bibliografía desde los años sesenta, el primero que utilizó este término como un “sistema” fue John F. Rockart en un artículo publicado en la revista *Harvard Business Review*, que salió a luz en español en 1981 en la *Harvard Deusto*, donde se presenta, según informa su autor, “un nuevo método desarrollado por un equipo de investigación aplicada de la Sloan School of Management del MIT (Instituto Tecnológico de Massachussets) que le llamaron “Método de los Factores Críticos de Éxito (FCE)”. Para el profesor Rockart, “los FCE eran requerimientos de información sensible y vital que permite a los gerentes asegurar que las cosas marchen bien”. Es clara su referencia en esta definición a los sistemas de información.

Hoy en día, identificamos los FCE como “variables, en las que la gerencia puede influir a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva de la empresa en un sector determinado”.

Presentación y discusión de resultados

En nuestra investigación, “Identificación de factores de crecimiento de las mipymes Diagnosticadas en la asignatura de Diagnóstico Empresarial del Politécnico Grancolombiano entre el 2008-II y el 2010-II” y en la cual, después de un estudio juicioso de la conveniencia del periodo en el cual se tomarían los trabajos para analizar (muestra) se logro acordar con el departamento de administración de empresas y el departamento de investigación, la conveniencia de procesar trabajos mas recientes, para esto se modifico el periodo del cual se tomarían los trabajos Periodo 2010 I al 2011 II

En este periodo logramos analizar 104 trabajos de 104 mipymes diagnosticadas en la asignatura de Diagnóstico Empresarial, a continuación presentaremos las principales estadísticas reflejadas en nuestros trabajos objeto de estudio.

Tabla 5: Total de mipymes en el Politécnico Grancolombiano el periodo 2010-I a 2011-II

Mipyme	Microem-presa	Pequeña empresa	Mediana empresa
Cantidad	13	67	24

De las 104 empresas diagnosticadas 13 se clasifican como microempresas, 67

como pequeñas empresas y 24 como medianas empresas. Para esta clasificación, se tuvieron en cuenta el total de activo o

el total de empleados, el cual se ajustó a la clasificación de la Ley 905 de 2004.

Tabla 6: Clasificación según el tipo de sociedad de las mipymes diagnosticadas

Tipo de sociedad	Limitada	S. anónima	S. por acciones	E. unipersonal	P. natural
Cantidad	71	19	9	4	1

A continuación, presentamos una breve descripción de las principales características de cada uno de estos tipos de sociedad según la clasificación consultada en la página web de la Cámara de Comercio de Bogotá (2012):

- *Sociedad limitada.* Estas sociedades se constituyen mediante escritura pública entre mínimo dos socios y máximo veinticinco, quienes responden con sus respectivos aportes, y, en algunos casos, según el Código de Comercio, artículos 354, 355 y 357, se puede autorizar la responsabilidad ilimitada y solidaria para alguno de los socios. Cualquiera que sea el nombre de la sociedad deberá estar seguido de la palabra *limitada* o su abreviatura Ltda., que de no aclararse en los estatutos hará responsable a los asociados solidaria e ilimitadamente.
- *Sociedad anónima.* Esta se constituye mediante escritura pública entre mínimo cinco accionistas quienes responden por el monto o aporte de capital respectivo que han suministrado para la sociedad. Se debe definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa y que lo hayan expresado en su documento de fundación o estatutos.
- *Sociedades por acciones simplificadas.* Las sociedades por acciones

simplificadas pueden constituirse por una o más personas, mediante documento privado en el cual se indiquen los siguientes requisitos: nombre, documento de identidad y domicilio del accionista o accionistas, razón social seguida de las palabras: sociedad por acciones simplificada o S. A. S.

- *Empresa unipersonal.* La empresa unipersonal es una persona jurídica conformada con la presencia de una persona natural o jurídica, la cual destina parte de sus activos a la realización de una o varias actividades de carácter empresarial. Una vez inscrita ante la Cámara de Comercio, la empresa unipersonal surge como una persona jurídica distinta al empresario o constituyente. La empresa unipersonal requiere ser creada mediante documento privado de constitución.
- *Persona natural comerciante.* Artículo 74 del Código Civil: “Son personas naturales todos los individuos de la especie humana cualquiera sea su edad, sexo, estirpe o condición”. En lo que se refiere al registro mercantil, persona natural es aquel individuo que actuando en su propio nombre, se ocupa de manera profesional de alguna o algunas de las actividades que la ley considera mercantiles.

De las 104 empresas diagnosticadas, 18 % son sociedades anónimas y 14 % sociedades por acciones simplificadas, empresa unipersonal y persona natural comerciante. Esto, y de acuerdo con la

explicación anterior de los tipos de sociedades, nos permite establecer características particulares de los socios (cantidad) y su responsabilidad patrimonial (ver tabla 7).

Tabla 7: Mipymes por tipos de sociedad de las 104 empresas diagnosticadas

	Limitada	Sociedad anónima	Sociedad por acciones	Unipersonal	Persona natural
Pequeña	50	11	4	1	1
Microempresa	8		2	3	
Mediana	13	8	3		

En la tabla 7, encontramos una fuerte tendencia de las mipymes diagnosticadas a conformarse como sociedades limitadas, lo que implica que están compuestas por más de dos socios que responden de manera solidaria con las obligaciones de la organización, y esta responsabilidad está directamente relacionada con los aportes que se realizaron para la conformación de la empresa.

Identificadas las empresas con las que estamos trabajando, por tipo de sociedad, por tamaño, micro, pequeña o mediana empresa, y teniendo en cuenta que para nuestra investigación no podemos citar la razón social de las empresas, pues, el Politécnico Grancolombiano firma con los empresarios una cláusula de confidencialidad, pasamos a analizar las características particulares que nos permitan identificar los factores críticos de éxito en estas mipymes.

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas es la clasificación internacional de referencia de las actividades productivas. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que puedan utilizarse

para la recopilación y presentación de informes estadísticos de acuerdo con esas actividades.

Desde la aprobación de la versión original de CIIU en 1948, la mayoría de los países en todo el mundo la han utilizado para clasificar actividades económicas, o han desarrollado clasificaciones nacionales derivadas; por lo tanto, la CIIU siempre se ha constituido en un referente para los países en el desarrollo de sus clasificaciones nacionales de actividades, y se ha convertido en una importante herramienta para la comparabilidad de datos estadísticos sobre actividades económicas en el ámbito internacional. La CIIU Rev. 4 A.C. refleja en su estructura y base conceptual la realidad económica colombiana, la cual partió de la versión oficial entregada por las Naciones Unidas a la comunidad estadística internacional en 2009. La Clasificación presenta modificaciones sustanciales en su estructura general y detallada, mediante la generación de nuevas categorías como: “Gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental” (sección E), “Instalación, mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo” (división

33), mayor relevancia en el nivel jerárquico y reclasificación de las “Actividades de edición” (sección J, división 58). De igual manera se reorganizaron las actividades incluidas en las categorías residuales y se introdujeron nuevas notas explicativas en todos los niveles jerárquicos, las cuales han sido ampliadas para brindar mayor detalle, lo cual permite una interpretación más precisa del contenido y los límites de cada clase facilitando su aplicación y mejorando la comparabilidad (Buitrago, 2012).

Con el ánimo de orientar nuestra investigación en bases estadísticas y, de esta manera, facilitar la comprensión de fenómenos económico administrativos, y teniendo en cuenta que no se pueden contemplar los diversos elementos de las mipymes de manera simultánea, se hace necesario escoger y agrupar según características particulares y sistemáticas los diferentes elementos identificados en las empresas diagnosticadas en el Politécnico Grancolombiano. Esto implica ser consecuentes con la clasificación presentada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2006) en su Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev. 4 A.C. 2012 en cuanto a su filosofía y fundamentación, pero debemos tener en cuenta que los trabajos 104 (la muestra fue clasificada bajo la versión CIIU Rev. 3 A.C por su vigencia).

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev. 4 A.C. 2012),

Los principales criterios empleados para definir las divisiones y grupos (las categorías de dos y tres dígitos, respectivamente) de la CIIU se refieren a las características de las actividades de las

unidades de producción que tienen un carácter estratégico para determinar el grado de analogía de la estructura de las unidades y ciertas relaciones dentro de una economía. Los principales aspectos de las actividades consideradas, fueron: a) las características de los bienes producidos y de los servicios prestados; b) los usos a que se destinan esos bienes y servicios, y c) los insumos, el proceso y la tecnología de producción. Al delinear las divisiones de la CIIU se puso también atención a la amplitud de las clases de actividades realizadas con frecuencia bajo el mismo régimen de propiedad o control, en las posibles diferencias en la escala y la organización de las actividades y en las necesidades de capital y de financiación que existen entre las empresas. Otro criterio empleado para determinar las divisiones y grupos fue la pauta de categorías en los diversos niveles de clasificación en las clasificaciones nacionales. En cuanto a la naturaleza de los bienes producidos y de los servicios prestados, se tuvieron en cuenta la composición física y la etapa de fabricación de los artículos, y las necesidades por ellos atendidas.

Tabla 8: Número de empresas diagnosticadas agrupadas pos sección según Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev. 3 A.C. 2006

Sección	D	E	F	G	H	I	J	K	N	O
N.º Empresas	33	2	6	28	3	5	5	17	3	2

Descripción de las secciones según la clasificación CIIU Rev. 3 A.C

- *Sección D*, industrias manufactureras (divisiones 15 a 37). Se entiende por industria manufacturera las actividades de las unidades estadísticas que se dedican a la transformación física o química de materiales, sustancias y componentes en productos nuevos; el trabajo se puede realizar con máquinas o a mano, en una fábrica o a domicilio. Los productos se comercializan al por mayor o al por menor
- *Sección E*, suministro de electricidad, gas y agua (divisiones 40 y 41) Generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, captación, depuración y distribución de agua.
- *Sección F*, construcción (división 45). Preparación del terreno, construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones, construcción de obras de ingeniería civil, acondicionamiento de edificaciones y de obras civiles, terminación y acabado de edificaciones y obras civiles, alquiler de equipo para construcción y demolición dotado de operarios.
- *Sección G*, comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos (divisiones 50 a 52), comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios; comercio al por menor de combustibles y lubricantes para vehículos automotores; comercio al por mayor y en comisión o por contrata, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas; mantenimiento y reparación de maquinaria; comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas, reparación de efectos personales y enseres domésticos.
- *Sección H*, hoteles y restaurantes (división 55). Alojamiento en hoteles, campamentos, hostales, apartahoteles, residencias, moteles, etcétera, y otro tipo de hospedaje no permanente; expendio de alimentos preparados en restaurantes, cafeterías, con servicio a la mesa o autoservicio; expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento
- *Sección I*, transporte, almacenamiento y comunicaciones (divisiones 60 a 64). Transporte regular y no regular de pasajeros y carga por ferrocarril, carretera, vía acuática y vía aérea; transporte de carga por tuberías; actividades auxiliares como servicios de terminal (puertos, aeropuertos, etcétera), estacionamiento, manipulación y almacenamiento de la carga; actividades de correo y telecomunicaciones; alquiler de equipo de transporte con conductor u operario.
- *Sección J*, intermediación financiera (divisiones 65 a 67) La intermediación financiera comprende actividades de emisión, obtención y redistribución de fondos; esta sección incluye las unidades estadísticas que se dedican, principalmente, a las actividades de intermediación financiera entre las cuales podemos citar: bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial. De igual manera se incluyen los planes de seguros y de pensiones y la prestación de servicios auxiliares de la intermediación

financiera o estrechamente relacionados con ella, pero que no suponen en sí mismos una intermediación, por ejemplo actividades bolsas de valores, casas de cambios, profesionales en compra y venta de divisas, etcétera.

- *Sección K*, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (divisiones 70 a 74). Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados, y a cambio de una retribución o por contrata; alquiler de equipo de transporte, maquinaria y equipo sin operarios, equipo de oficina (incluso computadoras); actividades de informática y conexas; investigación y desarrollo en los campos de las ciencias naturales, ingenierías, sociales y humanidades; actividades empresariales aplicadas en los campos jurídico, contable, mercados, arquitectura, ingeniería, etcétera.
- *Sección N*, servicios sociales y de salud (división 85). Las actividades de personas naturales o jurídicas que prestan el servicio de salud en prevención y curación: hospitales, clínicas, sanatorios, centros de rehabilitación con internación; las actividades de la práctica médica y odontológica sin internación; las actividades de apoyo diagnóstico, terapéutico sin internación; las actividades veterinarias;

los servicios sociales con alojamiento: orfanatos, asilos de ancianos, hogares para discapacitados; los servicios sociales sin alojamiento: asesoramiento, bienestar, albergue, orientación y actividades similares prestadas a personas y familias, en sus hogares y otros lugares.

- *Sección O*, otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales (división 90 a 93). La eliminación de desperdicios y aguas residuales; las actividades de organizaciones empresariales, profesionales y de empleadores; otras actividades de servicios, como peluquería, pompas fúnebres, lavado y limpieza de prendas de tela y piel.

De las empresas mipymes diagnosticadas encontramos que cerca de 57 % se encuentra concentrado en dos secciones del CIU así: 31 % se ubica en la sección D industrias manufactureras y 26 % se ubica en la sección G comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos.

Clasificadas las mipymes según las secciones del código CIU Rev. 3 A.C, pasamos a identificar los factores críticos de éxito que los empresarios consideraron esenciales en sus organizaciones.

Tabla 9: Sección D, factores identificados por el empresario y considerados como FCE

Sección D. 33 Mipymes					
Innovación	Diversificar	Calidad	Tecnología	RR. HH.	Conocimiento
15 %	33 %	42 %	21 %	39 %	18 %
Crecimiento	Financiación	Precios	Planeación	Seguridad industria	Optimización de procesos
6 %	3 %	21 %	21 %	6 %	12 %

Para esta sección D del código CIU Rev. 3 A.C de las empresas identificamos 12 factores que los empresarios consideraron importantes para influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar, significativamente, la posición competitiva de la empresa en el sector de las industrias manufactureras:

- 1) *Innovación* es “el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado” (Escorsa, 1997, p. 47). De acuerdo con este concepto, innovar no es más que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica. Esto quiere decir que la innovación genera ideas que pueden venderse en un mercado específico. Esta innovación en las empresas está centrada en el producto y en la mercadotecnia.
- 2) *Diversificar*: Ramanujan y Varadarajan (1989) definen la diversificación como la entrada de una empresa o unidad de negocio en nuevas líneas de actividad, bien mediante procesos de desarrollo interno de negocios o mediante fusiones y adquisiciones, lo que conlleva cambios en su estructura administrativa, en sus sistemas y en otros procesos de dirección. Respecto de las empresas y de la estrategia, podemos encontrar la diversificación relacionada, la diversificación no relacionada y la diversificación por conglomerado.
- 3) *Calidad*: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple

con los requisitos (Icontec, 2006), ISO 9000. En las empresas, estas características pueden estar dadas por los procesos, los procedimientos, el precio, los tiempos, la satisfacción y el servicio al cliente.

