

# ECO

## *Revista Académica de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*

Este es el primer número de una nueva revista de la Universidad Rafael Landívar. Nace en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Su aparecimiento representa una convicción académica: la importancia y el valor de generar y compartir análisis, conocimientos y propuestas en el ámbito económico-empresarial.

Una vez al principio de cada año –después con más frecuencia- aparecerá ECO, un pensamiento plural, abierto. Se trata de ver el mundo de la empresa –guatemalteca y mundial- desde la óptica académica, un esfuerzo que consideramos necesario y fecundo. Entender qué está pasando en el mundo empresarial es la base para formular directrices, programas y políticas en un campo tan dinámico. También se trata de diagnosticar las particularidades de países como el nuestro para decidir qué actitud tomar ante la oleada globalizadora.

Una revista es también una forma de celebrar: cuando este número ve la luz pública la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y la Universidad Rafael Landívar realizan una innovación consistente en tener docentes de tiempo completo y de medio tiempo, una forma de reconocer que la docencia universitaria es tarea sujeta a especialización y esmero.

También nos satisface tener un programa de formación de emprendedores que toma rumbos propios, igual que la apertura de un nuevo programa de maestría en Mercadeo Global. Igualmente celebramos estar abriendo brecha en la formación de estudiantes con destrezas y habilidades de investigación a lo largo de toda su carrera.

En pocas palabras, celebramos que desde una óptica de entendimiento y transformación de la realidad social y empresarial vamos descubriendo nuestro propio camino; tomamos nota de las mejores

prácticas que se dan en otras universidades de diversas partes del mundo, sobre todo las que forman parte de una red jesuita, pero no las implantamos simplemente porque sí.

Con este primer número de ECO ven luz pública planteamientos de otras latitudes y de Guatemala. Abrimos y cerramos la revista con un pensamiento abierto.

De la Universidad de Cali, Omar González Arango comparte una visión sobre la relación especie humana-naturaleza. Los recientes huracanes, tormentas tropicales, terremotos y otras calamidades son su telón de fondo. De la Universidad de Costa Rica, Ricardo Monge plantea los retos y desafíos de las pymes guatemaltecas para transitar hacia una economía basada en el conocimiento.

Otro tema contemporáneo es la planeación estratégica, que desde una perspectiva pragmática y orientadora aborda Julio Castellanos. Gloria Zarazúa comparte inquietudes sobre un tema por demás actual, la competitividad y su relación con las cadenas de valor. José Miguel Gaitán Álvarez trata algo por él más que estudiado, vivenciado, las microfinanzas, e insinúa la necesidad de ajustar el marco jurídico que las regula. La noción de riesgo-país y los sistemas de calificación en que se sustentan es analizada por Humberto Castellanos. José Alejandro Arévalo incursiona en la historia tributaria de Guatemala en su artículo: Secular deficiencia fiscal.

El turismo es presentado desde dos ventanas diferentes: Alma del Cid hace un análisis de potencialidades y limitaciones para que sea un motor de desarrollo local; por otra parte, Maru Acevedo, Gerente de la Cámara de Turismo, formula una serie de propuestas programáticas para su dinamización.

Igualmente desde dos modalidades compartimos

## PRESENTACIÓN

visiones sobre el emprendimiento. Samuel Pérez nos aproxima a una definición conceptual y Jaime Viñals a una definición motivacional de qué es ser emprendedor además de alpinista en nuestro tiempo.

Las reseñas de algunos libros recientes también son parte de este esfuerzo de pensamiento y editorial, una necesaria forma de acercarnos a lo que se piensa y se genera en diversas latitudes.

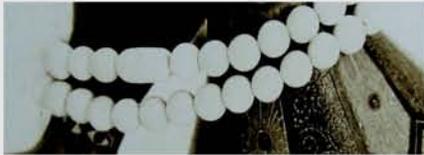
Concluimos con un pensamiento fecundo y analítico, el de Xabier Gorostiaga, en una entrevista que le hiciera al final del año 2001 un notable periodista, José Zepeda de Radio Nederland.

Esperamos que el segundo número de ECO explore nuevos temas económico-empresariales, que tome en cuenta sus críticas y sugerencias y, si lo estima conveniente, que una nota suya aparezca dentro del Foro Abierto.

### *Consejo Editorial*



# Las Pymes Guatemaltecas y las tecnologías de la información y la comunicación (TICS)



Ricardo Monge-González\*  
Cindy Alfaro Azofeifa\*\*

Uno de los principales retos que enfrentan hoy las PYMES de cualquier país, en especial de aquellos en vías de desarrollo, consiste en saber cómo tomar ventaja de los nuevos recursos tecnológicos, principalmente las aplicaciones de cómputo e Internet y al mismo tiempo enfrentar una intensa y creciente competencia, tanto a lo interno de sus respectivos países, como en los mercados de exportación. En este nuevo contexto, al cual se le ha llamado globalización y economía basada en el conocimiento (EBC), las micros, pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Guatemala enfrentan un importante reto, ya que presentan un muy bajo nivel de adopción de aplicaciones de cómputo e Internet, así como la existencia de una brecha digital con respecto a sus homólogos de Canadá y los Estados Unidos, países con los cuales se compete en el mercado internacional.

Cada día hay mayor evidencia empírica sobre el papel que juegan las TICS, en forma conjunta con otras políticas, en el mejoramiento de la productividad y competitividad de las PYMES, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo. En el

Las micros, pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Guatemala enfrentan un importante reto, ya que presentan un muy bajo nivel de adopción de aplicaciones de cómputo e Internet.

caso particular de las PYMES de Centroamérica, Monge-González et al. (2005) tratan de contestar a preguntas como: ¿cuál es el acceso que tienen las PYMES a las TICS los países de Centroamérica?, ¿qué usos le dan las PYMES a las computadoras y a la Internet, en cada país de la región?, ¿qué más es necesario hacer para que las PYMES de la región puedan aprovechar y beneficiarse del acceso, uso y adopción de las TICS en el nuevo orden económico o economía basada en el conocimiento?, ¿cuál es el papel de los diferentes actores interesados (stakeholders) en crear un ambiente propicio para el acceso, uso y adopción de las TICS por parte de las PYMES en cada uno de los países de la región?.

Para contestar estas preguntas, los autores analizaron la información de una encuesta que se llevó a cabo a 788 micros, pequeñas y medianas empresas de los cinco países de la región. Éstas abarcaron los sectores: agropecuario, manufactura y servicio/comercio. En el presente artículo se exponen los principales hallazgos del trabajo de Monge-González et al, haciendo énfasis en los resultados para el caso particular de Guatemala.

En términos de acceso a las TICS, se logró identificar que casi las tres cuartas partes de las PYMES

\* Director Ejecutivo de la Fundación Centro Académico de Alta Tecnología (CAATEC), Costa Rica.

\*\* Cindy Alfaro es la Asistente de Proyectos de la Fundación CAATEC.

guatemaltecas poseen teléfonos fijos (71%), no así en el caso de los teléfonos celulares, pues sólo el 45% cuenta con él. Cerca de un 32% de las PYMES usan computadora, en menor medida la Internet (15%) y la tenencia de páginas Web propias (1%). Con estos resultados, Guatemala ocupa la tercera posición en Centroamérica (Gráfico No 1).

En Guatemala, así como en el resto de Centroamérica, se comprueba la existencia de una brecha digital en el acceso a las TICs, principalmente en el uso de la Internet, según tamaño de la empresa y en algunos casos, según actividad productiva a la que se dedica la PYME.

Las PYMES guatemaltecas que no utilizan computadoras e Internet, señalan principalmente tres razones para ello: (i) el considerar que tales herramientas no son necesarias para su actividad productiva; (ii) el considerar que su costo (instalación y mantenimiento) es muy caro; y (iii) el desconocer cómo usar estas tecnologías.

Las dos primeras razones están asociadas con la falta de conocimiento que tienen estas empresas sobre la importancia de las herramientas digitales para mejorar el desempeño de una empresa. La última razón señala la importancia de implementar, cuanto antes, un programa de capacitación en diversas áreas de interés, identificadas en el trabajo, para las PYMES mediante el empleo de la computación y la Internet.

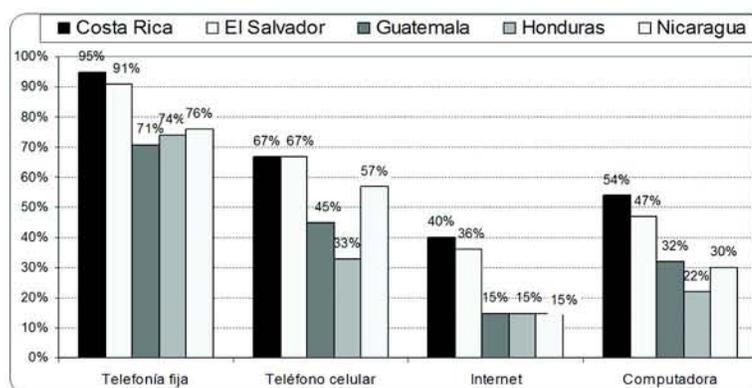
Con respecto al acceso a la Internet, se identificó que éste está relativamente bajo, y al analizar dicho acceso desde la óptica de la velocidad de la conexión, se observa un gran reto para Guatemala, ya que sólo el 1.5% de estas empresas poseen acceso a alta velocidad en la Internet. Este resultado vierte especial importancia, debido a la necesidad de contar con acceso de alta velocidad a la Internet para poder incursionar en el comercio electrónico (e-commerce) y en la integración de cadenas productivas por medio de la Internet (e-business).

En materia de uso de las TICs, específicamente aplicaciones de cómputo y usos de la Internet (por

ejemplo, B2B, B2C y B2G) los resultados más importantes pueden resumirse de la siguiente manera:

i. El uso de las computadoras está relacionado con la simplificación de labores administrativas y en mucho menor grado con el manejo de los procesos de

Gráfico No 1. Centroamérica: Acceso a TICs por parte de las PYMES



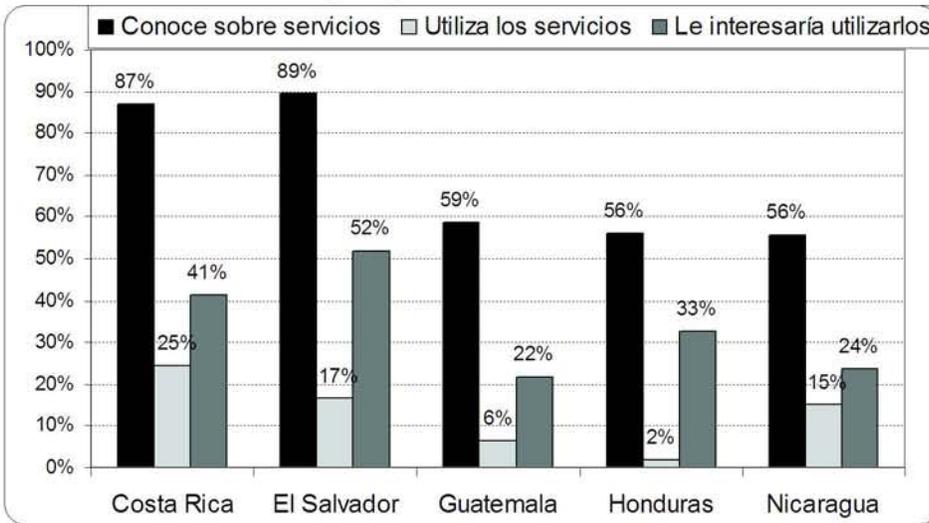
Fuente: Monge, Ricardo et al (2005). TICs en las PYMES de Centroamérica. International Development Research Centre y la Editorial Tecnológica de Costa Rica.

producción. No se observa una marcada tendencia por parte de las PYMES de querer incrementar el uso de las computadoras en labores administrativas y manejo de procesos de producción, lo cual pareciera estar asociado con el desconocimiento de la importancia del uso de esta tecnología.

ii. El uso de la Internet para realizar transacciones con intermediarios financieros (banca electrónica) es aún muy incipiente en Guatemala, toda vez que el porcentaje de PYMES que manifiesta utilizar servicios de algún banco por medio de la Internet es aún muy bajo (6.4%), lo cual contrasta con cifras mayores al 60% en promedio en otros países pequeños pero desarrollados (OECD, 2004). Asimismo, pareciera existir poco interés de las PYMES de este país por realizar transacciones bancarias en línea, pues sólo el 21.7% manifestó estar interesado en llevar a cabo este tipo de transacciones. (Gráfico No 2)

iii. Cabe destacar que los servicios más utilizados por partes de las PYMES guatemaltecas en materia de banca electrónica son: el pago a proveedores, pago de planillas, transferencias bancarias y consulta de saldos

Gráfico No 2. Centroamérica: Uso de la banca electrónica por parte de las PYMES



Fuente: Monge, Ricardo et al (2005). TICs en las PYMES de Centroamérica. Internacional Development Research Centre y la Editorial Tecnológica de Costa Rica.

tal como se muestra en el Gráfico No 3.

iv. El comercio electrónico entre empresas (B2B) es muy incipiente en Guatemala, pues el máximo porcentaje de PYMES que realizan pedidos a sus proveedores por medio de la Internet es 4.6%. Además, el porcentaje de PYMES que realizan pagos por medio de la Internet a sus proveedores es igual al 1.5%. (Gráfico No 4).

v. El comercio electrónico con clientes (B2C) en Guatemala muestra cifras preocupantes pues sólo un 1.7% de las PYMES de Guatemala reciben pedidos de sus clientes por medio de la Internet.

Más aún, de este pequeño

porcentaje ninguna PYME manifiesta cobrar a sus clientes empleando esta herramienta tecnológica y sólo el 49.1% de éstas, manifiestan su interés de incursionar en negocios por la Internet, gozando de apoyo técnico.

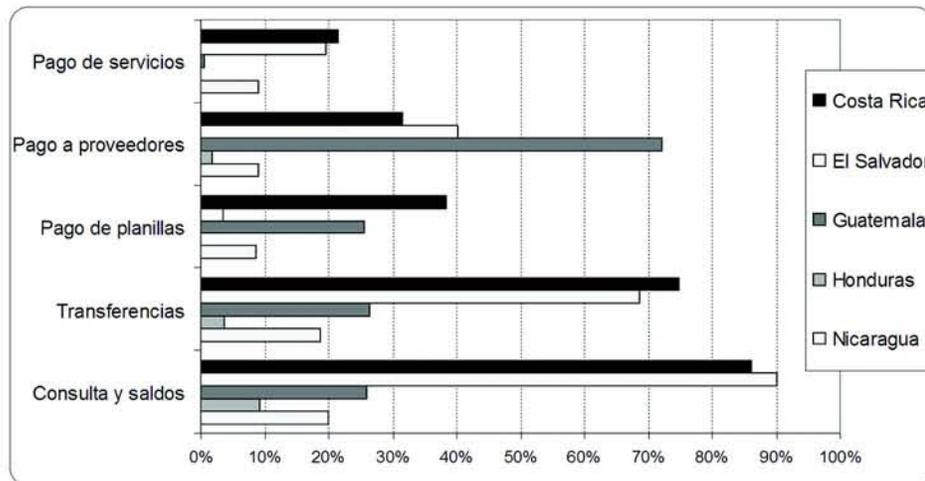
vi. Con respecto al desarrollo de negocios entre empresas y gobierno (B2G), cabe señalar que el hecho de que ninguna PYME guatemalteca manifiesta participar en licitaciones públicas, y el escaso uso que le dan las PYMES guatemaltecas a los servicios brindados por las instituciones

públicas por medio de la Internet, puede atribuirse tanto al poco acceso que estas empresas tienen a esta herramienta tecnológica, así como a la poca penetración del propio gobierno electrónico (e-government).