- 4) *Tecnología*: es el conjunto de saberes, habilidades, destrezas y medios necesarios para llegar a un fin predeterminado mediante el uso de objetos artificiales o la organización de tareas. En las organizaciones, el uso adecuado de la tecnología simplifica los procesos; a mediano y largo plazo disminuye costos y mejora, sustancialmente, la calidad de los productos.
- 5) RR. HH.: se denominan recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en RR. HH.) junto con los directivos de la organización (Bohlander, 2001). En las mipymes analizadas, los empresarios hacen referencia a la necesidad de capacitar, generar sentido de pertenencia y de comprometer y potencializar a sus empleados.
- 6) *Conocimiento*: el conocimiento se presenta como la información que almacenan los individuos o las organizaciones mediante la experiencia o el aprendizaje, o por la introspección. Se trata, entonces, de un sinnúmero de datos que se interrelacionan. Davenport (2001) plantea que “con frecuencia el conocimiento organizacional no sólo se arraiga en documentos o bases

de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales” (p. 67). Incluso, hasta el que se encuentra alojado en las mentes de sus recursos humanos, se considera también un bien propio de la organización.

- 7) *Crecimiento*: el concepto de crecimiento de la empresa se refiere a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior. Es decir, se han producido aumentos en cantidades y dimensión así como cambios en sus características internas (cambios en su estructura económica y organizativa). Estos aumentos se pueden reflejar en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados, etcétera.
- 8) *Financiación*: es el acto de dotar de dinero y de crédito a una empresa, organización o individuo, es decir, conseguir recursos y medios de pago para destinarlos a la adquisición de bienes y servicios, necesarios para el desarrollo de las correspondientes actividades económicas.
- 9) *Precio*: Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro “Fundamentos de Marketing”, el precio es “(en el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio (Kotler, 2004).
- 10) *Planeación*: La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización. (Reyes Ponce, 2004).
- 11) *Seguridad industrial*: según la definición de OMS (Organización Mundial de la Salud), la seguridad industrial es un conjunto de conocimientos científicos y técnicos que se utilizan para controlar, evaluar, prevenir y solucionar los problemas y riesgos en el trabajo que puedan presentarse en un ambiente laboral.
- 12) *Optimización de procesos*: según la dirección de planeación y evaluación de procesos de la Universidad de los Andes, la optimización de procesos nace a partir de la identificación de oportunidades de mejoramiento como parte de la autoevaluación, la detección de un problema en un momento determinado o el planteamiento de una necesidad meritatoria.

Tabla 10: Sección E, factores identificados por el empresario y considerados como FCE

Sección E. 2 mipymes				
Innovación	Calidad	Tecnología	RR. HH.	Precios
50 %	50 %	50 %	100 %	50 %

Tabla 11: Sección F, factores identificados por el empresario y considerados como FCE

Sección F. 6 mipymes			
Innovación	Calidad	Tecnología	RR. HH.
16 %	83 %	16 %	33 %
Precios	Diversificar	Conocimiento	Financiación
33 %	66 %	16 %	16 %

Tabla 12: Sección G, factores identificados por el empresario y considerados como FCE

Sección G. 28 mipymes				
Innovación	Calidad	Tecnología	Optimización de procesos	RR. HH.
39 %	64 %	7 %	32 %	25 %
Precios	Diversificar	Conocimiento	Planeación	Crecimiento
25 %	21 %	21 %	3 %	7 %

Tabla 13: Sección H, factores identificados por el empresario y considerados como FCE

Sección H. 3 mipymes		
Precios	Diversificar	Calidad
33 %	33 %	100 %

Tabla 14: Sección I, factores identificados por el empresario y considerados como FCE

Sección I. 5 mipymes		
Calidad	Tecnología	Optimización de procesos
60 %	20 %	40 %
Diversificar	Conocimiento	RR. HH.
20 %	20 %	20 %

Tabla 15: Sección J, factores identificados por el empresario y considerados como FCE

Sección J. 5 mipymes			
Calidad	Tecnología	Optimización de procesos	RR. HH.
60 %	40 %	20 %	60 %
Diversificar	Conocimiento	Precios	
20 %	20 %	20 %	

Tabla 16: Sección K, factores identificados por el empresario y considerados como FCE

Sección K. 17 mipymes			
Calidad	Tecnología	Optimización de procesos	RR. HH.
58 %	23 %	41 %	47 %
Diversificar	Conocimiento	Planeación	Precios
41 %	29 %	17 %	23 %

Tabla 17: Sección N, factores identificados por el empresario y considerados como FCE

Sección N. 3 mipymes		
Calidad	Tecnología	Precios
100 %	66 %	33 %

Tabla 18: Sección O, factores identificados por el empresario y considerados como FCE

Sección O. 2 mipymes					
Innovación	Diversificar	Tecnología	Optimización de procesos	Conocimiento	RR. HH.
50 %	100 %	50 %	50 %	50 %	50 %

Conclusiones

- Los FCE son variables en los que la gerencia puede influir a través de sus decisiones y la organización acata con sus procesos y procedimientos, los cuales aseguran una posición competitiva para la empresa en un sector determinado.
- Los FCE están relacionados con el desarrollo, la evolución y la competitividad de las organizaciones. El éxito centrado en lo económico es una consecuencia de las decisiones y de los procesos adelantados en las empresas.
- De las 104 mipymes estudiadas en esta investigación, 33 pertenecen a la sección D. De estas, 42 % identifica sus FCE en la calidad de sus productos y en el mejoramiento continuo, 39 % relaciona sus FCE con el recurso humano; condiciones como el sentido de pertenencia, la capacitación y el empoderamiento hacen parte de este factor. El 33 % con la diversificación, el cual identifica la importancia de los nuevos mercados y de los productos con valor agregado.
- Dos mipymes pertenecen a la sección E. Para esta sección, los factores críticos de éxito se centran en el recurso humano con 100 % de aceptación, y factores como la tecnología, calidad, innovación y precio desempeñan un papel importante en este sector. El compromiso de los empleados y la capacitación son las condiciones esenciales para el éxito en esta sección E.
- Seis mipymes pertenecen a la sección F. En este sector, podemos identificar que los FCE se centran en la calidad y en la diversificación. Ofrecer productos de calidad, a través de procesos consistentes y del mejoramiento continuo, garantizan el éxito en este sector. Ofrecer productos con innovación y trabajar en nuevos mercados son unas variables importantes sobre las cuales deben trabajar los gerentes de la construcción.
- Veintiocho mipymes pertenecen a la sección G. Los FCE los empresarios los relacionan con la calidad y con la innovación.
- Tres mipymes pertenecen a la sección H. En este sector, los empresarios identifican sus FCE en la calidad del servicio como principal factor; otros factores sobre los cuales prestan especial atención son la diversificación y el precio.

- ~ Cinco mipymes pertenecen a la sección I. Este sector relaciona sus factores críticos de éxito con la calidad y la optimización de procesos, sin dejar de lado el recurso humano, la tecnología y el conocimiento.
- ~ Cinco mipymes pertenecen a la sección J. El recurso humano, la calidad y la tecnología son los factores esenciales sobre los cuales se centra este sector para obtener el éxito.
- ~ Diecisiete mipymes pertenecen a la sección K. En este sector, podemos observar cómo la calidad y el adecuado manejo del RR. HH. se consideran factores esenciales para alcanzar el éxito.
- ~ Tres mipymes pertenecen a la sección N. En el sector de servicios sociales y la salud, una alta calidad en los servicios prestados y contar con una excelente tecnología se relacionan con el éxito en la organización.
- ~ Dos mipymes pertenecen a la sección O. Para este sector poder diversificar, se convierte en el factor crítico de éxito, actividad sobre la que deben trabajar los gerentes para poder garantizar el éxito de sus empresas.

Tabla 19: Consolidado por secciones de los principales factores considerados como críticos de éxitos por los empresarios mipymes

	D	E	F	G	H	I	J	K	N	O
Calidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
RR. HH.	X	X					X	X		X
Diversificar			X							X
Innovar				X						
Optimizar procesos						X				
Tecnología									X	

Del total de las secciones (10) que fueron analizadas en esta investigación. El 90 % de las secciones, consideran la *calidad* como el factor crítico para alcanzar el éxito en su sector. El 50 % considera que el adecuado manejo del recurso humano, capacitación, empoderamiento y clima organizacional son esenciales para alcanzar el éxito en su sector. El 20 % considera la capacidad de diversificar en producto, en mercadeo y en alianzas como la condición esencial para alcanzar el éxito en su sector. Elementos como la tecnología, la optimización de procesos y la innovación son considerados por 10 %

de los empresarios de las mipymes diagnosticadas en el Politécnico Granacolombiano como su principal factor crítico de éxito.

Referencias

1. Alfred, A. M. (2006). *Empresas ganadoras y empresas perdedoras*. Bogotá: Norma.
2. Aragón Sánchez, A. y Rubio Bañón, A. (2005, cuarto trimestre). Factores asociados con el éxito competitivo

- de las pymes industriales en España. *Universia Business Review. Actualidad Económica*, 38-51.
3. Barragán Codina, J. (2002). *Administración de las pequeñas y medianas empresas*. México: Trillas.
 4. Cámara de Comercio de Bogotá (2012, 13 de junio). Conozca las formas jurídicas para formalizar su empresa. Recuperado de <http://www.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=132&conID=4232>
 5. Bohlander, G. S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
 6. Buitrago, M. H. (2012). *Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev. 4 A.C.* Bogotá: DANE.
 7. Castaño, R. G. (2000). Creación de pymes: objetivo emprendedor. *Ingenierías*, 55, 80-112.
 8. Castrillón, M.; Canto, A. y Cantorna, A. (2010). Éxito empresarial y género en turismo rural. *Encontros Científicos*, 82-93.
 9. Codina, A. (2007, 21 de marzo). Los factores críticos de éxito y las áreas de resultado clave. Usos y convenciones. Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave
 10. Congreso de la República de Colombia (2004, 2 de agosto). Ley 905, Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley_0905_2004.html
 11. Crosby, P. (1979). *Quality is free*. Nueva York: McGraw-Hill.
 12. Daft, K. (1998). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.
 13. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2006). *CIIU Rev. 3.1 A.C.* Bogotá: DANE.
 14. Davenport, T. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson.
 15. Deming, E. (1988). *Fuera de la crisis*. MIT.
 16. Epstein, M. (2009). *Sostenibilidad empresarial*. Bogotá: Ecoe.
 17. Escorsa, C. (1997). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: UPC.
 18. Etzioni, A. (2004). When it comes to ethics, B-schools get an f. *The Washington Post*, B04.
 19. Evan, W. (1976). *Organization theory structures*. Nueva York: Wiley and Sons.
 20. Rockart, J. F. (1981). Chief executives define their own data needs. *Harvard deusto Business Review*, 76-96.
 21. *Semana.com* (2007, 30 de junio). Al rojo vivo. Recuperado de <http://www.semana.com/economia/articulo/al-rojo-vivo/86834-3>
 22. Hernández, H. (2007). Competencias esenciales y pymes familiares. *Revista de Ciencias Sociales* 116 (2), 128-129.
 23. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec) (2006). *Sistemas de gestión de la calidad*. Bogotá: Icontec.
 24. Kliksberg, B. (2004). *Más ética, más desarrollo*. Buenos Aires: SRL.
 25. Kotler, P. (2004). *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar negocios*. Madrid: Paidós.
 26. Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
 27. Liikanen, E. (2003, 6 de mayo). Recomendación de la Comisión sobre la definición de microempresas, pequeñas

- y medianas empresas. *Diario Oficial de la Unión Europea*, 36-41.
28. Porter, M. E. (2007). *competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: Free Press.
 29. Ramanujan, V. y Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification: a synthesis. *Strategic Management Journal*, 10, 523-551.
 30. Reijonen, H. y Komppula, R. (2007). Perception of success and its effect on small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 689-701.
 31. Reyes Ponce, A. (2004). *Administración moderna*. México: Limusa.
 32. Saavedra, G. M. L. y Hernández, C. Y. (2008). Caracterización e importancia de las mipymes en Latinoamérica: un estudio comparativo. *Revista Actualidad Contable Faces*, 11(17), 122-134.
 33. Simpson, M.; Tuck, N. y Bellamy, S. (2004). Small business success factors: the role of education and training. *Education Training*, 46(8-9), 481-491.
 34. Smith, D. (1996). *Los 10 principios fundamentales para lograr el éxito en su empresa*. México: Prentice Hall Hispanoamericano.
 35. Steers, R. (1992). *Organizaciones el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Limusa.
 36. Universidad de Jaén (s. f.). Crecimiento y formas de desarrollo de la empresa. Recuperado de <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-4.pdf>
 37. Velázquez Pardo, S. y Macáas Herrera, S. (2001, enero-marzo). El sistema de autodiagnóstico empresarial. *Contaduría y Administración*, 200, 79-95.
 38. Walker, E. y Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal*, 22(6), 577-594.



**Programa Visión Colombia
2019: lectura desde las escuelas
del crecimiento económico
(neoclásica y endógena)**

Omar Alfonso Ochoa Maldonado

Programa Visión Colombia 2019: lectura desde las escuelas del crecimiento económico (neoclásica y endógena)

Vision Colombia 2019 program: a reading from the endogenous growth theory (neoclassical and endogenous)

Recibido: 16 de mayo de 2011
Evaluado: 23 de julio de 2012
Aceptado: 20 de octubre de 2012

Omar Alfonso Ochoa Maldonado¹

Universidad Nacional de Colombia
oaochoam@unal.edu.co

Resumen

El propósito palmario del presente artículo fue el de efectuar un revisión conceptual de las estrategias incorporadas en el programa Visión Colombia 2019, elaborado por el Gobierno nacional, con miras a lograr el crecimiento económico a largo plazo en el país, lo cual se traduce en la obtención de niveles más elevados del producto interno bruto potencial. Teniendo claro ese norte orientador, se hará referencia, en primer lugar, al marco teórico que guiará el estudio que se propone desarrollar, para, posteriormente, pasar al análisis de las principales acciones que se formulan con el fin de ser desarrolladas en cada una de las áreas estratégicas identificadas en el documento, resaltando las principales coincidencias del Plan 2019 con los modelos de cre-

Abstract

The blatant purpose of this article is to conduct a conceptual review of the strategies built into the program Visión Colombia 2019, prepared by the National Government with a view to achieving long-term economic growth in the country, which means obtaining higher levels of potential GDP. Being clear about the North East, we refer first to the theoretical framework that guided the study aims to develop, for later in the analysis of the main actions that are formulated to be developed in each of the strategic areas identified in document, Highlighting the main matches of the Plan 2019, with models of long-term economic growth characteristic of the neoclassical school of economics, as well as the tenets of endogenous school.