Al estudiar la importancia de los resultados del presente estudio dentro del contexto del Tratado de

Gráfico No 3. Centroamérica:

Servicios de la banca electrónica más utilizados por las PYMES

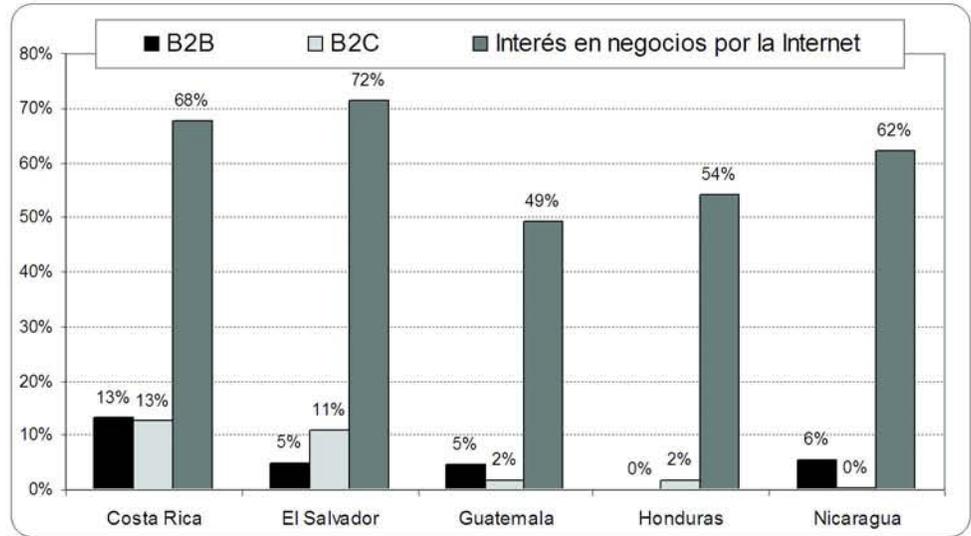


Fuente: Monge, Ricardo et al (2005). TICs en las PYMES de Centroamérica. Internacional Development Research Centre y la Editorial Tecnológica de Costa Rica.

Libre Comercio entre Centroamérica y los Estados Unidos (CAFTA), los autores llegan a varias conclusiones, entre ellas está el hecho que de acuerdo con los resultados del proceso de negociación del CAFTA, el tratado mejora las posibilidades de comercio electrónico (e-commerce) entre las empresas de los países signatarios, al establecer en su Capítulo 14 (Comercio Electrónico) las disposiciones que impiden la aplicación de aranceles u otras barreras a la importación de productos digitalizados y transmitidos electrónicamente. Además, en este capítulo se reconoce la importancia de que las partes trabajen en forma conjunta para superar los obstáculos que las pequeñas y medianas empresas enfrentan en el uso

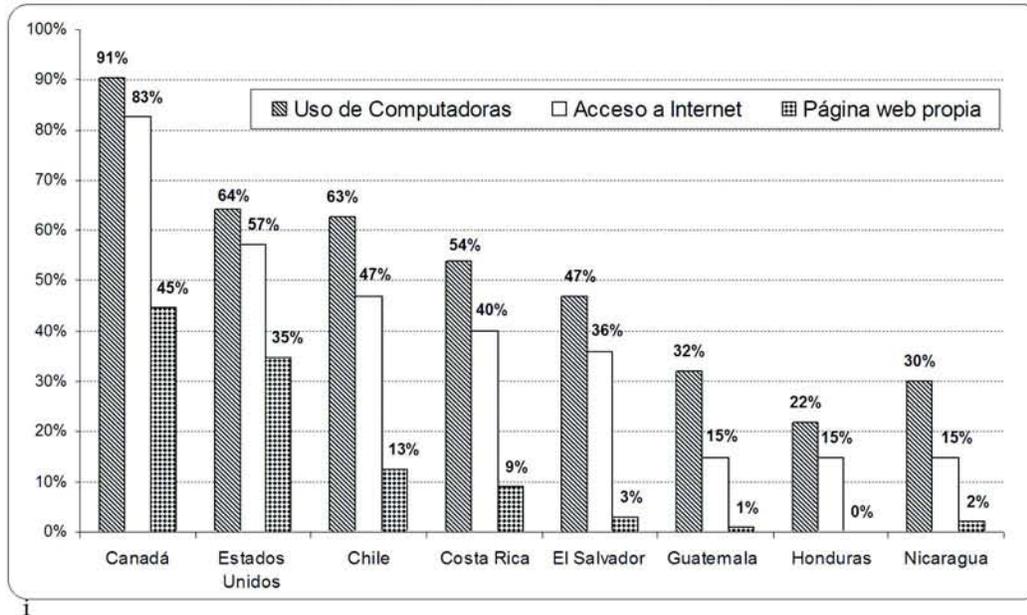
Gráfico No 4. Centroamérica:

Uso del comercio electrónico por parte de las PYMES



Fuente: Monge, Ricardo et al (2005). TICs en las PYMES de Centroamérica. Internacional Development Research Centre y la Editorial Tecnológica de Costa Rica.

Gráfico No 5. Uso de varias tecnologías por parte de las PYMES en cada país



Fuente: Monge, Ricardo et al (2005). TICs en las PYMES de Centroamérica. Internacional Development Research Centre y la Editorial Tecnológica de Costa Rica.

del comercio electrónico, así como la necesidad de trabajar en la promoción del desarrollo del comercio electrónico.

De acuerdo al Gráfico No 5, la brecha entre las PYMES de Guatemala con respecto de sus homólogas en Estados Unidos y Canadá es muy grande, especialmente en materia de conectividad. Aunque también lo es con respecto a Costa Rica y El Salvador. De hecho, mientras el 83% de las PYMES canadienses y el 57% de las estadounidenses tienen

acceso a la Internet, sólo el 15% de las PYMES guatemaltecas tienen acceso a esta herramienta.

Si se considera la velocidad de navegación en la Internet, la brecha entre las PYMES de Guatemala y las de Estados Unidos y Canadá, se ensancha, pues en estos dos últimos países el uso de acceso a la Internet de alta velocidad es generalizado, lo cual contrasta con el incipiente acceso a alta velocidad (1.5%) de las PYMES guatemaltecas. Este resultado, constituye todo un reto para este último país, toda vez que la Internet de alta velocidad es un requisito imprescindible para poder participar tanto eficaz como eficientemente del comercio electrónico.

De acuerdo con el anterior resultado, no debe extrañar que mientras en Canadá y los Estados Unidos el B2B, B2C y el B2G es ampliamente usado por las PYMES, en Guatemala el comercio electrónico es casi nulo. Cabe destacar la necesidad de las PYMES guatemaltecas de ser capacitadas en el uso de las aplicaciones de cómputo e Internet con la intención de que valoren la importancia del uso de las TICs en su empresa. Monge-González et al (2005), sugieren las siguientes recomendaciones de política para mejorar el grado de adopción de TICs por parte de las PYMES guatemaltecas:

A. Para contrarrestar la percepción de un importante porcentaje de PYMES guatemaltecas que opinan que las TICs no son necesarias en su actividad, se recomienda implementar un programa de divulgación masiva de los principales resultados del libro de Monge-González et al (2005), entre las propias PYMES y las autoridades públicas y privadas, en especial, aquellos relacionados con la importancia del acceso, uso y adopción de las TICs para mejorar la productividad y competitividad de las PYMES. Además, sería importante presentar casos exitosos de PYMES centroamericanas en este campo, con la intención de que otras PYMES puedan aprender rápidamente las aplicaciones de las TICs en su actividad productiva, y en qué momento y bajo cuáles circunstancias estas herramientas tecnológicas resultan ser realmente útiles para mejorar el desempeño de la empresa.

B. Es necesario que las autoridades guatemaltecas estructuren un plan nacional de apoyo a la adopción de TICs por parte de las PYMES. En dicho plan se deben incluir todos los factores internos y externos que afectan la adopción de estas tecnologías, identificados en el libro de Monge-González et al (2005), así como a los responsables del diseño e implementación de las políticas que logren eliminar los obstáculos.

C. Dentro de estas políticas, el desarrollo de servicios públicos en línea o gobierno electrónico, tales como compras gubernamentales (e-procurement), vierte especial importancia. Este esfuerzo, el cual es aún incipiente en Guatemala, constituye quizás la política de apoyo directo más importante que el gobierno de este país puede brindar a sus PYMES.

D. En materia de capacitación es necesario tomar en cuenta el grado de adopción de las TICs por parte de la PYME, así como el sector productivo al que pertenece, su tamaño, el mercado al que abastece y su nivel de encadenamiento con otras empresas. Este enfoque permitiría identificar en forma más apropiada aquellas entidades que podrían llevar a cabo este tipo de capacitaciones.

Es necesario diseñar e implementar un sistema de monitoreo que permita, tanto al sector público como al sector privado evaluar el avance en la implementación de las políticas a las que se hace referencia en los puntos anteriores, así como los resultados de la implementación de dichas políticas, con el propósito de ir realizando los cambios o ajustes necesarios para el logro de los objetivos planteados en el plan de acción de apoyo a la adopción de TICs por parte de las PYMES en cada uno de los países de la región.



## Referencias

Monge, Ricardo; Cindy Alfaro y José I. Alfaro (2005). TICs en las PYMES de Centroamérica. International Development Research Centre y la Editorial Tecnológica de Costa Rica. ([http://www.idrc.ca/en/ev-89287-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-89287-201-1-DO_TOPIC.html))

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (2002). OECD small and medium enterprise outlook . Paris.

# La Planeación Estratégica en la empresa guatemalteca



Julio D. Castellanos\*

Pensar estratégicamente es una cualidad muy eficaz, que debe ser utilizada por los directores y gerentes de las organizaciones para elaborar planes o programas de largo plazo, diseñados para alcanzar las metas futuras y usar efectivamente los recursos disponibles. Las empresas deben pensar en las necesidades futuras de sus clientes, la forma en que puedan prestar mejor sus servicios y la manera de cómo se relacionan las actividades que se realizan actualmente y lo que necesita hacer en el futuro.

La planeación trata con el futuro de las decisiones actuales, es decir que observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada tomada por la alta dirección o gerencia.

Una buena estrategia se convierte en un mapa del camino que seguirán, muestra a dónde se quieren dirigir y ayuda a elegir la mejor ruta que les llevará al lugar donde se desea llegar.

Como lo mencionara desde principios del siglo XX Chester Barnard, “la planeación estratégica es una herramienta gerencial importante para todo tipo de empresas que están comprometidas a prepararse para el futuro.”<sup>(1)</sup> La planeación trata con el futuro de las decisiones actuales, es decir que observa la

cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada tomada por la alta dirección o gerencia. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros (amenazas) que surgirán en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una organización tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Intuitivamente hay muchas razones válidas para hacer estrategia entre las más obvias se encuentran las siguientes: mejorar el desempeño; estimular un pensamiento proactivo y creativo; simular y prepararse para el futuro; resolver problemas mayores; preguntar (y tratar de responder) interrogantes relevantes; forzar a la organización a establecer objetivos de largo plazo; sobrevivir (e incluso prosperar) con menos; construir nuevos canales de comunicación; trabajo en equipo y un sentido de participación; influir en lugar de ser influido (con el propósito de tener más control sobre el futuro de la organización), etc. Por estas razones, la PE

\* Profesor de Dirección Estratégica, consultor del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

llegó a ser tan popular en las compañías del sector privado en los años 60 y 70 y desde entonces se ha mantenido como una práctica generalizada.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el análisis de los factores externos e internos, continúa con la definición o redefinición de la misión y visión, los objetivos estratégicos y concluye hasta formular las estrategias de la organización, para lograr las metas y objetivos buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida, tal como lo han sostenido los principales estudiosos del tema como Kenneth Andrews (2) y Michael Porter. (3)

Por otra parte, la planeación estratégica es una actitud gerencial, una forma de vida organizacional. Requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una

**Una organización será capaz de adaptarse a los cambios en el entorno en la medida que ponga especial atención a la identificación e interpretación de los cambios significativos en su entorno.**

parte integral de la dirección. Representa un ejercicio mental, un proceso intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas. Un sistema de planeación estratégica formal reúne tres tipos de planes fundamentales perfectamente estructurados, que son: a) Planes estratégicos; b) Programas y presupuestos de mediano plazo; y c) Planes operativos.

### **I. Factores que limitan o potencializan la Planeación Estratégica.**

Constantinos Markides(4), autor de múltiples estudios sobre el tema, sostiene que el planeamiento estratégico es un ejercicio que busca leer el futuro con el objeto de posicionar a la organización de manera favorable. Para ello se requiere una actitud

proactiva y dinámica, además de la capacidad para adaptarse al cambio. Primordialmente busca definir las orientaciones principales y los objetivos que la organización debiera alcanzar en el futuro para tener éxito. Finalmente, la planeación estratégica hace posible desarrollar un plan de acción para llevar a la práctica operativa las metas de largo plazo. Por lo tanto, resulta sumamente importante para cualquier organización fortalecer su capacidad para adaptarse al entorno. Una organización será capaz de adaptarse a los cambios en el entorno en la medida que ponga especial atención a la identificación e interpretación de los cambios significativos en su entorno. Es necesario además desarrollar la capacidad para identificar indicadores que muestren cambios significativos en el ambiente.

Por otra parte una organización solamente puede capitalizar las oportunidades del entorno en la medida en que revisa y actualiza su misión, objetivos, estrategias, estructuras y actividades para aprovechar las oportunidades identificadas en el entorno y para reducir los riesgos de las amenazas que se presenten.

Existe también una serie de limitaciones o barreras para el éxito, frente a las cuales una organización debiera estar consciente antes de propiciar un proceso de planeamiento estratégico, algunas de ellas son las siguientes: alto costo de llevar a cabo el proceso; existencia de problemas internos, los cuales deben ser atendidos en primera instancia; una alta probabilidad de planes de baja calidad o la falta de implementación de estos; falta de compromiso directivo; gerentes que se sienten muy cómodos y más capaces de dirigir por intuición que estando sujetos a una planeación rígida, y otros semejantes.

En relación con los costos, estos no corresponden sólo a aquellos que están involucrados en el ejercicio de planeación propiamente, sino también los relacionados con las limitaciones financieras de llevar el plan a la práctica. Si la organización no tiene recursos para llevar a cabo el plan, todo el proceso habrá sido en vano.

No obstante las limitaciones citadas, existen también una serie de factores que contribuyen al éxito de

cualquier esfuerzo de planeación estratégica, tales como el compromiso de la alta dirección, una amplia participación en el proceso, la retención del personal clave para la implementación operativa de la estrategia y una cultura de incentivos relacionada directamente con los objetivos estratégicos.

Como lo menciona David Teece, sin el compromiso eficaz de la alta dirección en la empresa, el proceso de planeación estratégica simplemente no se podrá llevar a cabo completamente y existirá una alta probabilidad de que el plan no sea implementado nunca. No sólo se necesita compromiso, sino también la habilidad de la dirección para aceptar la crítica y hacer los cambios necesarios. Sin este compromiso y voluntad para desechar viejos proyectos en favor de nuevos enfoques, cualquier intento de planeación estratégica fracasará e incluso podría ser perjudicial para la organización.

En cuanto a la participación durante el proceso de planeación estratégica, a pesar que en la literatura sobre el tema no existe consenso sobre quiénes y a qué nivel debiera darse esta participación, es claro que la importancia de diferentes insumos y amplia participación es definitiva. Aunque puede ser difícil mantener una atmósfera de trabajo en equipo durante el proceso de planeación, esto es esencial para formular en la práctica cualquier plan. Debido a que la planeación puede alterar relaciones interpersonales y pueden aflorar conflictos, el tener un real espíritu de equipo de trabajo en la organización puede ser un factor de éxito.

El desarrollo y la implementación de la planeación estratégica requiere de personal, además de comprometido, capacitado y con las suficientes destrezas para llevar a cabo las estrategias señaladas en el plan. A menudo, la organización debe tomar riesgos para lograr los beneficios posibles a través de la planeación y puede que algunos de estos fallen. Es por ello que la organización debe ser capaz de aceptar derrotas o fracasos como el precio por los beneficios de tomar decisiones bajo riesgo, pero prudentes.

Sin un plan para la implementación, puede ser

demasiado fácil para una organización el posponer o hasta olvidar la implementación efectiva de sus planes estratégicos. Un plan de implementación obliga a la organización a enfocarse en objetivos realistas y determinar qué actividades serán llevadas a cabo, por quién y cuándo. Esto crea un impulso para hacer un seguimiento y un medio para evaluar el progreso. No hay nada más desalentador que un plan estratégico bien desarrollado que nunca se pone en práctica.