1 Abogado, Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Gestión Pública e Instituciones Administrativas, Universidad de los Andes; en Derecho Constitucional, Universidad Nacional de Colombia, y en Derecho Privado Económico, Universidad Nacional de Colombia. Estudios en Filosofía, Pensamiento Político y Económico, Universidad Santo Tomás. Candidato a Magíster en Derecho Económico, Pontificia Universidad Javeriana. Docente ocasional, Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional de Colombia. Actual jefe de Control Interno, Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

cimiento económico a largo plazo, propios de la escuela neoclásica de la economía, así como con los postulados de la escuela endógena.

Palabras clave: planeación financiera, Plan Nacional de Desarrollo, escuela neoclásica del desarrollo, políticas públicas, estrategias de desarrollo económico, escuela endógena del crecimiento.

Keywords: financial planning, national development plan, school development neoclassical, public policy, economic development strategies, endogenous growth school.

El lenguaje económico es un conjunto de tautologías que tienen la finalidad de servir como criterios de ordenación de la realidad empírica. Mediante él, entonces, se significan ciertos fenómenos de la realidad y se facilita su comprensión dentro de una hipótesis.

ROBERT COOTER

Introducción

Una de las críticas más reiteradas frente al diseño y ejecución de las políticas públicas en el país en forma inveterada es la inmediatez con que se pretenden materializar, respondiendo simplemente a coyunturas históricas muy particulares, y con el ánimo de mostrar “resultados” cortoplacistas que aparejen efectos electorales.

Frente a esa constante, es loable que el Gobierno nacional, consciente de la necesidad de estructurar lineamientos de largo aliento como referentes que guíen el desarrollo económico y social, haya elaborado el programa Visión Colombia 2019, lanzado oficialmente en 2005 para discusión, con la activa participación del Departamento Nacional de Planeación, como un primer intento por lograr un acuerdo sobre lo fundamental, en materia de directrices que deben orientarnos hacia unas metas respecto de las cuales exista un amplio consenso político, lo cual permitirá que, independientemente de la administración de turno, se le brinde continuidad a la ejecución de la política establecida, situación que redundará en beneficio del crecimiento económico y el bienestar colectivo.

Según los postulados programáticos contenidos en el citado documento, el presente artículo pretende auscultar

específicamente el objetivo relacionado con el crecimiento económico y las estrategias que se esbozan para su consecución, a la luz de dos escuelas económicas del crecimiento económico: la neoclásica y la endógena, tratando de establecer puentes conectores entre el contenido del plan y los postulados de esas vertientes del pensamiento.

Igualmente, se efectúa una reseña de las estrategias mencionadas y los factores clave de éxito para materializar las ambiciosas metas propuestas en el documento, elaborando para el efecto una crítica constructiva frente a su consistencia macroeconómica.

Especial referencia se realiza a la política fiscal y a su incidencia en el crecimiento sostenido como factor catalizador y equilibrante de las demás variables, máxime en nuestro país donde el gasto del sector público se constituye en una de las variables de más difícil manejo, a causa de la situación deficitaria entre ingresos fiscales y egresos, aunadas a la carencia de una auténtica voluntad política que discipline el comportamiento de las finanzas públicas. En efecto:

[...] Una creciente literatura destaca la noción de que la política fiscal es el resultado de complejas interacciones entre

el poder ejecutivo, el legislativo y toda una serie de interés de grupos políticos y económicos. En un estudio pionero Alesina, Hausmann, Hommes y Stein (1995), utilizando datos sobre las características de las instituciones presupuestales de 20 países de América Latina, encuentran evidencias que señalan que dichas instituciones tiene un importante efecto sobre los déficits fiscales (Cárdenas, 1999, p. 175).

Por último, se plantearan algunas ideas que sirven de colofón frente a la discusión planteada y la relevancia de contar con un instrumento que, como el programa Visión Colombia 2019, trasciende lo coyuntural y se adentra en proyectar lineamientos estructurales de política pública, alrededor de los cuales se construya un desarrollo económico sostenido que coadyuve la efectividad de los derechos inherentes a un Estado social de derecho.

El modelo teórico que subyace al planteamiento del programa visión colombia 2019

El presente análisis parte de los supuestos conceptuales propios de la teoría del crecimiento, desde la óptica del modelo de Solow² que se enmarca en la escuela

neoclásica y, por otro lado, del modelo de crecimiento endógeno, para después matizarlas con referencia a su aplicación concreta al caso colombiano a la luz de los postulados plasmados en el documento Colombia Visión 2019, el cual retoma elementos estructurantes de los dos modelos económicos de crecimiento reseñados, circunstancia que de contempera nos permite efectuar un parangón con las experiencias en el desarrollo de otros países y sus factores clave de éxito en ese propósito.

Para el efecto, se estima pertinente, en primera instancia, remitirnos a la concepción propia de la teoría neoclásica del crecimiento, según la cual el crecimiento de la producción se encuentra vinculado estrechamente con el comportamiento y la evolución de los diferentes factores productivos, dentro de los cuales destacamos el capital y el trabajo, así como su nivel de incidencia sobre la renta.

El desarrollo metodológico de esta teoría nos indica que, en un primer nivel, es menester hacer abstracción del progreso tecnológico en las primeras instancias del desarrollo, en las cuales, cuando se logra un punto en el cual la renta y el capital *per capita* se mantienen constantes, se ha alcanzado un *estado estacionario*, en el que el ahorro generado en una economía es equivalente a la inversión necesaria en los factores capital y trabajo.

Como resultado de la anterior situación, tenemos, necesariamente, una tasa de crecimiento de la población igual a la expansión de la producción, en forma independiente del nivel del ahorro. La anterior sería una tendencia secular que implicaría la convergencia de los países en

externos, es decir, no contempla las importaciones ni las exportaciones.

2 El modelo de Solow plantea un modelo de carácter cuantitativo para explicar el crecimiento de la producción nacional de bienes y servicios. En la estructura del modelo, intervienen como factores la producción nacional, el ahorro y el capital fijo. El modelo parte del supuesto de que el PIB es igual a la renta nacional; por lo tanto, implica una abstracción frente a la interacción con agentes

desarrollo al estado descrito, en ausencia de mejoras de carácter tecnológico, reflejándose en un indicador que mostraría un producto interno bruto (PIB) *per capita* constante.

Esta teoría implica, entonces, que los rendimientos son constantes, pero decrecientes para cada uno de los factores de producción, puesto que en algún momento cada máquina o bien de capital adicional aumenta la producción, pero en una cantidad menor que la anterior (Dornbusch, Fischer y Startz, 2005, p. 65). En este punto, la economía alcanza un estado estacionario, donde el PIB *per capita* —como se ha indicado— es constante.

Posteriormente, al aumentar la relación capital y trabajo, permite un aumento en el nivel de renta que, si bien no conlleva un crecimiento inmediato de la producción, sí favorece el nivel de capital y la producción *per capita* a largo plazo.

Aunado a lo anterior, cuando nos encontramos frente a un Estado estacionario con tendencia al crecimiento de la renta *per capita* y a una mayor acumulación de capital, esto se refleja en el progreso técnico que, indudablemente, marca la pauta en torno al crecimiento de la producción, razón por la cual se afirma que

La tasa de crecimiento de la renta *per capita* correspondiente al estado estacionario depende de la tasa de progreso técnico. La tasa de crecimiento de la producción agregada correspondiente al estado estacionario es la suma de la tasa de progreso técnico y de la tasa de crecimiento de la población (Dornbusch, Fischer y Startz, 2005, p. 75).

En ese orden de ideas, el factor tecnológico ocupa un lugar de especial relevancia en la teoría neoclásica, por cuanto

es el insumo que a la postre permite generar las condiciones propicias para el crecimiento económico, con lo cual trasciende de las instancias de desarrollo anteriores. En ese sentido, se señala lo siguiente por parte de esta vertiente del pensamiento:

En 1957, un año después de publicar el artículo teórico sobre el modelo neoclásico, Solow hizo otro aporte importante, esta vez en el terreno empírico. Trató de descomponer el crecimiento en los Estados Unidos en sus diferentes factores: la acumulación de capital, la acumulación de trabajo y el progreso técnico, a veces llamado el residuo de Solow³. Concluyó que casi el 80 % del crecimiento económico en los Estados Unidos se debía atribuir al progreso tecnológico (Montenegro y Rivas, 2005, p. 64).

Según los anteriores postulados conceptuales de la escuela neoclásica, si dos o más países muestran la misma tasa de crecimiento de la población, los mismos niveles de ahorro y de producción accederán al mismo nivel de renta. De tal suerte que los países en vías de desarrollo deberían alcanzar un nivel de ahorro similar al de los desarrollados y, con un acceso a similar tecnología, lograrían alcanzar niveles importantes de desarrollo (progreso técnico más crecimiento demográfico).

El otro modelo conceptual es el del crecimiento endógeno, según el cual el

3 El concepto de *productividad* que es pertinente en este caso, es la productividad total de los factores, es decir, la medida de qué tan eficientemente se utilizan todos los factores de producción juntos. No se debe confundir con el concepto de *productividad laboral*, que mide la eficiencia con que se convierten las horas de trabajo en unidades efectivas de trabajo.

progreso en materia tecnológica depende de los niveles de ahorro, en la medida en que este último esté focalizado hacia la formación de capital humano. En el escenario a largo plazo, el crecimiento de los países industrializados depende de la tasa de crecimiento tecnológico.

De esa forma, la teoría del crecimiento endógeno surge como la respuesta a un interrogante principal que suscita la teoría neoclásica del crecimiento, consistente en que dicho modelo no explica cuáles son los determinantes económicos del progreso tecnológico. Para el modelo bajo estudio, la inversión en capital humano, en investigación y en desarrollo es el factor axial para lograr el crecimiento a largo plazo.

En ese orden de ideas, la producción de conocimiento es vital para el crecimiento económico, tal como lo asevera la doctrina especializada:

Los modelos que explican el crecimiento como resultado de la producción de conocimiento, conocidos como modelos de Investigación y Desarrollo (I&D), hacen varios aportes importantes. Primero, ofrecen explicaciones con fundamento macroeconómico a la pregunta de cómo se genera el conocimiento, como parte de la actividad económica intencional. Como el conocimiento no sería el subproducto automático de alguna otra actividad, se vuelve importante pensar en cómo se estimula su producción y difusión. Segundo, hay un grado alto de consenso sobre el importante papel del conocimiento como explicación del crecimiento global en el último siglo (Montenegro y Rivas, 2005, p. 74).

Frente a los países en vías de desarrollo, el crecimiento está asociado a los niveles de ahorro, al crecimiento poblacional, a la internacionalización de sus economías y a un entorno caracterizado por la seguridad, así como por la estabilidad jurídica y política.

Bajo la orientación de los anteriores derroteros conceptuales, nos adentramos en el análisis concreto del instrumento de planificación: documento Colombia Visión 2019 y las estrategias plasmadas en él para alcanzar el desarrollo económico.

En lo que respecta al tipo del modelo de crecimiento adoptado por el citado programa Visión Colombia 2019, podemos señalar que en dicho documento programático se retoman aspectos de ambas teorías, tal como pasamos a explicar a continuación.

Las metas planeadas y las acciones estratégicas del programa Visión Colombia 2019

El programa Visión Colombia 2019 ha sido concebido como un documento a través del cual se articulan distintos consensos e imaginarios de los diferentes sectores de la población colombiana, orientados a estructurar una visión a largo plazo que propenda al desarrollo económico sostenible del país.

Este instrumento responde a la imperiosa necesidad de forjar políticas públicas de largo aliento que garanticen líneas de continuidad en materias, tales como la paz, el bienestar social, la justicia social, la creación de infraestructura, la calidad de vida, la productividad,

la competitividad, el crecimiento económico, entre otras. Respecto de los aspectos enunciados, las administraciones de turno han tenido una visión pragmática que ha fragmentado en la práctica la continuidad de las estrategias con vocación de continuidad, haciendo, por lo general, *tabula rasa* de los diferentes acumulados obtenidos en periodos anteriores. Esto es consecuente con un factor de éxito crucial para cualquier economía: tener objetivos a largo plazo y no coyunturales; a ese loable propósito apunta el documento bajo estudio.

En tal sentido, la propuesta contenida en el programa Visión Colombia 2019 se sustenta en dos axiomas fundamentales: consolidar el modelo político de talante democrático y afianzar un modelo económico sin exclusiones. En ese sentido, el texto propone como uno de sus cuatro grandes objetivos: “lograr una economía que garantice un mayor bienestar”. En ese aspecto, el documento centra su atención en la consolidación de una base material que posibilite el cumplimiento de las metas propuestas, sobre todo, en lo referente al aumento en el nivel de ingreso por habitante y la distribución equitativa de los frutos del crecimiento, aspecto en el cual reviste especial importancia el papel que desempeñe el Estado como elemento regulador y catalizador de la economía a través del diseño y la implementación de políticas públicas consecuentes con el ideario democrático y pluralista que pregonan la Carta Política.

Lo anterior sin perjuicio de otros aspectos, tales como el aprovechamiento pleno de los recursos naturales del país, esto es, la tierra, los mares, la biodiversidad y su estratégica localización geográfica. Asimismo, también se plantea una necesaria integración de la economía con

los mercados externos, lo que propiciaría su crecimiento de tal manera que la ciencia, la tecnología y la innovación desempeñen un papel de primer orden en el logro de ese plausible propósito.

Para ilustrar el camino, es pertinente remitirnos a la experiencia internacional de países que, como los llamados tigres asiáticos, han enfocado su accionar a generar altas tasas de ahorro que redunden en mayor inversión en bienes de capital y en capital humano, brindando condiciones propicias para la inversión, el cual debe ser un referente de forzosa observancia para adentrarnos en las rutas del progreso productivo.

Para cumplir con el objetivo mencionado, el documento propone ocho estrategias básicas de acción, las cuales se enmarcan dentro de los supuestos conceptuales propios de la aplicación de dos modelos de crecimiento económico: la teoría neoclásica del crecimiento y la teoría del crecimiento endógeno.

Analicemos ahora, brevemente, cada una de estas estrategias propuestas en ese frente de acción y su relación con los modelos económicos de crecimiento reseñados.