Dado que los factores ambientales que sirven de marco a un plan estratégico están cambiando constantemente, éstos deben ser revisados periódicamente para asegurar que el plan es todavía apropiado y factible o en caso contrario, deberá ajustarse.

El intervalo entre estas evaluaciones depende de la organización, los supuestos realizados sobre el medio ambiente y los cambios de estos factores.



## II. Características de la Planeación Estratégica

Conforme la opinión de la mayoría de autores sobre esta temática, existen cinco características que generalmente son atribuidas a la planeación estratégica:

1. La planeación estratégica en un proceso a futuro.

El planeamiento estratégico involucra el análisis del estado presente de la organización, cómo le gustaría que se viera en el futuro y qué caminos podría tomarse para llegar allí.

En este sentido la planeación estratégica es simplemente el proceso de determinar qué pretende ser una organización en el futuro y cómo alcanzar ese propósito.

La mayoría de los puntos de vista sobre el tema enfatizan que la planeación estratégica es proactiva hacia el futuro: un análisis formal de la situación actual y de los posibles cambios futuros permite un mejor manejo de lo incierto y de los riesgos.

de lo posible, para beneficiar a la organización, es un elemento clave en muchas discusiones de planeación estratégica.

2. Incluye una amplia revisión de la misión, visión y metas de la organización, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El proceso comienza con una extensa revisión de la misión y visión de la organización, o en los casos que la planeación estratégica está siendo utilizada por primera vez, puede significar el desarrollo de la declaración de la misión y visión. Esto es de suma importancia porque sin una idea clara sobre a dónde se quiere llegar, la organización no podrá desarrollar estrategias efectivas para alcanzar su destino.

El siguiente paso es desarrollar un análisis de factores ambientales internos y externos que puedan presentar un obstáculo o contribuir al logro de las metas de la organización. Los factores internos incluyen las fortalezas y debilidades de la organización (que pueden ser controladas). Los factores externos incluyen las oportunidades y las amenazas a los que la organización puede responder, aprovechar o tratar de influenciar, pero a menudo están más allá de su control.

3. Implica transformar planes en acción.

Las diferentes maneras para lograr las metas de la organización deben ser evaluadas y las mejores serán elegidas a través de procesos sistemáticos y lograr los resultados esperados se debe elaborar un plan de acción, ya que las estrategias bien intencionadas y organizadas tienen poco valor si no hay una manera realista de alcanzar el éxito. Este plan debe tener un mecanismo de monitoreo continuo para determinar si las actividades marchan con éxito o si por el contrario necesitan ser ajustadas. La falta de un plan de ejecución ha sido citado como razón importante para el fracaso de la planeación estratégica en muchas empresas.

4. Debiera ser participativa

A pesar de que no existe total acuerdo en la medida

en que la organización debe estar involucrada en el proceso de planeación estratégica, hay un consenso general que no debiera desarrollarse aisladamente por los gerentes clave. Además, la experiencia sugiere que entre mayor sea la participación del personal, mejores serán los resultados. Si se realiza aisladamente, la planeación puede llegar a ser puramente analítica, obstaculizando así la participación de las personas responsables de llevar a cabo las actividades incluidas en el plan.

Además de integrar a los gerentes y planeadores con los ejecutores, la amplia participación también reúne diferentes puntos de vista y experiencias para asegurar un análisis enriquecedor y menos restringido. Sin embargo, no parece existir consenso sobre el nivel de participación requerida para lograr el propósito.

5. Implica un nivel de responsabilidad y formalidad.

Dado el volumen de las tareas gerenciales del día a día, puede hacerse difícil mirar hacia adelante, analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas, hasta cómo desarrollar un plan de acción, de una manera participativa, continuamente. En estos casos, las sesiones formales de planeación estratégica pueden proveer el escenario adecuado para enfocar asuntos de esta índole. En estos casos el análisis puede cambiar de la interrogante diaria: ¿estamos haciendo las cosas de manera correcta?, a la más importante: ¿estamos haciendo las cosas correctas?

Aunque un plan estratégico debe ser desarrollado de

Los factores internos incluyen las fortalezas y debilidades de la organización (que puede ser controladas). Los factores externos incluyen las oportunidades y las amenazas a los que la organización puede responder, aprovechar o tratar de influenciar, pero a menudo están más allá de su control.

una manera formal, no debe ser rígido, sino más bien dinámico y sensible a nuevos elementos que emerjan. Toda estrategia es en realidad una mezcla de estrategia planeada o “deliberada” y de estrategia “emergente”, la cual sencillamente se desarrolla a través del aprendizaje, cambios ambientales y la experiencia

adquirida a través del tiempo en la propia organización.

Durante el proceso de transformación del plan de acción, se pierde gran parte de la “estrategia deliberada”, comúnmente por la sencilla razón de que ya no se ajusta a las circunstancias o simplemente no funcionó según lo planeado. La planeación estratégica debiera ser reconocida por lo que realmente es: “una forma, no de inventar una estrategia, sino de programar una estrategia ya creada, para que sus implicaciones formalmente funcionen.”

### III. Planeación estratégica en el contexto guatemalteco

La práctica de la planeación estratégica en el medio guatemalteco enfrenta grandes limitaciones que van desde el desconocimiento de su importancia, metodología e implicaciones organizacionales hasta la ausencia de una cultura gerencial enfocada en la dirección estratégica.

“Una forma, no de inventar una estrategia, sino de programar una estrategia ya creada, para que sus implicaciones formalmente funcionen.”

Normalmente cuando se inicia un proceso de planeación estratégica se hace necesario realizar un taller introductorio al tema debido a que la mayoría de directivos y gerentes desconocen el proceso así como sus principales implicaciones. La deficiencia más notoria en este sentido se evidencia en la pretensión, bastante generalizada en el medio, de que se puede contratar a un consultor para que elabore un plan estratégico, lo cual es totalmente equivocado. La mejor aportación que puede realizar un consultor externo es la facilitación de un proceso técnicamente estructurado, lo cual no establece el contenido del plan estratégico, sino más bien garantiza que el proceso se oriente a dar los mejores resultados que el propio equipo gerencial es capaz de estructurar.

Otro de los grandes problemas identificados en el medio, se relaciona con la apatía generalizada de los

directores y gerentes guatemaltecos en cuanto a invertir el tiempo necesario (normalmente alrededor de 10 horas de la alta dirección) para estructurar el plan estratégico. Mucho de esta actitud proviene de la carencia de una cultura gerencial enfocada en los procesos de dirección estratégica, pero también se origina en el comportamiento generalizado de los gerentes guatemaltecos de planificar para la coyuntura, enfocando todas sus cartas en el corto plazo.

Tal como fuera comentado anteriormente, el proceso de planeación estratégica se cimienta en el análisis crítico de las variables que componen el entorno de una organización. Normalmente los gerentes en el medio tienden a conocer de manera muy cercana los elementos del entorno empresarial inmediato, es decir los aspectos centrales de su propia industria. Logran identificar con precisión las cinco fuerzas del modelo porteriano o lo que constituye su micro-ambiente empresarial, sin embargo es notorio que sus equipos de mercadeo no procesan esta información de manera sistemática y respondiendo a un modelo de inteligencia de negocios propio de la organización. Este factor se convierte en una seria limitación para la calidad de los insumos del proceso de planeación estratégica. ¿Cómo podemos anticiparnos a los movimientos de la competencia, si no estamos en capacidad de predecir sus próximas tácticas?

Además de las limitaciones para el manejo de la información a nivel micro-empresarial, es evidente que la mayoría de directivos y gerentes del medio guatemalteco no han desarrollado sistemas de información que les permitan analizar apropiadamente las principales tendencias del macro-ambiente de negocios. Muchos empresarios se conforman con revisar cada cierto tiempo las tendencias macroeconómicas, particularmente cuando existen cambios de autoridades públicas. Esta revisión si bien es necesaria, no es suficiente para identificar adecuadamente los principales cambios del entorno que podrían tener un alto impacto en las operaciones de la empresa, especialmente en el largo plazo. Muchas veces la cultura empresarial guatemalteca se mantiene enfocada en los árboles y no en el bosque, lo cual dificulta entender los escenarios futuros en los cuales deberá operar la empresa en los próximos años.