Objetivo: una economía que garantice un mayor nivel de bienestar. Estrategias 2019 y modelos de crecimiento

Consolidar una estrategia de crecimiento

Para lograr el aumento en el tamaño de la economía, el documento propone consolidar una estrategia de crecimiento fundamentada, principalmente, en a) cambios

tanto en la oferta como en la demanda de la estructura productiva y b) asegurar la apropiación de los retornos esperados de la inversión. Desde esa perspectiva, el país debe propender a aprovechar sus ventajas comparativas que devienen localización, biodiversidad y recursos naturales, para convertir esas prerrogativas en ventajas competitivas que se proyecten hacia los mercados internacionales, y generen, de esa forma, una expansión del sector productivo.

De esa manera, el documento propone un aumento de maquinaria e infraestructura, es decir, en el capital de producción, lo cual es consecuente con los postulados propios de la teoría neoclásica del desarrollo. Igualmente, el documento también señala como instrumento de crecimiento un mejoramiento paulatino en la cobertura y calidad de la educación para formar capital humano, lo que supone, entonces, darle primacía al conocimiento como elemento primordial para el crecimiento económico, axioma que es inherente a la teoría del crecimiento endógeno.

Dentro de los elementos clave de éxito encontramos el incremento de los factores de producción y de la relación capital-trabajo, los cuales guardan un íntimo nivel de concordancia con la acción descrita, en la medida en que el crecimiento económico en la forma propuesta en el documento bajo análisis apunta a cambios cuantitativos tanto en la demanda como en la oferta de la estructura de producción, meta que solamente se puede obtener con la expansión de su capital productivo y la absorción de mano de obra calificada y no calificada, a la vez que se optimiza el aprovechamiento de los recursos naturales disponibles, factores que, conjugados en debida forma,

militan a favor de un ensanchamiento de la capacidad de producción y un mayor dinamismo de la relación capital-trabajo.

Afianzar la consistencia macroeconómica

Como segunda acción por desarrollar, se pretende un afianzamiento de la consistencia macroeconómica a través de una mayor participación del sector privado en los proyectos de inversión, de tal manera que el ahorro privado y la inversión pública se complementen y generen sinergias. Sobre este aspecto en particular se llama la atención en torno a la necesidad de ajustar el gasto público que, en la actualidad, aparece seriamente desbalanceado por el exceso de gasto frente al nivel de ingresos fiscales, lo cual origina una marcada dependencia del endeudamiento externo y la necesidad de continuas reformas tributarias para solventar las coyunturas que se pretenden conjurar.

En este punto, se estima necesario a largo plazo generar una dinámica económica que permita un mayor recaudo de tributos en la medida en que haya un crecimiento económico sostenible que permita ampliar las bases impositivas, y reduzca la necesidad de endeudamiento. Por otro lado, es fundamental generar condiciones normativas frente a la viabilidad financiera de los pasivos pensionales a mediano y largo plazo, así como garantizar un flujo efectivo de recursos del centro a la periferia por el sistema general de participaciones, sin que ello implique un desangre del sector central, para lo cual se propone indexar cada año el crecimiento de las citadas transferencias. Respecto de las transferencias del centro a la periferia y la sostenibilidad fiscal, es pertinente traer a colación algunas recomendaciones

de la Misión de Ingreso Público, en especial, las relacionadas con la problemática territorial, sobre la cual se advertía como necesidad:

Diseñar un esquema de reparto de los recursos en el cual las transferencias se entreguen premiando el esfuerzo fiscal de las regiones o por lo menos incentive debidamente ese esfuerzo. Para aquellas entidades locales sin capacidad, se propone establecer una organización basada en diseños más eficientes de administración y fondos nacionales de desarrollo local (Zapata, 2002).

Desde la perspectiva neoclásica, el mayor nivel de ahorro termina generando crecimiento de la capacidad productiva; a ello apunta esta acción en particular al generar condiciones fiscales propicias para el ahorro del sector público (superávit del tesoro) y, a su vez, una política tributaria que pondere el incentivo a la inversión y el recaudo de los recursos provenientes de las actividades productivas en expansión. En efecto, sobre el particular se asevera:

Las bases sobre las cuales se asienta ese crecimiento económico son: Alto crecimiento real del PIB y baja inflación. Estabilidad de precios, es un objetivo necesario para crear un clima de confianza y para que los agentes tomen sus decisiones adecuadamente [...] Elevada tasa de ahorro doméstica y estabilidad del tipo de cambio: nuevo comportamiento del sector exterior más equilibrado y menos estrangulador del crecimiento económico (Martínez, 2000, p. 97).

Como factor de éxito se destaca la generación de ahorro e inversión, en la cual el sector público cumple un papel relevante, mediante el ajuste en el gasto público, la generación de excedentes y su canalización hacia el sector productivo mediante construcción de infraestructura o incluso como partícipe en los mercados, con lo cual se erige en agente dinamizador.

Desarrollar un modelo empresarial competitivo

Como tercera acción se propone desarrollar un modelo empresarial competitivo que aproveche las ventajas comparativas volviéndolas competitivas y, de esa forma, generar valor agregado, adaptándose a las exigencias de los mercados internacionales. En este punto, se resaltan medidas que generen estabilidad jurídica de las inversiones, de tal manera que nuestro ordenamiento normativo debe flexibilizarse en lo referente a la necesidad de contar con inversión extranjera, aspecto en el cual se ha avanzado con la Ley de Protección al Inversionista —Ley 963 de 2005— e instrumentos, tales como los contratos de estabilidad jurídica que propenden a atraer capital foráneo. Dentro de las acciones que se presentan en este ítem, encontramos la paulatina certificación con estándares internacionales de los procesos productivos, aspecto sobre el cual también se ha avanzado ante la generalización de la cultura de las certificaciones de calidad de los procesos y procedimientos, mediante normas técnicas internacionalmente reconocidas.

El crecimiento de la producción como resultado de un mayor nivel de ingreso que se vea reflejado en mayor capacidad de inversión está, directamente,

relacionado con esta acción en particular, lo cual es un fiel trasunto de la teoría neoclásica del crecimiento económico.

Sobre ese particular, es destacable el impulso del componente tecnológico como motor del desarrollo productivo empresarial, frente al cual subsisten en economías en desarrollo —como las nuestras— ciertas resistencias por el temor infundado al paro parcial de la mano de obra, cuando en la práctica el avance en esa materia termina provocando en la generación de nuevas posiciones mejores remuneradas. En efecto:

No es sorprendente que el progreso tecnológico se encuentre a menudo con cierta resistencia. Aunque cada vez se acepta más que esa resistencia es inútil — el cambio acabará llegando— y que los beneficios del progreso son superiores a los costes, también se reconoce cada vez la ayuda que puede proporcionar el Estado a los trabajadores desplazados por el cambio tecnológico para encontrar otro empleo (Stiglitz, 1998, p. 483).

Por lo tanto, consolidar un modelo competitivo en el seno de un entorno cada vez más exigente, es necesario apelar como factor de éxito al progreso tecnológico, tanto desde el punto de vista de la adquisición de infraestructura productiva como de su creación, incentivando procesos de relación simbiótica entre ciencia y tecnología.

Lo anterior sin perjuicio del impulso de las políticas públicas centradas en canalizar la mano de obra cesante y no calificada hacia programas de capacitación y entrenamiento en nuevas tecnologías, lo cual genera como externalidad una mejora en la competitividad y una sensible reducción en las tasas de desempleo.

Sobre el papel del gasto público, se ha indicado que

[...] al estudiar el tema del gasto público en relación con el papel del Estado en el desarrollo económico y social de una Nación, se puede determinar que “el tipo de inversión, necesario en las primeras fases de desarrollo, con frecuencia implica gastos elevados, tales como los relacionados con el desarrollo de sistemas de transporte o apertura de zonas subdesarrolladas del país, sumada a una inversión en infraestructura” (Gutiérrez, 2000, p. 320). La inversión en esta etapa deberá estar principalmente, por no decirlo totalmente a cargo del Estado, ya que la provisión de este tipo de proyectos por parte del sector privado sería imposible, dada la magnitud de las inversiones y la lenta recuperación de la inversión social (Molina, 2010, pp. 98-99).

Aprovechar las potencialidades del campo

Una cuarta acción planteada en el documento indica un aprovechamiento de las potencialidades del campo, de tal manera que se hace especial énfasis en el sector primario de la economía como motor del crecimiento. Lo anterior implica el aumento de las áreas sembradas en el país, optimizar la utilización del uso del suelo fértil, ampliar la cobertura y mejorar la operación de los sistemas de riego y drenaje, desarrollar el mercado financiero en el sector rural en el cual hace escasa presencia a través de la creación de líneas de financiamiento que fomenten esta actividad productiva, aprovechar las ventajas de la diversidad biológica y genética, semillas y material reproductivo

para incrementar la productividad de la producción agropecuaria y fortalecer el Sistema de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias.

Consecuentes con el modelo neoclásico de crecimiento, esta acción se encamina a la tecnificación de los procesos agrícolas, para una mayor eficiencia en la explotación económica de la tierra. Además, es indudable que si en algo podemos competir en los mercados internacionales es en la producción agrícola, razón por la cual los esfuerzos de tecnificación se deben centrar en ese sector y, de esa forma, propiciar condiciones no solo para garantizar la seguridad alimentaria del país, sino un nivel de producción que nos permita incursionar con éxito en los mercados internacionales.

Como factor de éxito, destacamos la ampliación de la superficie cultivada, a través de diferentes mecanismos, como la expropiación y extinción del dominio, una auténtica reforma agraria y una política de seguridad para la explotación productiva del campo.

Aprovechar los recursos marítimos

Como quinta acción por desarrollar se propone el aprovechamiento de los recursos marítimos, tanto para el comercio internacional como para la industria turística, exigiendo al país la incorporación de su extensión marítima en beneficio de su desarrollo. En este punto, se plantea la promoción de la “cultura marítima” desde las instituciones educativas y la generación de conocimientos científicos y tecnológicos. Asimismo, adquiere vital importancia el establecimiento de una institucionalidad para el manejo de estos temas, que se represente, por

ejemplo, en la creación de un ministerio o un departamento administrativo específico para este sector. Se hace alusión a la necesidad de un marco normativo que se refleje, por un lado, en la presencia de la problemática marítima en los planes de desarrollo y en el desarrollo de una legislación específica para esa materia.

A través de la implementación de estos procesos educativos y de una nueva institucionalidad, se estima que esta quinta acción es un desarrollo que implica una emanación del modelo de crecimiento endógeno, toda vez que le otorga preponderancia al factor de investigación y desarrollo como elementos primordiales del crecimiento económico.

La acción descrita se entrelaza con un factor crucial, como lo es el de trascender las fronteras y crecer hacia fuera, que aproveche el destacado posicionamiento geográfico del país, lo que le posibilita contactarse con diversos mercados foráneos.

Generar una infraestructura adecuada para el desarrollo

Como sexta acción se pretende generar una infraestructura adecuada para el desarrollo, de tal manera que se apunte a un crecimiento y mejoramiento en sectores, como el de transporte, telecomunicaciones, minas y energía. Para lograr los objetivos propuestos, respecto de los sectores mencionados, es indispensable el mejoramiento tecnológico en la infraestructura productiva, necesaria para ensanchar la capacidad de los sectores enunciados, lo cual, indudablemente, se enmarca dentro de los postulados de la teoría neoclásica del crecimiento y la tendencia secular a que el crecimiento de la producción sea consecuente con la inversión en tecnología e infraestructura.

Dicho debate no es pacífico. Se ha argumentado que el crecimiento y el desarrollo tienen un enorme impacto social en sus primeras fases, lo cual, potencialmente, entraría en contradicción con el reconocimiento prolífico de derechos de estirpe constitucional, frente a lo cual es vital la función que el sector público desempeña como amortiguador de esas nocivas consecuencias sociales. Las investigaciones sobre esa controversia señalan:

De otro lado, se ha argumentado que el liberalismo económico y la democracia política son procesos conflictivos en países que están atravesando por determinadas etapas de crecimiento. Esto se debe en primera instancia a las dislocaciones sociales y a las crecientes desigualdades características de las primeras fases de desarrollo. Estas inevitables limitaciones se ven exacerbadas por las reformas orientadas hacia el mercado (Haggard y Kaufman, 1994, p. 411).

Ese tipo de connotaciones sociales deben sopesarse con los esquemas de ajuste e inversión necesarios para encauzar un crecimiento sostenido, para soslayar derechos tan caros al esquema propio de un Estado social de derecho.

Es indudable que un factor de éxito básico para el crecimiento es la inversión en infraestructura en las comunicaciones, transporte y, tal vez, el más relevante en el futuro: la minería y los recursos hídricos y eléctricos, para cuyo aprovechamiento no solo requerimos una fuerte inversión pública, sino el concurso del sector privado en proyectos de auténtico riesgo compartido.

Asegurar una estrategia de desarrollo sostenible

En este punto se plantea como factor determinante para el crecimiento económico que este vaya acompañado de un aprovechamiento sostenible del medio ambiente, de los recursos naturales y de la biodiversidad. Desde estas premisas, se hace especial énfasis en el mejoramiento ambiental a través de medidas, tales como la reforestación, los planes ambientales de mejoramiento para cuencas, los páramos y ecosistemas acuáticos e implementar medidas de control de emisiones tóxicas y la disminución de la polución de las grandes urbes, entre otras.

Para el necesario desarrollo del capital humano, es condición *sine quo non* un ambiente adecuado para las futuras generaciones, motivos por los cuales esta acción se enmarca, claramente, dentro de los postulados propios de la teoría del crecimiento endógeno que hace, sobre todo, énfasis en el capital humano como motor del desarrollo económico.

No obstante lo anterior, la inversión en tecnología que pregona la escuela neoclásica debe ser coherente con una política ambiental que impida arrasar con el medio ambiente, para lograr el mayor nivel de productividad por medio de la utilización de la capacidad productiva que, en todo caso, tiene una alto nivel de responsabilidad en el plano ambiental, por la cual debe velar, de manera prevalente, el aparato estatal.

Frente a ese particular, uno de los pilares que se proyecta como bastión para el desarrollo económico es el sector minero-energético, en el cual se tienen cifradas las esperanzas de hallazgos, explotaciones y, en consecuencia, un denodado aporte al crecimiento económico en su conjunto

en la próxima década. Esa temática reviste visos de alta sensibilidad frente a las comunidades asentadas en las zonas geográficas de donde se pretenden extraer los recursos naturales, máxime cuando la jurisprudencia constitucional⁴ ha sido enfática y reiterativa frente a la necesidad de contar con la instancia de consulta previa a las comunidades afectadas en el curso del desarrollo preliminar de un proceso de explotación minera que, necesariamente, implica socavar en alguna forma el medio ambiente.

Sobre ese sector, en particular y su relevante papel en el desarrollo productivo, se ha señalado:

Colombia se ha convertido en un país minero exportador, y si maneja la macroeconomía irresponsablemente puede quedar afectada por “la maldición de los recursos naturales”. Las rentas derivadas del petróleo, del carbón, el gas, el zinc y el oro —todos los cuales son extraídos mediante procesos intensivos en capital y que tienen poco relación con el resto de la economía— tenderán a fortalecer la moneda nacional y socavarán la rentabilidad de las exportaciones y la producción local de bienes transables que son intensivos en trabajo y tienen amplias ramificaciones con el resto de la economía. (Kalmanovitz, 2010, pp. 340-341).

Se tendrá, entonces, que hacer compatible el desarrollo económico jalonado por el sector minero, sin desmedro de los demás renglones económicos, los cuales

quedarían seriamente afectados si los esfuerzos se concentran en el sector primario, en detrimento del ensanchamiento de la capacidad productiva en otros frentes de acción, tales como el industrial y el manufacturero.

Fundamentar el crecimiento en el desarrollo científico y tecnológico

Con esta acción se resalta el papel protagonista de la ciencia, la tecnología y la innovación en el crecimiento productivo del país. En tal sentido, para lograr dicho propósito, el documento propone la producción, difusión y uso del conocimiento para el aprovechamiento de los recursos humanos y naturales del país, así como el posicionamiento de centros de investigación y de profesionales dedicados, exclusivamente, al tema investigativo. Sin lugar a dudas, esta acción es la principal exponente del modelo de crecimiento endógeno, el cual reconoce la inversión en capital humano, investigación y desarrollo como el motor eficiente para obtener mayores niveles de PIB potencial⁵. En efecto, sobre ese particular se asevera: “Según los modelos de crecimiento endógeno, el progreso tecnológico depende del ahorro especialmente de la inversión destinada a la formación de capital humano” (Dornbusch, Fischer y Startz, 2005, p. 76).

En nuestro país recientemente se ha dado un paso fundamental en ese sentido con la creación del Departamento Administrativo Ciencia, Tecnología

4 Sobre el particular es pertinente la consulta de la sentencia proferida por la Sala Quinta de Revisión de la Corte Constitucional N.º T-129 de 2001, magistrado ponente Jorge Iván Palacio Palacio.

5 El PIB potencial mide el nivel de producción máximo que un país puede alcanzar con el trabajo, capital y tecnología existentes, sin provocar presiones inflacionarias.

e Innovación⁶, lo cual implicó una reestructuración del antiguo Colciencias e igualmente la preocupación por que alcancemos en 2019 una inversión en ciencia y tecnología equivalente a 1.5 % del PIB, contando para el efecto con la activa participación de capital privado en la consumación de ese propósito.

Este factor crucial debe ser uno de los de mayor proyección, por cuanto, tradicionalmente, el sector de ciencia y tecnología ha sido relegado y marginal, desconociendo el diálogo necesario que debe existir entre la empresa como unidad productiva y la academia como polo de desarrollo de nuevas tecnologías que optimicen los procesos productivos y reduzcan nuestra inveterada dependencia de la importación de técnica. Edwards (2006) resume con inusitada claridad lo anterior al señalar:

Para generar este rápido crecimiento de largo plazo es necesario que cumplan tres condiciones. Primero, deben acumular capital, lo que implica altos índices de ahorro que ayuden a pagar nuevas máquinas, equipos e infraestructura. En segundo lugar, deben usar sus fuerzas laborales de manera eficiente, lo que exige una legislación laboral moderna que estimule el empleo de mujeres, jóvenes y ciudadanos de mayor edad. Finalmente, deben lograr un alto índice de crecimiento de la productividad, lo que solo se puede alcanzar asegurando un sistema educacional de alta calidad y amplio acceso (p. 72).

6 Ley 1286 de 2009, "Por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnológica e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones".

Desde esa perspectiva, esa acción en la forma propuesta pareciera ser aún muy limitada, por cuanto no se dimensiona el protagonismo que para el progreso social y productivo muestra el conocimiento científico y su difusión; evidencia fehaciente de ello es la meta restringida de acceso a la educación superior que se propone el Plan (40 % hoy es de 25 %), lo que indicaría relegar a un segundo plano la trascendencia de la educación en el progreso de los pueblos no solo en su cobertura como hoy se pretende, sino desde la óptica de su calidad.

Conclusiones

Al efectuar un análisis de las distintas metas planteadas en relación con el crecimiento económico que debe experimentar el país a largo plazo y las estrategias de acción para desarrollar cada uno de esos objetivos, arribamos a la inefable conclusión de que el Plan 2019 no es un instrumento de planeación que se haya inspirado, exclusivamente, en un único modelo de crecimiento económico, sino que, por el contrario, es el resultado de la conjunción de elementos que provienen tanto del modelo neoclásico de crecimiento como del modelo de crecimiento endógeno.

En ese orden de ideas, en el documento Visión 2019 se hace referencia al modelo neoclásico de crecimiento dentro del objetivo "una economía que garantice un mayor nivel de bienestar", sobre acciones concretas de crecimiento con un nivel de inversión proyectado de 25 % sobre el PIB en 2019, ahorro que, en buena medida, debe provenir de la estabilidad macroeconómica de las diferentes variables

que posibiliten enfocar la inversión hacia la adquisición de bienes de capital y tecnología para los sectores en los cuales el país puede lograr una ventaja competitiva en el entorno internacional, aunado a la inversión en infraestructura como otro elemento indispensable para propiciar el crecimiento económico.

Consecuentemente con los postulados neoclásicos, encontramos especial énfasis en el diseño y puesta en funcionamiento de políticas orientadas al aumento de la demanda de maquinaria, infraestructura, mejoramiento tecnológico en los sectores de transporte, telecomunicaciones, minas y energía, aprovechamiento de las potencialidades del campo y de los recursos marítimos, entre otros.

Al mismo tiempo, el Plan 2019 también reconoce las bondades de la teoría del crecimiento endógeno, al propender al mejoramiento en la cobertura en educación, así como a la promoción de la investigación y el desarrollo para difundir el conocimiento y generar valor agregado.

En ese aspecto, es preciso hacer referencia al consenso generalizado en torno a cómo el progreso tecnológico impulsa el desarrollo económico de los países y cómo está estrechamente vinculado a los avances de la ciencia, circunstancia que nos interpela en nuestro contexto donde la inversión en investigación es tal vez una de nuestras debilidades más sensibles. Efectivamente, una mirada comparativa nos demuestra cómo las experiencias internacionales exitosas en la materia tienen como común denominador el aumento significativo en la tasa de habitantes con acceso a centros educativos, como ocurre con los llamados “tigres asiáticos”, en contraposición a países con alto grado de crecimiento demográfico y elevados índices de analfabetismo y escolaridad

como ocurre con algunos del África septentrional⁷.

Como crítica desde una perspectiva constructiva podemos señalar que el Plan es tímido en materia de generar infraestructura social. Si bien existen avances significativos para propiciar condiciones de seguridad al inversionista y estabilidad normativa, es menester ir más allá sobre la desregulación de ciertas actividades empresariales que no llevan implícito un interés público para facilitar su expansión y ejercer de manera comprensiva una supervisión estatal que no implique coadministración ni hipertrofia normativa para el ejercicio de una actividad económica lícita.

Igualmente, mientras no solventemos el conflicto armado, ese factor será un obstáculo al progreso social que no genera *ab initio* una desventaja comparativa generalizada frente al entorno que no tiene ese fenómeno, situación que nos obliga a mezclar una estrategia de reivindicación del monopolio legítimo de la fuerza en cabeza del Estado como postulado de inspiración weberiana y, a la vez, una política de paz que no descarte la salida negociada al conflicto armado que es óbice en la actualidad para el desarrollo de nuestro principal sector productivo: el campo y sus posibilidades latentes y aún inexploradas.

7 La riqueza del capital humano y su ritmo de aumento son cruciales para el nivel y la velocidad del desarrollo económico de un país, fundamentalmente, porque el capital humano es el principal factor determinante de la capacidad de un país para producir y adoptar innovaciones tecnológicas. La inversión en capital humano, si bien es extremadamente importante, no basta para lograr un rápido crecimiento económico: debe ir acompañada de una estrategia de desarrollo acertada (Ferrari, 2003, p. 2).

Por último, parafraseando a Stiglitz (1998), debemos centrar nuestros esfuerzos no solo en la generación y adquisición de tecnología, sino que ese ensanchamiento productivo redunde en un mejoramiento correlativo de los indicadores de bienestar y de distribución del ingreso. Sobre este tema ha señalado Stiglitz:

Son cuatro las principales fuentes del crecimiento de la productividad: el aumento de la acumulación de bienes de capital (inversión), la mejora en la calidad de la población activa; el aumento de la eficiencia de la asignación de recursos; y el cambio tecnológico (1998, p. 485).

Otro elemento fundamental es la disciplina fiscal, sin la cual cualquier intento de crecimiento no pasa de ser una buena intención, en la medida en que el sector público debe coadyuvar, eficientemente, en el equilibrio de las variables macroeconómicas a través de la implementación de políticas anticíclicas y como motor eficiente que impulse mediante el cubrimiento de necesidades sociales las actividades productivas. Sobre ese aspecto se resalta que un marco presupuestal ideal debería tener las siguientes características (Banco Mundial, 1998; Wisner, 2005):

- 1) disciplina fiscal y consistencia de las políticas de ingresos y gastos con la estabilidad macroeconómica;
- 2) asignación de acuerdo con prioridades de política, es decir, mecanismos de priorización en la composición del gasto (sectorialmente, regionalmente, etcétera);
- 3) eficiencia y eficacia en la ejecución y en la evaluación (Olivera, 2008, p. 54).

Los factores enunciados en su conjunto son el fiel reflejo del convencimiento de que el Plan 2019 tiene como asidero y tema de sus metas la inversión en el capital humano y en el conocimiento como factores de insoslayable observancia en procura del éxito de las estrategias trazadas para lograr el anhelado crecimiento económico a largo plazo.

Referencias

1. Cooter, R. y Ulen, T. (1998). *Derecho y economía*. México: Fondo de Cultura Económica.
2. Banco de la República (2002). *Introducción al análisis económico. El caso colombiano* (2.ª ed.). Bogotá: Banco de la República.
3. Departamento Nacional de Planeación (2008). Documento: Visión Colombia II Centenario 2019.
4. Dornbusch, R.; Fischer, S. y Startz, R. (2005). *Macroeconomía* (9.ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
5. Edwards, S. (2006, 23 de julio). Tres condiciones para el crecimiento sostenido de América Latina. En *El Tiempo*.
6. Ferrari Romina, M. (2003). *Macroeconomía, teoría del crecimiento y desarrollo Económico*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos32/teoria-crecimiento/teoria-crecimiento2.shtml>
7. Haggard, S. y Kaufman, R. (1992). *La política de ajuste económico*. Bogotá: Editorial CEREC.
8. Kalmanotivz, S. (2010). *Nueva historia económica de Colombia*. Bogotá: Taurus.
9. Martínez Álvarez, J. A. (2000). *Economía del sector público*. Barcelona: Ariel.

10. Misión del Ingreso Público (2003). Informe del Consejo Directivo. *Cuadernos Fedesarrollo*, 10, Misión del Ingreso Público.
11. Molina Betancourt, C. M. (2010). *Corte Constitucional y economía*. Medellín: Sello Editorial Universidad de Medellín.
12. Montenegro, A. y Rivas, R. (2005). *Las piezas del rompecabezas. Desigualdad, pobreza y crecimiento*. Bogotá: Taurus.
13. Olivera, M. (2008). Sobre teoría de juegos, proceso presupuestal y situación fiscal en Colombia. *Cuadernos Fedesarrollo*. Bogotá.
14. Roemer, A. (comp.) (2002). *Derecho y economía: una revisión de la literatura*. México: Fondo de Cultura Económica.
15. Stiglitz E., J. (1998). *Macroeconomía*. Barcelona: Ariel.
16. Zapata Giraldo, J. G. (2002). *El financiamiento de las entidades territoriales, ¿mayor autonomía territorial o dependencia fiscal?* Bogotá: Ministerio del Interior.



ENSAYO

De la visión a la acción. Declaración Mundial sobre la Educación Superior

Francisco Eduardo Diago Franco

| 171 |

De la visión a la acción. Declaración Mundial sobre la Educación Superior¹

From vision to action. World Declaration on Higher Education

Recibido: 16 de mayo de 2011
Evaluado: 23 de julio de 2012
Aceptado: 20 de octubre de 2012

Francisco Eduardo Diago Franco (Colombia)

fdiagofr@poli.edu.co

Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano

Especialista en Gerencia de Mercadeo

Resumen

De la Declaración Mundial sobre la Educación Superior y el marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo aprobado el 9 de octubre de 1998 por la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior orientado hacia “la educación superior para el siglo XXI”, se pueden extraer elementos fundamentales sobre los cuales la educación en Colombia puede iniciar un proceso de mejoramiento radical para lograr ser competitiva en este campo y en el contexto mundial.

Afirmo, nuevamente, que debe ser la base sobre la cual se proyecten las estrategias educativas y no dejarlo, simplemente, como un documento de referencia que no deja de ser un modelo *utópico*. Por eso, este ensayo pretende, en primera instancia, llevar la declaración a un lenguaje de interpretación simple y visualizar que su aplicación amplía las oportunidades para hacer de la educación una gran fuerza de crecimiento.

En segunda instancia, el modelo de formación virtual debe ser el gran escenario para que los retos asumidos por la educación superior cumplan con

Abstract

From the World Declaration on Higher Education and the priority action framework for change and development, adopted on October 9, 1998 by the World Conference on Higher Education oriented towards “higher education for the twenty-first century”, fundamental elements can be extracted, about them, education in Colombia can initiate a radical improvement in order to become competitive in this field and in the global context.

I affirm, again, that this should be the basis over which educational strategies should be projected and not just leave it as a reference document that continues to be an utopian model. That is why this essay aims; firstly, to take the Declaration to a simple interpretation language and to show that its application expands the opportunities to make education a force for growth.

Secondly, the virtual education model should be the big stage for the challenges taken by higher education to fulfill its universal purpose to reach all corners of the world, without distinction of class, gender and so many barriers, which the world has

¹ Artículo ensayo.

su propósito universal de llegar a todos los rincones del universo sin distingo de clases, de género y de tantas barreras que a lo largo del tiempo el mundo ha sufrido a causa de la discriminación. La educación como un derecho fundamental debe ser para todos y es responsabilidad de los Estados generar las estructuras para que esto se dé.