Para que el proceso de planeación estratégica

funcione apropiadamente, los miembros del equipo gerencial involucrados en esta responsabilidad, debieran incorporar en sus reuniones periódicas el análisis de las principales variables del entorno tecnológico, político, económico, social y demográfico que afectan a todas las empresas de su rama de actividad. Para ello, es necesario que este equipo directivo defina con claridad cuáles son las variables del entorno que deben monitorear y con qué frecuencia. Con la definición de estos elementos, será más fácil realizar los ejercicios de análisis del entorno, especialmente cuando los participantes del proceso han venido dándole seguimiento constantemente a este tipo de variables.

Lamentablemente en la realidad empresarial guatemalteca, muy pocas organizaciones han logrado establecer este tipo de sistemas de análisis del macro-ambiente. Sus gerentes no se exponen frecuentemente a la proyección del futuro y por lo tanto no se encuentran en capacidad de predecir las amenazas o riesgos que se avecinan.

Al no contarse con este tipo de capacidades de análisis y prospección del futuro, los gerentes se limitan a proyectar los cambios en los próximos dos o tres años, lo cual dificulta en gran medida el proceso de planeación estratégica.

Si ver al futuro resulta ser de gran dificultad para los gerentes guatemaltecos al analizar el entorno, también existen grandes limitaciones para analizar a sus propias organizaciones. La gran mayoría de empresas en el medio realizan ejercicios bastante superficiales conocidos como “análisis FODA.”

Si bien este análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, viene en uso desde hace más de 50 años, la herramienta se encuentra bastante desvirtuada en nuestro medio. Muchas empresas realizan este tipo de ejercicios en talleres de cuatro u ocho horas, sin haber realizado un trabajo previo de compilación y discusión de los elementos esenciales en la empresa.

Para que el proceso funcione, el equipo de planeación debería haber analizado en profundidad el desempeño estratégico de la organización en los últimos cinco años así como el inventario de

capacidades estratégicas de la empresa. Solamente al realizar este tipo de revisión interna de manera técnica, podría conducirse con efectividad un análisis FODA.

En términos generales el proceso de planeamiento estratégico tiene dos grandes momentos. El análisis estratégico, del cual hemos tratado de presentar sus principales limitaciones en el medio guatemalteco hasta este punto, y el proceso de invención estratégica del futuro de la empresa, en el cual también existen grandes limitaciones en la forma en que se lleva a la práctica.

**En términos generales el proceso de planeamiento estratégico tiene dos grandes momentos.**

Como lo hemos dejado entrever, si la calidad de los insumos es baja, el producto del proceso de planeación estratégica también enfrentará serias deficiencias.

Es lógico identificar que cuando el equipo de planeación tiene un bajo nivel de análisis del entorno macro y micro, así como un limitado análisis interno de su organización, se hace bastante complicado intentar dibujar futuros estratégicos de verdadero impacto para la empresa.

Allí radica la principal falla del proceso en nuestro medio. Es por ello que vemos a muy pocas empresas, pasar del análisis FODA a verdaderos planes estratégicos.

Esta fase es la que requiere de mayor creatividad del equipo gerencial así como de referentes estratégicos que permitan evaluar la factibilidad proyectada de diversos rumbos estratégicos.

Es un momento del proceso, en el cual se necesita la capacidad del equipo gerencial para proyectar el impacto financiero y mercadológico de muchas de las decisiones propuestas.

También aquí encontramos serias deficiencias en el

medio, ya que no se contemplan con todas la estructura del caso las proyecciones financieras básicas y por lo tanto muchas decisiones se toman sin considerar sus implicaciones en el largo plazo.

Finalmente hay que señalar que en el medio guatemalteco, la gran mayoría de empresas no han desarrollado sistemas de control estratégico para brindarle seguimiento a los planes que formulan. Es por ello que muchos de los planes elaborados solamente llegan a existir en el papel.

Solamente una minoría de empresas en el medio ha logrado establecer tableros de comando para el monitoreo de las principales variables estratégicas de sus organizaciones.

Estos sistemas de control deberían hacerse acompañar de los sistemas de incentivos que orienten al equipo gerencial hacia las metas estratégicas establecidas en los planes formales. Muchas veces los mejores planes estratégicos fracasan en su implementación al no considerar todos los elementos de la cultura organizacional que se requieren para que las metas se cumplan en el largo plazo.

Las presiones en el entorno empresarial que se avecinan como consecuencia de los acelerados cambios en el escenario económico requerirán de directivos y gerentes con una mayor capacidad estratégica en nuestro medio. Como lo menciona Pankaj Ghemawat de la Universidad de Harvard, “podemos imaginar un panorama turbulento, casi caótico, en el que las organizaciones deberán reconsiderar en forma constante sus marcos de referencia estratégicos.”

De no superarse muchas de las deficiencias señaladas anteriormente, es muy probable que las empresas guatemaltecas no alcancen los niveles de competitividad requeridos en un mundo en donde el futuro ya llegó.

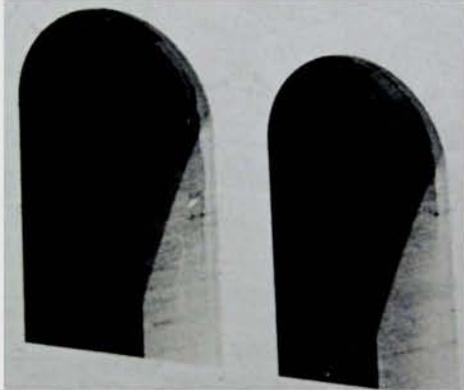
Finalmente hay que señalar que en el medio guatemalteco, la gran mayoría de empresas no han desarrollado sistemas de control estratégico para brindarle seguimiento a los planes que formulan. Es por ello que muchos de los planes elaborados solamente llegan a existir en el papel.



## Bibliografía

- Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- Kenneth Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
- Michael E. Porter, *Industrial Organization and the Evolution of Concepts of Strategic Planning*, New York: North Holland, 1982.
- Constantinos C. Markides, *En la Estrategia está el Éxito*, Barcelona: Editorial Norma, 2000.
- David J. Teece, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, New York: Knopf, 1992.
- Pankaj Ghemawat, *La Estrategia en el Panorama del Negocio*, Boston, Pearson Educación, 2000.

# Desarrollo Insostenible en la Historia Humana



Omar González Arango\*

Este artículo es producto de algunas reflexiones en torno a los planteamientos hechos por David Arnold en *La naturaleza como problema histórico*, y las confrontaciones que se pudieron hacer con los elaborados por James Lovelock en su excelente obra *GAIA*, una nueva visión de la vida sobre la tierra, complementado con los aportes hechos por Serge Latouche en su maravilloso libro *El planeta de los naufragos*.

Igualmente, los elementos tomados de Linn Margulis en *¿Qué es la vida?*, y de Jon Erickson en *Un mundo en desequilibrio* que, sumados a los anteriores, fueron suficientes para tomar, como punto de partida, la cita del *Eclesiastés*, en los intentos de conducir la disertación en torno al rol que la especie humana ha jugado desde su reciente aparición y las consecuencias que, tanto para sí mismo como para la naturaleza tienen sus acciones destructivas y de lo cual se desprende que, en la relación hombre - naturaleza, esta última parece estar en posición dominante sobre el primero.

Que en el último siglo aparezca el hombre como amo y señor de la naturaleza, sus guardianes, y/o destructores, no significa que ésta como escenario esté quieta, estática y pasiva.

## Un punto de partida

*“Una generación va, otra generación viene, pero la tierra siempre permanece. Sale el sol y el sol se pone; corre hacia su lugar y allí vuelve a salir. Sopla hacia el sur el viento y gira hacia el norte. Gira que te gira sigue el viento y vuelve el viento a girar. Todos los ríos van al mar y el mar nunca se llena; al lugar donde los ríos van, allá vuelven a fluir”.*

*“Lo que fue, eso será; lo que es, ya fue; lo que se hizo, eso se hará.*

*Nada nuevo hay bajo el sol. Si hay algo de lo que se diga: mira, eso si que es nuevo, aún eso ya sucedía en los siglos que nos precedieron, y sucederá en los venideros.*

*No hay recuerdo de los antiguos, como tampoco quedará memoria de los que vendrán después”.*

Eclesiastés 1 (4-1)

## Introducción

La anterior cita del *Eclesiastés* es un buen punto de partida para disertar en torno a la problemática relacionada con los interrogantes que suscita el desarrollo en el contexto de la historia humana.

\* Director Grupo Gestión Tecnológica Organizacional GESTOR. Profesor Titular Ciencias Administrativas. Universidad de Antioquia, Colombia.

Al margen de cualquier confesionalismo fanático que pudiera deducirse de la cita anterior, es importante considerar el hecho de que la naturaleza es el escenario en el cual la historia humana se presenta, y esta historia, da cuenta de que unas generaciones van y otras generaciones vienen; generación tras generación: unas que nacen, otras que desaparecen. Ello significa, que tal escenario no ha permanecido estático, por el contrario, ha cambiado y, esos procesos de cambio han traído consigo hitos importantes en la historia de la humanidad, consecuencia de lo cual han surgido planteamientos como los de Arquímedes, según los cuales en la relación hombre – naturaleza esta última está en posición dominante y no de subordinación.

El hecho de que la vida humana tenga una historia más bien reciente, en comparación con la historia de la naturaleza, empieza a mostrar cierto nivel de dependencia de la primera en relación con la segunda, sin importar qué tanta sea la influencia actual de la gente hacia la naturaleza, es decir, sin importar el que prácticamente ya no quede mucha naturaleza libre por entero de alguna clase de influencia humana.  
(Erickson, 1993).

La naturaleza, y el ambiente en ella, da lugar a ciclos de hambre y de abundancia, fomentando o prohibiendo ciertos tipos de estructuras sociales, organizaciones económicas y hasta ciertos tipos de creencias.

Ello explica en parte el auge y la caída de civilizaciones. Esto, dicho como está expresado en el punto de partida, no es más que una generación que va, otra que viene, pero la tierra siempre permanece.

Que en el último siglo aparezca el hombre como amo y señor de la naturaleza, sus guardianes, y/o destructores, no significa que ésta como escenario esté quieta, estática y pasiva.

Por el contrario, la naturaleza responde a su manera a los desafíos humanos, sin que se le perciba algunas veces extinguiendo poblaciones.

Podría afirmarse, en el contexto de la naturaleza y el ambiente actual, que es similar al primigenio mundo de pangea. Estamos hoy en la aldea global o en la civilización planetaria, en la cual la historia de la naturaleza, y con ella la historia ambiental, tiene la capacidad de ser la historia del mundo de un modo singularmente dinámico y amplio.

Global como en el homogéneo y prístino mundo de pangea. Hoy las plantas, los animales, las enfermedades y hasta los cambios climáticos pasan o son llevados de un continente a otro, afectando en grado sumo a generación tras generación.

Cuando Arnold (2000) plantea “el problema de la naturaleza en relación con la expansión de Europa por medio de tres temas interconectados: las enfermedades epidémicas, las fronteras en movimiento y la colonización de la naturaleza se concentra en los pasados quinientos o seiscientos años a partir del siglo XIV.

Muchos de los casos trascendentales de cambio ambiental, han ocurrido durante los últimos cinco siglos, o bien se repiten (quizá a mayor escala), episodios de tiempos anteriores”.



De nuevo es tentador recordar el punto de partida: Todo lo que es, ya fue; todo lo que fue, será; todo lo que se hizo, eso se hará. Nada nuevo hay bajo el sol. Y de todas maneras conduce a reflexionar sobre aquellos que protagonizaron la expansión de Europa en ese tiempo; aquellos que colonizaron la naturaleza. ¿Dónde están? Respuesta: pertenecen a generaciones que ya fueron superadas por la acción de la naturaleza. Ya fallecieron. Y la naturaleza ahí, con su aparente estaticidad, y su lentitud en reaccionar, pero con su invisible agitación interna y externa.

Fallecieron millones de seres humanos por la acción de las enfermedades (la peste negra entre ellas); a otros, se los tragó el océano; a otros, la madre tierra. Todos reposan, todos reposaremos el largo sueño de los extintos. Y la naturaleza seguirá como escenario de lucha, enfermedad, vida y muerte de hombres nuevos que rápidamente envejecerán y también sucumbirán a los embates de la naturaleza y sus sistemas en cualesquiera de sus formas.

Nadie hay, hasta ahora, que diga: yo pertenezco a la generación del siglo XIV y heme aquí plantado, vivo y resistiendo a la madre natura. Nadie sobrevive a GAIA. Ésta, con su extraño pero extraordinario mecanismo de autorregulación, también a nosotros los humanos, como a todos los seres vivos, nos regula.

## Civilización o decadencia

Ahora bien, “el ambiente, por lo regular, en la forma de clima y topografía, pero a veces también como enfermedad u otros peligros naturales, dicta las características físicas y mentales de una sociedad, sus métodos de subsistencia, su vida cultural y sus instituciones políticas, dictaminando incluso si una sociedad será o no capaz de escalar las alturas de la civilización o quedará confinada a los abismos del salvajismo y la barbarie” (Arnold, 2000), ¿Qué se podrá concluir al respecto si se hace un inventario de las realidades sociales, políticas, económicas y

culturales que hoy por hoy se viven en Latinoamérica y África subsahariana? ¿Serán infelices coincidencias de falta de superación de estados de salvajismo y de barbarie?

Qué podemos decir a escala global cuando se reseña la afirmación “la humanidad ha terminado por dominar a la naturaleza pero ha abusado de ella y la ha maltratado y ahora debe vivir con las consecuencias ambientales y sociales de su acto prometeico” (Arnold, 2000)

No ahora sino siempre, al hombre le ha tocado vivir sujeto a los dictámenes de la naturaleza. Es posible que se olvide de que es habitante de un planeta feroz, y cuando menos se espera, ataca desde sus entrañas.

No ahora sino siempre, al hombre le ha tocado vivir sujeto a los dictámenes de la naturaleza. Si vive a tono con lo que cree que son los meca-

nismos de autorregulación de la madre tierra, en su corteza, es posible que se olvide de que es habitante de un planeta feroz, que cuando menos se espera, ataca desde sus entrañas, expeliendo salivas de lava, cenizas y roca destructoras, y cuando no de las entrañas, gira que te gira el viento y vuelve el viento a girar, algunas veces en forma de tormenta y huracanes que sólo ruinas dejan al pasar, arrasando con cualquier vestigio de vida humana. Vuelve y juega entonces, nuestro punto de partida.

## Las fuerzas ambientales.

Todos los seres humanos son semejantes en esencia; lo que los hace diferentes son las fuerzas ambientales, los aires, las aguas, los lugares y por lo tanto, las enfermedades a las que están expuestos. En el pensamiento griego era común que el cuerpo humano fuera percibido como un microcosmos de la naturaleza y, en consecuencia, lo que agitaba a la naturaleza como los vientos fríos procedentes del norte o el cambio de una estación a otra tendría un efecto correspondiente sobre la fisiología humana. Este determinismo biológico, coincide con la posición según la cual, “cuando hablamos de la vida de la biosfera, tenemos tendencia a olvidar que los procariontes, simples bacterias, ordenaban la biosfera con

éxito y representaron la vida en la tierra durante casi dos (2) eones (2.000 millones de años). Todavía hoy, son los responsables de gran parte del funcionamiento del sistema actual” (Margulis, 1995). Para completar el cuadro, Lynn Margulis (2000) comentó una vez que la verdadera función de los mamíferos, incluidos los humanos, podría ser la de servir como hábitat para los varios kilos de bacterias que se llevan en las tripas. Allí se mantienen calientes y bien alimentadas, en lo que les debe parecer su propio paraíso privado.

Así, pueblos invasores y pueblos invadidos, generación tras generación, sólo toneladas y toneladas de bacterias enquistadas en kilómetros de tripas. Eso somos. Y, la naturaleza viéndonos pasar, aparentemente quieta pero definitivamente inquieta y revoltosa. Una sola de sus erupciones o por qué no, flatulencias a su estilo, basta para acabar con poblaciones. Así fue, así es y según el Eclesiastés así será.