Si se estudia juiciosamente el documento de la Unesco, se evidencia que todo está orientado a permitir el cumplimiento del derecho de la humanidad a educarse con calidad. Evidencia las barreras existentes y demuestra que generando una amplitud de pensamiento y generosidad en las oportunidades todos tienen la posibilidad de lograr las metas formativas y adquirir mayores competencias personales y profesionales.

Palabras clave: igualdad, pertinencia, calidad, cooperación, evaluación, desafíos tecnológicos, alianzas.

suffered through the ages as a result of discrimination. Education as a fundamental right should be for everyone and is the responsibility of the states to generate the structures for this to be given.

If one were to study thoughtfully the UNESCO document is evident that everything is intended to ensure humanity's right to be educated with quality. It gives proof of the existing barriers and demonstrates that by generating a breadth of thought and generosity on opportunities, everyone has the ability to achieve educational goals and acquire greater personal and professional skills.

Keywords: equality, relevance, quality, cooperation, assessment, technological challenges, alliances.

En el desarrollo del curso introductorio a la formación y evaluación por competencias liderado por la Fundación Conocimiento para el Desarrollo, Colombia, se analizó la Declaración Mundial sobre la Educación Superior y el marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la educación superior.

De este documento, aprobado el 9 de octubre de 1998 por la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior orientado hacia la educación superior para el siglo XXI, se pueden extraer elementos fundamentales sobre los cuales la educación superior en Colombia puede iniciar un proceso de mejoramiento radical para lograr ser competitivo en este campo y en el contexto mundial.

Afirmo que debe ser la base sobre la cual se proyecten las estrategias educativas y no dejarlo simplemente como un documento de referencia que no deja de ser simplemente un modelo *utópico*.

En sus aspectos más interesantes y que pueden ser un insumo para la construcción de la educación superior en el país de manera sólida y que responda a un contexto de alta calidad, me permito realizar una sencilla síntesis y análisis básico.

Respetando la seriedad del documento, no desconoceré el articulado por cuanto tiene la coherencia necesaria frente al propósito de la declaración. Simplemente haré de su contenido una forma de lectura sencilla y sucinta.

Un poco de historia

En el inicio de este siglo, la educación superior se presenta como la mejor alternativa para enfrentar el desarrollo cultural, social y económico orientado hacia

el futuro de las nuevas generaciones. La educación superior desafía a variables muy poderosas representadas en la financiación, la igualdad de derechos para el acceso a la educación, la calidad de quienes la imparten y los contenidos, estructuras y metodologías.

De igual forma, la pertinencia de los planes de estudios con el contexto al cual debe dar respuesta es un factor crítico de permanente estudio. Por esto, la cooperación institucional, ya sea nacional o internacional, cumple una función fundamental en pro de la calidad de la educación. Todo esto debe evidenciarse a través de la apertura de oportunidades de empleo y de actividades productivas.

En el siglo pasado, se observó un gran crecimiento de estudiantes matriculados en la educación superior. Se consideró como

[...] la época de *expansión* más espectacular; a escala mundial, el número de estudiantes matriculados se multiplicó por más de seis entre 1960 (13 millones) y 1995 (82 millones). Pero también es la época en que se ha agudizado aún más la disparidad, que ya era enorme, entre los países industrialmente desarrollados, *los países en desarrollo y en particular los países menos adelantados* en lo que respecta al acceso a la educación superior y la investigación y los recursos de que disponen (Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: visión y acción).

La educación superior y la investigación acercarían las grandes diferencias que existen entre los países desarrollados, los de en vías de desarrollo y los países pobres. El intercambio de tecnologías, conocimientos a través de la cooperación

regional e internacional, lograrían la reducción de la diferencia. La historia ha probado que la educación superior es el mejor escenario para la transformación y el crecimiento de las regiones.

Con todos estos antecedentes, la Unesco² convocó la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción, partiendo de la publicación *Cambio y desarrollo en la educación superior* (1985). Con anticipación, se celebraron consultas regionales en 1996 en La Habana (1997), Dakar, Tokio y Palermo, y en 1998 en Beirut.

el 5 y el 9 de octubre de 1998 en la sede de la Unesco en París, y partiendo de los principios de la Carta de las Naciones Unidas, la Declaración Universal de Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales y el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, elevan la siguiente proclamación:

Misiones y funciones de la educación superior

Artículo 1. La misión de educar, formar y realizar investigaciones

La misión y los valores fundamentales de la educación superior frente a la contribución al desarrollo sostenible y el mejoramiento de la sociedad en general, se lograrán a través de:

Proponer diplomados de calidad y educación de ciudadanos responsables y competentes idóneos para dar respuesta a las necesidades de las comunidades mediante la formación profesional cuyo modelo le permita armonizar el campo de la

teoría y el de la práctica permitiendo la construcción de nuevos conocimientos.

Estructurar un espectro amplio de opciones y oportunidades de aprendizaje que permitan la interacción con diversos grupos sociales y humanos mediante el crecimiento individual y colectivo.

Fortalecer la investigación como herramienta para la construcción de conocimiento para favorecer al desarrollo cultural, social y económico de las sociedades en diversas disciplinas.

Convivir de manera armónica con la diversidad cultural, étnica e histórica dentro de un contexto diversificado.

Consolidar, fortalecer y defender los valores sociales en todos los niveles de la colectividad.

Desarrollar programas de formación docente con el propósito de fortalecer y consolidar la calidad de la educación en todos los niveles sociales.

Artículo 2. Función ética, autonomía, responsabilidad y prospectiva

“De conformidad con la Recomendación relativa a la condición del personal docente de la enseñanza superior aprobada por la Conferencia General de la Unesco en noviembre de 1997, **los establecimientos de enseñanza superior, el personal y los estudiantes universitarios** deberán” (Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: visión y acción):

- Todas las acciones deben estar sustentadas por las exigencias éticas y científicas.
- Autonomía y responsabilidad de acuerdo con su competencia intelectual para el tratamiento de los “problemas éticos, culturales y sociales”.

2 Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

- Manejo de las nuevas “tendencias sociales, económicas, culturales y políticas”, actuando como punto de contacto ante el impacto de las mismas en la sociedad.
- Defensa de los valores universales y fundamentales que rigen a la sociedad y avalados por la “Constitución de la Unesco”.
- El desarrollo de la libertad individual es un derecho que se disfruta pero con responsabilidad para con la sociedad.
- El aporte a la solución de necesidades que afectan al bienestar de la sociedad y a la población en general.

Forjar una nueva visión de la educación superior

Artículo 3. Igualdad de acceso

Este artículo define aspectos fundamentales donde:

El derecho a la educación superior es universal en donde las condiciones de etnia, género, lengua, creencias y demás incluyendo incapacidades físicas no deben ser condiciones que nieguen el derecho a los individuos a formarse dentro de la educación superior. Solamente primarán las competencias del individuo.

El equilibrio para acceder a la educación superior debe estar sustentado en los diversos niveles de formación previos. Incluye los diversos actores que intervienen en la formación superior como son los padres, las escuelas, las entidades educativas y demás.

Los méritos del individuo deben ser el argumento para ingresar a la educación superior.

Todos los grupos humanos deben tener libre acceso a la educación superior independientemente a si son minorías

étnicas o personas con cierto grado de discapacidad ya que estos cuentan con todo un conocimiento previo, experiencias y talentos que dan identidad a las comunidades.

Artículo 4. Fortalecimiento de la participación y promoción del acceso de las mujeres

La mujer debe tener acceso a la educación superior a pesar que en muchas regiones les es negado por múltiples razones. Es vital replantear y renovar estos pensamientos por cuanto los derechos a la educación superior están “**fundados en el principio del mérito**”.

Eliminar los paradigmas asociados con el género en la educación superior.

La mujer debe acceder a la educación superior como factor fundamental en la evolución de la educación superior y de la sociedad.

Eliminar las barreras sociopolíticas que apartan a la mujer del acceso a la educación superior

Artículo 5. Promoción del saber mediante la investigación en los ámbitos de la ciencia, el arte y las humanidades y la difusión de sus resultados

La investigación debe formar parte como factor fundamental en la educación superior orientados hacia estudios a nivel de posgrado. A través de esta, “**la innovación, la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad**” deben hacer siempre presencia en los programas, con objetivos a largo plazo para atender los requerimientos de las comunidades dentro de su marco sociocultural.

Las instituciones educativas deben velar por la capacitación y formación permanente de la comunidad académica fortaleciendo la investigación,

proporcionando recursos y vigilando los derechos de autor y el adecuado uso de la información producida.

La investigación debe ser una acción para todas las disciplinas científicas, humanas y sociales con la decisiva participación de los diversos sectores de la economía a través de el suministro de recursos **públicos y privados**.

Artículo 6. Orientación a largo plazo fundada en la pertinencia

La pertinencia de la educación superior se debe centrar en la relación que debe existir entre los que las instituciones realizan y lo que realmente el contexto social requiere. Implica un desarrollo dentro de las normas éticas, el respeto por la diversidad cultural, étnica y del medio ambiente. La educación general debe estar al alcance de las comunidades pero a su vez debe a una formación postgradual de acuerdo con el campo y la disciplina que el estudiante desea tomar. Esto debe proporcionar a los estudiante la competencia de la empleabilidad.

La educación superior debe estar orientada a dar soluciones a las necesidades de las comunidades sociales en la búsqueda de soluciones que garanticen buena calidad de vida respetando el contexto ambiental.

La educación superior debe apoyar el desarrollo comunitario por medio de planes de estudio que respondan a las necesidades del contexto y se base ampliamente en procesos investigativos.

La educación superior deber se capaz de fomentar la convivencia pacífica rodeada de individuos movido por la pasión por la humanidad.

Artículo 7. Reforzar la cooperación con el mundo del trabajo y el análisis y la previsión de las necesidades de la sociedad

La educación superior debe estar alineada con las exigencias del contexto productivo y social

Los órganos de participación en las instituciones de educación superior, deben permitir la construcción de vínculos con el contexto productivo. A su vez, debe existir la participación de las vivencias productivas en el proceso académico, la combinación simultanea del estudio y la práctica y la revisión y ajuste permanente de los currículos con la realidad laboral del país y la región.

El comportamiento y la dinámica del contexto productivo, científico, económico y tecnológico deben sr considerados como fuente de información vital en la construcción de planes académicos y facilitar la solución a futuro de la comunidad estudiantil a lograr las metas de vinculación laboral.

La educación debe estar orientada a fortalecer y fomentar la responsabilidad social a través de la formación continua y la participación en la sociedad formulando cambios que permitan el establecimiento de los principios de equidad y justicia.

Artículo 8. La diversificación como medio de reforzar la igualdad de oportunidades

Las instituciones educativas deben asegurar que la sociedad cuente con las alternativas necesarias para que los individuos inicien procesos de aprendizaje en diversos niveles de complejidad y mediante modalidades de aprendizaje como la presencial, virtual, a distancia, etc.

Artículo 9. Métodos educativos innovadores: pensamiento crítico y creatividad

La velocidad con la que las fuerzas de cambio han dinamizado las estructuras educativas hace que la responsabilidad central está en el estudiante pero invita a las instituciones a realizar reformas en los modelos de enseñanza aprendizaje, contenidos curriculares y demás aspectos que faciliten el ingreso y alcance el logro el estudiante.

Las instituciones de educación superior deben formar a los estudiantes para que se conviertan en ciudadanos competentes, suficientemente motivados capaces de dar respuestas responsables a las necesidades sociales del país y sus regiones.

La revisión y ajuste de los planes académicos, la implantación de modelos pedagógicos y modelos de enseñanza deben estar orientados a formar a los individuos seres competentes desde lo comunicativos, la crítica constructiva e innovadora. Debe integrar factores de género, culturales, históricos, económicos y sociales que identifican las diversas regiones. En el análisis de los planes curriculares deben participar activamente la comunidad de docentes.

Los nuevos métodos pedagógicos deben estar sustentados en recursos que desarrollen además de la memoria, competencias interpretativas y del saber hacer.

Artículo 10. El personal y los estudiantes, principales protagonistas de la educación superior

El docente debe ser el facilitador y motivador del estudiante con el propósito de que este último desarrolle competencias de emprendimiento e iniciativas. El docente debe dejar de ser el que

más conoce y domina la disciplina para convertirse en un orientador y líder en la construcción de competencias por parte de los estudiantes. La investigación es una variable valiosa para lograr los propósitos de formación.

La Unesco avala la experiencia adquirida fuera de las instituciones educativas del docente como una condición para que forme parte del equipo dedicado a la educación superior.

Las instituciones de educación superior deben liderar los procesos de formación en los niveles de educación preescolar, primaria y secundaria, definiendo diversas variables que permita a la comunidad estudiantil encajar exitosamente en los modelos que se desarrollan en la educación superior. Implica tener un equipo multidisciplinar que trabaje orientado a ese fin.

La renovación de la educación superior debe estar protagonizada por todos los estamentos que forman parte de la misma. Es decir, la estructura institucional y las comunidades decentes y estudiantiles deben establecer y definir metodologías de enseñanza, el proyecto educativo institucional y el análisis de los planes curriculares. No basta que los estudiantes y los docentes tengan acceso a las instituciones de educación superior por medio de los órganos de participación sino que deben ser actores de los ajustes y modificaciones que garanticen el logro de las competencias que el contexto exige de los egresados.

El seguimiento a la comunidad de estudiante en la transición del nivel secundario al superior, debe ser responsabilidad de las instituciones educativas. Para el estudiante ese paso implica un reajuste a muchos modelos de comportamiento personal y por supuesto a los modelos

pedagógicos que debe seguir. Es por esto, la importancia tratada en este artículo cuando se afirma que las instituciones de educación superior deben liderar los procesos de formación que incluyan los modelos que se aplican en la formación básica y secundaria con la superior.

Esto permite disminuir los índices de deserción de los estudiantes que no logran ubicarse en los nuevos modelos y encontrar el valor presente y el inmediato futuro sobre los beneficios logrados a través de la educación. De igual manera las instituciones deben establecer un ambiente amplio y adecuado para retomar nuevamente a aquellos estudiantes que por diversas razones abandonaron los estudios y desean nuevamente retomarlos.

Artículo 11. Evaluación de la calidad

La calidad de la enseñanza superior es un concepto pluridimensional que incluye:

- ~ Enseñanza y programas académicos, dimensión internacional, intercambio de conocimientos, sistemas interactivos, movilidad de docentes y estudiantes, proyectos de investigación, etc.
- ~ Investigación y becas
- ~ Personal
- ~ Estudiantes
- ~ Edificios
- ~ Equipamientos
- ~ Logística

Artículo 12. El potencial y los desafíos de la tecnología

El potencial de la tecnología se ajustará a través de:

- ~ Procesos de apropiación del conocimiento a través de la educación a distancia y virtual.

- ~ De las redes que se comparten experiencias y la formación de recursos.
- ~ Adaptación de la tecnología a las necesidades locales.
- ~ Aprovechamiento de la información proveniente de países desarrollados.

Artículo 13. Reforzar la gestión y el financiamiento de la educación superior

Financiamiento de la educación superior se debe lograr a través de:

- ~ Gestión de políticas basadas en fuertes relaciones de cooperación entre establecimiento de enseñanza y organismos proveedores de recursos.
- ~ Cooperación de los países desarrollados a través de financiación a los países en vías de desarrollo.

Artículo 14. La financiación de la educación superior como servicio público

La financiación de la educación como un servicio público debe:

- ~ Buscar el equilibrio entre las diversas misiones educativas y sociales del país.
- ~ Ser un compromiso de los sectores públicos y privados.

Artículo 15. Poner en común los conocimientos teóricos y prácticos entre los países y continentes

Compartir conocimiento y prácticas entre las diversas regiones bajo:

- ~ El principio de la solidaridad entre los establecimientos de enseñanzas de las diversas regiones.
- ~ El principio de la cooperación de los establecimientos de educación de los conocimientos teóricos y prácticos generados en los países desarrollados y en vías de desarrollo.
- ~ Establecimiento de normas para el reconocimiento de los estudios

permitiendo la homologación de conocimientos, competencias y aptitudes permitiendo la movilidad entre los diversos sectores.

- ~ Compartir conocimientos teóricos y prácticos entre todos los establecimientos de enseñanza entre los países desarrollados y en vías de desarrollo.

Artículo 16. De la “fuga de cerebros” a su retorno

La fuga de cerebros se controla mediante:

- ~ La cooperación entre los países evita la fuga de cerebros fomentando el retorno a las localidades de origen.

Artículo 17. Las asociaciones y alianzas

Las asociaciones y alianzas basadas en:

- ~ Intereses comunes y el respeto mutuo para la renovación de la educación superior.

aplicar los conocimientos en la solución de problemas³.

En esta primera década del presente siglo, se deslumbran tímidamente los propósitos que identificaron la declaración de 1998. Vemos cómo la mujer día a día está participando, aún más, en los procesos de educación superior.

Se resaltarán los aspectos más relevantes que actualmente se observan en el desarrollo de la actividad formativa en la educación superior. Es innegable que el género femenino en el contexto nacional está liderando la participación en estas instituciones.

Según los datos estadísticos arrojados por el Ministerio de Educación Nacional (2013) se refleja una la mayor participación del género femenino en el proceso de formación a nivel superior.

En la tabla 1, se observa que del total de la población matriculada en la educación superior, el género femenino representa 52.1 %.

Conclusiones

Como bien se planteó en el inicio del presente artículo tipo ensayo, la declaración de la Unesco en octubre de 1998 proyectó los principios que deben regir en el siglo XXI a la educación superior. Definitivamente, es la antesala sobre la cual los derechos a la educación deben estar estructurados en una serie de elementos.

Reconocer la incidencia de la ciencia y la tecnología en el desenvolvimiento social y económico de las naciones, vuelve prioritaria para el siglo XXI una educación que desarrolle en las personas la capacidad de adquirir y transformar sus conocimientos y destrezas, de potenciar la capacidad de innovar y

Tabla 1:

GENERO	MATRICULADOS 2012	PARTICIPACIÓN
FEMENINO	946.639	52,1%
MASCULINO	871.145	47,9%
SIN CLASIFICAR	316	0,0%
Total	1.818.100	100,0%

En el último estudio presentado por el Ministerio de Educación Nacional (2013), las proyecciones observadas en las modalidades de formación, se puede establecer un crecimiento de aquellas que encuentran una alternativa distinta de tradicional presencial (ver tabla 2)

³ Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-209856.html>

Tabla 2:

METODOLOGIA	2008		2009		2010		2011		2012	
	MATRICULADOS		MATRICULADOS		MATRICULADOS		MATRICULADOS		MATRICULADOS	
	SEMESTRE 2	SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	SEMESTRE 1
A DISTANCIA (TRADICIONAL)	142.637	144.373	179.182	179.088	207.310	213.021	229.939	239.311	182.864	225.741
A DISTANCIA (VIRTUAL)	7.380	7.429	10.061	9.953	12.560	12.337	13.893	11.041	9.247	14.578
PRESENCIAL	1.316.379	1.340.492	1.414.555	1.404.942	1.209.068	1.506.670	1.564.952	1.614.692	1.354.170	1.577.725
SIN METODOLOGIA DEFINIDA						2	37	47	58	56
Total	1.466.396	1.492.294	1.603.798	1.593.983	1.428.938	1.732.030	1.808.821	1.865.091	1.546.339	1.818.100

En el análisis porcentual de las modalidades y de la formación se observa que hay un crecimiento interesante en la modalidad distancia-virtual. No se

debe olvidar que esta modalidad exige un cambio cultural histórico en la educación (ver tabla 3).

Tabla 3:

METODOLOGIA	2008		2009		2010		2011		2012	
	MATRICULADOS		MATRICULADOS		MATRICULADOS		MATRICULADOS		MATRICULADOS	
	SEMESTRE 2	SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	SEMESTRE 1
A DISTANCIA TRADICIONAL Y VIRTUAL	150.017	151.802	189.243	189.041	219.870	225.358	243.832	250.352	192.111	240.319
CRECIMIENTO FRENTE A PRESENCIAL	11,4%	11,3%	13,4%	13,5%	18,2%	15,0%	15,6%	15,5%	14,2%	15,2%
CRECIMIENTO PERIODICO DISTANCIA-VIRTUAL		-0,1%	2,1%	0,1%	4,7%	-3,2%	0,6%	-0,1%	-1,3%	1,0%
CRECIMIENTO PERIODICO PRESENCIAL		1,8%	5,5%	-0,7%	-13,9%	24,6%	3,9%	3,2%	-16,1%	16,5%

Siguiendo con el análisis, se observa hoy que la construcción de pensamiento crítico es una competencia que está siendo desarrollada a través de los programas de educación superior mediante los modelos de enseñanza-aprendizaje y, en particular, los asociados con la educación virtual y a distancia.

La educación superior dejó de ser un compromiso institucional individual para convertirse en un compromiso colectivo. Las mesas sectoriales representadas por los diversos sectores de la economía y, por supuesto, sociales, está participando en la formulación de las directrices y orientaciones hacia las cuales los propósitos deben estar enfocados.

Este norte debe responder a las necesidades del país y sus regiones y demás aspectos que forman parte del contexto y a que la educación tiene la responsabilidad de dar respuesta a esas exigencias.

Sobre este aspecto, el Ministerio de Educación Nacional ha definido planteamientos.

[...] una de las propuestas del Plan es garantizar la enseñanza de la historia nacional con estrategias que articulen los niveles y tipos de educación, y modelos que incentiven la permanencia, el arraigo territorial y la identidad étnica y cultural³⁴.

Es una constante crítica al fomento de la educación de alto nivel que el país no cuenta con programas atractivos que permitan a sus ciudadano recibir la formación en su interior en lugar de buscar propuestas foráneas orientadas a las necesidades de sus propios contextos. Esto, y ante las oportunidades de desarrollo personal y profesional, los egresados prefieren ubicarse en esos países y brindar sus competencia para el beneficio de estos. Esa *fuga de cerebros* no es conveniente para la región. Por esto, el Estado debe, en comunión con las instituciones

4 Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-167754.html>

de educación superior públicas y privadas, generar ofertas atractivas tanto desde la temática como en el aspecto económico y proyección profesional.

El desarrollo del docente debe ser una constante de crecimiento y de calidad. Las instituciones han de fomentar e invertir en sus equipos docentes tras prepararlos mejor para que atiendan las necesidades y expectativas de la comunidad estudiantil.

El maestro del siglo XXI está llamado a ser un líder de cambio económico, político, social y cultural en el entorno donde se desempeña. Sus competencias deben partir de un diagnóstico sobre las condiciones para la construcción del nuevo conocimiento y la comprensión del pensamiento pasado⁵ (Rubén Darío Montealegre).

En resumen, se puede afirmar que la proclamación de la Unesco esta suficientemente alineada a la realidad del presente. Esta se evidencia en los siguientes puntos:

- 1) La igualdad y equidad al derecho a la educación superior.
- 2) Debe existir el asocio y la cooperación de diversos estamentos tanto en lo nacional como en lo internacional.
- 3) La comunidad docente debe estar permanentemente en un mejoramiento con calidad.
- 4) La educación permite el desarrollo de las regiones.
- 5) El contexto de cada región debe ser un elemento de análisis y las decisiones deben responder a sus necesidades.

- 6) La educación debe abarcar los diversos marcos que identifican a las regiones, como el económico, cultural y social.
- 7) La educación debe ser inclusiva.
- 8) Los programas y propuestas académicas deben ser evaluados permanentemente para realizar los ajustes necesarios y que puedan responder a las necesidades de las regiones.

5 Recuperado de <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-195899.html>

MISIÓN

¿Cuál es nuestro PUNTO DE VISTA?



Trazando el norte de nuestra publicación

La facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables del Politécnico Grancolombiano ofrece al lector, a través de esta publicación, un espacio académico en donde se presentan investigaciones, reflexiones y reseñas propias de las ciencias económicas. Es este orden de ideas, *Punto de vista* es una publicación heterogénea en sus contenidos; pero al mismo tiempo homogénea en calidad, toda vez que los artículos publicados proceden de una selección juiciosa por parte del comité científico y de pares académicos idóneos.

Los ejes temáticos que se soportan este producto editorial son:

- a. *Análisis de organizaciones privadas*: los artículos de esta temática corresponden a la presentación de estudio de casos exitosos de emprendimiento, prácticas innovadoras, estrategias organizacionales, relaciones empresa-consumidor, sinergias universidad-empresa, entre otros.
- b. *Análisis de los sistemas económicos*: la economía puede estudiarse desde perspectivas individuales hasta dinámicas agregadas. Dado lo anterior, en estas páginas también se plasman inquietudes de orden micro, meso y macroeconómico; se cubren temáticas que incluyen desde las contraposiciones básicas de oferta y demanda hasta política económica.

- c. *Análisis de la administración del Estado*: entre los ámbitos de estudio más importantes que abordamos aquí y que involucran la actuación de la Administración Pública y el Estado, se incluyen las políticas públicas, la descentralización, las relaciones intergubernamentales y la gestión de las organizaciones públicas.
- d. *Análisis de negocios internacionales*: El país cuenta con varias empresas que han realizado esfuerzos para internacionalizar sus productos y servicios. Así mismo, el gobierno Nacional ha emprendido varias negociaciones con diferentes bloques comerciales para facilitar las transacciones de Colombia con el exterior. Algunas de estas experiencias, iniciativas y posibilidades se documentan aquí.
- e. *Análisis de sostenibilidad*: finalmente, se exploran las relaciones, conflictos y soluciones que surgen de la interacción empresa y medio ambiente. En estos artículos se plantean los roles de los diferentes actores interesados y se estudian políticas que apunten a un mejoramiento del sistema de producción y consumo que regula las relaciones previamente mencionadas.

Así pues, amablemente se invita la participación de diversos autores y lectores que quieran contribuir a construir este ejercicio intelectual llamado *Punto de vista*.



What is our point of view?

Devising the north of our publication

The School of Administrative, Economic, and Accounting Sciences of *Politécnico Grancolombiano* offers our readers, through this journal, a technical and academic space, where research, reviews, and reflections around economic sciences are presented. This is why *Punto de vista* is a heterogeneous publication regarding its contents, but at the same time homogeneous in quality because all published material goes through a rigorous selection of our scientific committee and qualified academic peers.

We work based on five central themes:

- a. *Private Organization Analysis*: All papers under this line correspond to entrepreneurial case studies, innovative practices, organizational strategies, relationships consumer-firm, and university-enterprise synergies, among others.
- b. *Economic System Analysis*: Economics can be studied from an individual perspective to aggregate dynamics. Given that, within these pages there are also some questions asked regarding micro, meso, and macroeconomics. Some of the topics covered here include basic comparison between supply and demand and economic policies.
- c. *Government Management Analysis*: Public policies, decentralization, intergovernmental relationships, and public organization management are among the most outstanding studies that involve an active role of Public Administration and Governance.
- d. *International Business Analysis*: Colombia accounts for several firms that have undertaken efforts in order to internationalize their goods and services. In the same way, the national government has started several negotiations with various commercial sectors, looking for the enhancement of international trade. Some of those experiences, initiatives, and possibilities are documented here.
- e. *Analysis in Sustainability*: Finally, there are relationships, conflicts, and solutions that emerge from the interaction between firm and environment. In these papers, the role of the stakeholders is established and some policy suggestions that search for the improvement of a production-consumption system that frames the relationships mentioned above.

Thereafter, we invite readers and authors to embrace the invitation to participate in the construction of this intellectual exercise called *Punto de vista*.



INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES

Las instrucciones que a continuación se presentan tienen el propósito de estandarizar la presentación de artículos para ser sometidos al proceso de evaluación del comité editorial. Pretenden establecer una coherencia en la presentación que dé identidad y estructura a la publicación y, además, tener presente variables importantes en el momento de evaluar la calidad de los artículos por autoridades externas.

TIPOS DE ARTÍCULOS

Se dará prioridad a artículos de investigación científica y tecnológica, de reflexión y de revisión. Se recibirán textos en las áreas de Administración, Economía, Contaduría, Negocios Internacionales y Desarrollo Sostenible. Aunque se pueden publicar artículos de cualquiera de los once tipos existentes, el mayor énfasis se hará en artículos de los tipos: 1, 2 y 3. A saber:

1. Artículo de investigación científica y tecnológica. Documento que presenta de manera detallada los resultados originales de un proyecto de investigación. La estructura por lo general utilizada contiene cuatro apartes importantes: introducción, metodología, resultados y discusión. Debe tener como mínimo treinta referencias.

2. Artículo de reflexión. Documento que presenta resultados de investigación, desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales. Debe tener como mínimo treinta referencias.

3. Artículo de revisión. Documento que surge de una investigación en la que se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones, publicadas o no, sobre un campo en ciencia o tecnología con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Se caracteriza por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos cincuenta referencias.

Presentación de los artículos

Originalidad de los textos

Los trabajos presentados deben ser inéditos y no pueden ser sometidos simultáneamente a consideración por parte de otras revistas. De la misma manera, no se recibirá ningún texto que haya sido publicado total o parcialmente en otra revista.

El proceso editorial correspondiente sólo iniciará cuando se haga entrega del formato de presentación de artículos (disponible en <http://www.poligran.edu.co/editorial>), en el cual los autores avalan su publicación en *Punto de vista* y asumen la autoría del mismo.

Arbitraje

Los textos que han atravesado el proceso de entrega serán sometidos a un proceso de evaluación por parte de expertos (árbitros o pares académicos) bajo la modalidad doble ciego. Así como el par desconoce la identidad del autor, este desconoce la identidad sus evaluadores.

Los árbitros son expertos en el área, seleccionados por el comité editorial y científico, que revisarán cada artículo y emitirán un dictamen sobre la viabilidad de su publicación.

Los autores serán notificados sobre los resultados de la evaluación y se les brindará un plazo para la entrega de los ajustes, determinado por el comité editorial. Este plazo puede variar de acuerdo a la cantidad de correcciones que requiera el texto.

Los pares académicos determinarían si el artículo puede publicarse tal como está, si requiere ligeras modificaciones, si es necesario incluir importantes modificaciones o si es rechazado. En caso de ser aceptado, los autores conocerán la decisión sobre el artículo y se adelantará el proceso editorial correspondiente.

Características de recepción de los artículos

Presentación

El autor o los autores deben presentar el artículo original en formato digital, o enviarlo por correo electrónico en una versión reciente de Microsoft Word, en tamaño carta, por una sola cara, a espacio doble y en letra Arial de 12 puntos.

Extensión

El artículo debe tener una extensión máxima de 25 páginas y una mínima de 15 páginas. Debe contener una introducción, cuerpo del trabajo: marco teórico, materiales y métodos, resultados, discusión o recomendaciones y bibliografía.

Información sobre autores

En la primera página debe estar la siguiente información: título del artículo (en español), datos del autor o los autores con los nombres y apellidos completos, fecha de recepción y aceptación del artículo, una corta reseña con una extensión máxima de 800 caracteres, correo electrónico, teléfono fijo, celular y filiación institucional.

Imágenes, gráficos y tablas

En caso de contener mapas, cuadros, tablas, fórmulas o ilustraciones, estas deben estar claramente descritas, y en orden, en los programas originales o en los formatos gráficos: jpg, tiff o bmp, con resolución de 300 dpi (*dots per inch* o puntos por pulgada), en el caso de tratarse de cuadros, tablas o gráficos de elaboración propia, es indispensable presentarlos en formato editable. La información de texto, gráficos e imágenes debe ser presentada en una sola tinta y debe tener la correspondiente autorización para su publicación.

Cada tabla, cuadro, figura o imagen debe llevar una leyenda que describa con claridad el material presentado y la fuente en metodología APA si procede de una distinta al autor o a los autores. En caso de ser necesario, se deben anexar los permisos para la reproducción de tablas, cuadros, figuras e imágenes que estén protegidos por el derecho de autor.

Resumen

El artículo debe traer un resumen en español con una extensión máxima de 700 caracteres, en el que se sinteticen los objetivos, métodos de estudio, resultados y conclusiones. Se deben adicionar las palabras clave (de 4 a 6). Además, se debe presentar el resumen (*abstract*) y las palabras clave (*Key Words*) en inglés. En caso de no contener esto, la editorial procederá a realizar la traducción por medio del Departamento Académico de Idiomas de la institución.

Referencias

La revista *Punto de vista* usa el sistema de referencias APA, de la manera descrita a continuación (un manual de referencias más detallado lo encuentra en www.poligran.edu.co/editorial).

1. **Citación:** El estilo APA utilizado en la revista *Punto de vista*, presenta las citas dentro del texto del trabajo, utilizando el apellido del autor, la fecha de publicación y la página citada entre paréntesis. Este sistema NO requiere utilizar las citas a pie de página y funciona de la siguiente manera:

Williams (1995, p. 45) sostuvo que “al comprar los desórdenes de la personalidad se debe tener en cuenta la edad del paciente”

O bien:

Un autor sostuvo que “al comprar los desórdenes de la personalidad se debe tener en cuenta la edad del paciente” (Williams, 1995, p. 45).

Cuando la cita es indirecta (es decir, que no se menciona la idea del autor pero no se cita textualmente), no se coloca la página de la referencia. Se hace de la siguiente manera:

Es oportuno considerar la edad de los pacientes al estudiar los desórdenes de la personalidad (Williams, 1995)

Si usted necesita citar una investigación que encontró en otro trabajo, puede hacerlo de las siguientes maneras:

Duarte (2006, p. 17) cita a Phillips (2001) quien descubrió que...

2. **Bibliografía:** El listado de referencias presentarse en orden alfabético. El utilizado en *Punto de vista* exige que los títulos de las publicaciones sean destacados cursiva. Las referencias bibliográficas se deben presentar de la siguiente manera:

- ~ **Libros:** Apellido, Nombre (año). *Título del libro*. Lugar de la publicación: Editor. / Strunk, W., & Blanco, E. B. (1979). *Los elementos del estilo* (3ra ed.). Nueva York: Macmillan.
- ~ **Publicaciones oficiales gubernamentales:** País. Entidad gubernamental. (año). *Título*. Ciudad: Editorial /Gran Bretaña. Ministerio del Interior. (1994). *Política de las prisiones para Inglaterra*. Londres: HMSO. Orquídeas.
- ~ **Informes:** Apellido, Nombre, (año). Título del informe. (Código del informe).Entidad/Birney, A. J., & Pasillo, M. Del M. (1981). Identificación temprana de niños con dificultades para escribir una lengua (Informe No. 81-502). C.C. De Washington: Asociación Educativa Nacional.
- ~ **Actas de congresos:** Apellido, Nombre. (año). *Título*. Nombre y edición del congreso (rango de páginas). Ciudad: Editorial.
- ~ **Artículos de revistas científicas (Journals):** Apellido, Nombre. (año). Título del artículo. *Nombre de la revista*, Volumen, número, (rango de páginas) / Popper, E. Del S., Y McCloskey, K. (1993).
- ~ **Artículo de una publicación semanal:** Apellido, Nombre (Año, día y mes de publicación). *Título del artículo*. En Título de la publicación, rango de páginas.
- ~ **Artículos de periódico:** Título del artículo. (Año, día y mes de publicación). *Título del periódico*, rango de páginas. / Young, H. (1996, 25 de julio). La Batalla entre serpientes y escaleras. *The Guardian*, p. 15.
- ~ **Entrevistas:** debido a que el material de una entrevista no se puede reproducir para quien lee un trabajo de investigación no es obligatorio que se cite en la bibliografía final. Sin embargo, sería muy apropiado hacer una referencia a la entrevista dentro del cuerpo principal de su trabajo, a manera de comunicación personal:

... y este punto fue concedido (J. Bloggs, entrevista personal, 22 de agosto de 2001).

- ~ **Fuentes electrónicas:** Apellido, Nombre. (fecha). Título del artículo. Mes, día y año de consulta, de dirección en Internet. / Bancos, I. (n.d.). Los NHS marcan la pauta del cuidado de la salud. Obtenida el 29 de agosto de 2001, de <http://www.healthcareguide.nhsdirect.nhs.uk/>



INSTRUCTIONS FOR THE AUTHORS

The following instructions are intended to standardize the presentation of articles in order to be submitted to the evaluation process of the editorial committee. These instructions aim to establish coherence within the presentation to identify and structure the publication, and also to maintain important variables when external authorities evaluate the quality of the articles.

TYPES OF ARTICLES

Priority will be given to articles of scientific and technological research, reflection and review. Texts will be received in the areas of Management, Economy, Accounting, International Business and Sustainable Development. Although any article of the eleven existing types can be published, major emphasis will be given on items of types 1, 2 and 3. Like this:

1. Article of Scientific and Technological Investigation. This is a document that presents in detail the results of an original research project. The structure that is generally used contains four major sections: introduction, methodology, results, and conclusions. It should have at least thirty references.

2. Article of Reflection. This document presents research results from an analytical, interpretative, or critical perspective of the author on a specific topic by using original sources. It should have at least thirty references.

3. Article of Review. This document is the result of a research where the published or unpublished research findings on a field of science or technology are analyzed, systematized, and integrated in order to mention development trends and progress. It is characterized for presenting a complete literature review of at least 50 references.

SUBMISSION OF ARTICLES

ARTICLE PRESENTATION

Originality of the text

All submitted papers must be unpublished and cannot be submitted simultaneously for consideration in other magazines. Similarly, *Punto de vista* will not receive any papers that have been whole or partially published in another journal.

The editorial process will only initiate when the article presentation form is received (available at: <http://www.poligran.edu.co/editorial>), in this form the authors approve the publication of the paper in the magazine and assume their authorship.

Refereeing

Papers that have been delivered will undergo a review process by experts (referees or academic peers) under the double-blind mode. Both the peer and the author are unaware of each other's identity.

Referees are experts in the area, selected by the editorial and scientific committee, who review each paper and issue an opinion on the viability of its publication. Authors will be notified of the results of the evaluation and will be notified with a deadline for delivery of the adjustments. This period may vary according to the amount of corrections required.

If accepted, authors will know the decision on the article and the editorial process will advance accordingly.

CHARACTERISTICS OF ARTICLE SUBMITTING

Presentation

The author(s) must submit the original article in digital format in a recent version of Microsoft Word. The article should be letter sized, one-sided, double-spaced, and in Arial 12.

Extension

The article should have a maximum length of 25 pages and a minimum of 15 pages. It should have an introduction, body of work: theoretical framework, materials and methods, results, discussion or recommendations, and bibliography.

Information About the Authors:

The first page must have the following information: title of the article (in Spanish), author(s) personal data with full name, dates when the article was received and accepted, a profile of the author(s) with a maximum of 800 characters, email, address, phone, cell phone, and institutional affiliation.

Images, Graphics, and Tables: In case of containing maps, charts, tables, formulas, or illustrations, they should be clearly described and in order. Also, they should be in original or graphic formats: jpeg, tiff or bmp, or with a resolution of 300 dpi (dots per inch). If there are charts, tables, or graphs made by the author(s), it is mandatory to present them in an editable format. Text information, graphics, and images must be submitted in single ink, and should have their respective authorization for publication.

Each table, figure, or image must have a caption that clearly describes the material presented and the source in APA methodology in case of being different from the author. If necessary, the required permissions for the reproduction of charts, tables, figures, and images that are protected by copyright must be attached.

Abstract

The article must have a summary in Spanish with a maximum of 700 characters, which synthesize the objectives, study methods, results, and conclusions. It must include key words (4 to 6). In addition, an abstract and keywords in English must be submitted. If not presented, the publisher will translate them through the Language Department.

References

The magazine *Punto de vista* uses the APA reference system, as follows: (a more detailed reference manual can be found at www.poli-gran.edu.co/editorial)

1. **Quotation:** The APA style used in the magazine *Punto de vista* presents the quotations within the text of the paper, using the last name of the author, the publishing date, and the quoted page between parentheses. This system does NOT require the use of footnotes, and it works as follows:

Williams (1995, p. 45) said that “when comparing personality disorders, the age of the patient should be taken into account.”

Or:

An author said that “when comparing personality disorders, the age of the patient should be taken into account.” (Williams, 1995, p. 45)

When the quote is indirect (this means that the idea of the author is not mentioned, but it is not quoted), the page of the reference is not written. It is used as follows:

It is useful to take into account the age of the patients when studying personality disorders (Williams, 1995).

If you need to quote a research you found in another work, you can do it as follows:

Duarte (2006, p. 17) quotes Phillips (2001), who discovered that...

2. **Bibliography:** The list of references should be presented in alphabetical order. The one used in *Punto de vista* requires the titles of the publications to be highlighted and in italics. The bibliographic references should be presented as follows:

- ~ **Books:** Last name, Name (year). *Title of the book*. Publication Place: Publisher. / Strunk, W., & Blanco, E. B. (1979). *The Elements of Style* (3ra ed.). New York: Macmillan.
- ~ **Official Publications of the Government:** Country. Government Institution. (year). *Title*. City: Publisher / Great Britain. Ministry of the Interior. (1994). *Policy of Prisons for England*. London: HMSO.
- ~ **Reports:** Last name, Name. (Year). *Title of the Report*. (Code of the report). Entity / Birney, A. J., & Pasillo, M. Del M. (1981). *Early Identification of Children with Difficulties to Write a Language* (Report No. 81-502). C.C. Washington: National Educative Association.
- ~ **Congress Minutes:** Last name, Name. (Year). *Title*. Name and publication of the congress (Page range). City: Publisher.
- ~ **Articles of Scientific Magazines (Journals):** Last name, Name. (Year). *Title of the Article*. *Name of the Magazine*, Volume, number, (page range) / Popper, E. Del S., and McCloskey, K. (1993).

- ~ **Article of a Weekly Publication:** Last name, Name (Publication year, day, and month). *Title of the Article*. In Title of the Publication, page range.
- ~ **Newspaper Articles:** Title of the Article. (Publication year, day, and month). *Title of the newspaper*, page range. / Young, H. (1996, July 25th). The Battle between Snakes and Ladders. *The Guardian*, p. 15.
- ~ **Interviews:** Due to the fact that it is not possible to reproduce the material of an interview, it is not mandatory for the person who reads a research work to quote it in the final Bibliography. However, it would be very convenient to mention the magazine within the main body of the work, as personal communication: ... and this point was granted (J. Bloggs, personal interview, August 22nd, 2001).
- ~ **Electronic Sources:** Last name, name. (Date). Title of the Article. Inquiry month, day, and year, Web address. / Bancos, I. (n.d.). NHS indicates the guidelines for taking care of health. Received on August 29th, 2001, from <http://www.healthcareguide.nhsdirect.nhs.uk/>

Listado de evaluadores. PUNTO DE VISTA número 5 (julio-diciembre 2012)

PUNTO DE VISTA agradece a los siguientes colaboradores por sus valiosos aportes:

Efrén Danilo Ariza Ruiz
Universidad Nacional de Colombia
Máster en Negocios Internacionales

Fabiola Torres Agudelo
Universidad Javeriana
Magister en Gestión Ambiental para
el Desarrollo Sostenible

Diego Cardona
Universidad del Rosario
PhD Management Sciences

César Augusto Bernal Torres
Universidad de La Sabana
Doctor en Administración de Negocios

Jhonier Cardona Salazar
Universidad Libre seccional Pereira
PhD en Economía

Jorge Enrique Elias Caro
Universidad del Magdalena
Doctor en Ciencias Históricas.

Édgar Varela Barrios
Universidad del Valle
Doctor en Administración (Opción Management)

Mary Luz Ordoñez Santos
Universidad de Pamplona
Doctora en Administración

Marino Valencia Rodriguez
Universidad Libre seccional Cali
Doctor en Ciencias Técnicas

Juan Carlos Muñoz Montaña
Universidad Católica de Pereira
Maestría en Administración

Ernesto Guhl Nanneti
Instituto para el Desarrollo Sostenible Quinaxi
BS in Civil Engineering