Montesquieu (1964), pareciendo seguir las directrices de Arquímedes en cuanto a la relación hombre-naturaleza, trata de mostrar cómo las características culturales y las formaciones sociales estaban relacionadas con el clima y la ubicación geográfica. Él creía que todo, desde la sicología humana hasta la religión, estaba condicionado por la topografía y el clima. Era éste el más poderoso de todos los imperios. Al igual que Arquímedes, repitió la fórmula de que las tierras fértiles producían hombres débiles y cobardes, al paso que las infértiles los producían valientes. Esta deducción parece salida de la lógica de que allí donde hay producción y alimento en abundancia no hay que hacer mucho esfuerzo; obviamente, esto es terreno abonado para la cobardía y la flojera. No así en las tierras donde había que sudar para sacarle provecho a la naturaleza. En terreno estéril, entonces se abonaba la templanza y la valentía. De cualquier manera, Montesquieu mostró en su época que la naturaleza podía ser permisiva y/o prohibitiva; que el clima podía moldear la sociedad y el esfuerzo humano. Fue ello lo que forjó a su vez El espíritu de las leyes.

Aproximadamente un siglo después de El espíritu de las leyes de Montesquieu, donde plantea su



determinismo ambiental, hubo incontables escritores que tendieron a argumentar, aún más que aquel, que aunque otras sociedades habían sido conformadas por sus medios y seguían regidos por éstos, Europa, en virtud de su intelecto e industria, había logrado romper los grilletes de las limitaciones climáticas. Pues bien, aquellos que los rompieron, ya no son, ya están bajo tierra, se extinguieron, no van más. Tuvieron, tienen y tendrán descendientes, pero tanto éstos como aquellos, también caerán, y las limitaciones climáticas continuarán; generación tras generación aparecerá y, éstas mismas, desaparecerán.

## La ley del más fuerte

Aparece luego Charles Darwin (1831) con su teoría sobre el origen de las especies, con su insistencia en la lucha perpetua entre las especies y la supervivencia del más apto, según la cual las razas representaban estados diferentes del proceso evolutivo y de que las diferentes condiciones ambientales habían sido factor significativo de esa diversificación.

Supervivencia del más apto significa el más apto para sobrevivir en la naturaleza. El más fuerte se queda en el escenario y el más débil se va. Lo anterior dio origen a la concepción de que las civilizaciones no eran especies inmutables sino que evolucionaban y decaían en respuesta a ciertas condiciones ambientales, batallaban como los dinosaurios por la supremacía y la supervivencia.

La raza reemplazó al clima como la relación dominante, pero razas superiores que sobrevivieron como más aptas en la naturaleza. Las otras, las inferiores, simplemente, la naturaleza las aniquiló. La diversidad de la naturaleza dejó su sello en las diferencias raciales. Cabe acá la pregunta: ¿qué fue determinante, la raza más fuerte o la naturaleza que la forjó como tal? Y, ¿qué pasará en definitiva con la raza más fuerte?

## Civilización y clima

Aún en 1911 se disertaba acerca de la supremacía sobre la naturaleza cuando Ellen Churchill Semple (1911) afirmaba: “El hombre es un producto de la superficie de la tierra. Esta le dio a luz, lo alimentó, le puso tareas, dirigió sus pensamientos, lo enfrentó a dificultades que fortalecieron su cuerpo y aguzaron su ingenio, no se puede estudiar al hombre aislado del terreno que labra o de las tierras por las que viaja o de los mares a través de los cuales comercia. La tierra por la cual se lucha y, luchar por la tierra es luchar por las mejores tierras que, por tanto, quedan en manos de los más fuertes”.

La tierra con su esterilidad, generando esfuerzos por sobrevivir en ella; la tierra con su fertilidad generando flojera y luchas a muerte por poseerla; la tierra que ve nacer, que ve luchar, que ve vivir y que mata y ve matar.

La tierra con su esterilidad, generando esfuerzos por sobrevivir en ella; la tierra con su fertilidad generando flojera y luchas a muerte por poseerla; la tierra que ve nacer, que ve luchar, que ve vivir y que mata y ve matar.

La tierra que regula y que sigue como si nada. Sólo escenario permisivo y prohibitivo. La tierra que quita y que da. La tierra que siempre cambia pero que siempre está.

## El reto del ambiente

Arnold Toynbee (1967) se pone inequívocamente del lado de la civilización y tiene poca simpatía por aquellos a los que califica como salvajes.

En su análisis, una lucha darwiniana por la supervivencia se da entre todas las civilizaciones y las fuerzas de la naturaleza figuran entre los adversarios más adaptables. Rechazó la idea de que la civilización se desarrollaba en ambientes que eran particularmente favorables para el hombre. Por el contrario, como Hipócrates en su tiempo, plantea que las tierras que habían sido bendecidas con suelos fértiles y abundancia natural, producían indolencia, no civilización.

Así, las civilizaciones de todo el mundo han sucumbido a la larga a las inclementes presiones de la naturaleza como lo evidencian las ruinas de Angkor Wat en Camboya y los templos y palacios mayas acosados y aplastados por las selvas de América Central, la cual se tragó cual boa constrictor. Vemos pues, como Arquímedes, Montesquieu, Semple, Toynbee, abordan el tema terminando por darle un papel protagónico a la naturaleza como escenario que afecta y es afectado por el hombre mientras éste ha existido, luchando por vivir en ésta y por ésta.

Se deja conquistar, pero si se le trata mal, no responde por cómo pueda reaccionar hasta matando en su propia defensa. Y aún si se le trata bien, hay que estar preparados para que en cualquier momento, en uno de sus resabios, puede estornudar y hacernos daño, mucho daño, hasta llegar a aniquilarnos.

Invocando de nuevo nuestro punto de partida, se concluye que la naturaleza y el ambiente en ella con todos sus componentes, forma parte de un planeta feroz, en el cual los humanos se multiplican peligrosamente en la forma exponencial maltusiana, crecimiento que lleva a luchar a muerte por poseer la naturaleza y/o por no dejarse aniquilar de ella. Y, en esa lucha desigual, la naturaleza proporciona algunas amigables treguas. Pero éstas terminan y cuando ello ocurre, generaciones van, y luego, generaciones vienen.

Así ha sido, así es y así será, según el Eclesiastés.

DIOS ó GAIA, pero es la naturaleza una extraña fuerza superior que, como sistema autorregulado, a su vez a la vida humana simultáneamente regula y, con su autorregulación, obliga el interrogante: ¿puede ser el desarrollo sostenible en la historia humana?

La respuesta puede estar en la definición misma de desarrollo sostenible (Brunthland, 1987): “Asegurar que se satisfagan las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones para satisfacer las propias”.

Surge de la anterior definición otro doble interrogante: ¿debería el concepto de sostenibilidad establecer un espacio para el desarrollo? O, por el contrario, ¿debería el concepto de desarrollo establecer un espacio para la sostenibilidad?

## Dos puntos de vista

La especie humana es, desde luego, uno de los hitos clave de GAIA, pero somos una aparición tardía en relación con los microorganismos. Lovelock (1986, 128) plantea que es posible que en última instancia el frenético desarrollo tecnológico se pruebe doloso o destructivo para nuestra especie, pero las pruebas aportadas para demostrar que la actividad industrial, ya sea en su nivel de hoy o en el de un futuro inmediato, puede poner en peligro al conjunto de la vida de GAIA son verdaderamente endebles.

Suele olvidarse con demasiada facilidad, que la naturaleza, además de ser roja de dientes y garras, no duda en acudir a la guerra química si fracasa el armamento convencional.

¿Cuántos de nosotros sabemos que el insecticida pulverizado en casa para librarnos de moscas y avispas es un producto del crisantemo?

Si de letalidad se trata, los venenos que la poseen en mayor grado son con gran frecuencia compuestos naturales. Uno de los mohos de la familia *aspergillus* ha descubierto cómo fabricar una sustancia llamada aflatoxina que es mutagénica, carcinogénica; dicho en otras palabras, es causa de mutaciones, tumores y malformaciones fetales.

¿Podría entonces ser natural la contaminación? Si por contaminación entendemos el vertido masivo de sustancias de desecho, hay verdaderamente pruebas sólidas de que la contaminación es tan natural para Gaia, como para nosotros y casi todos los demás animales es respirar.

Se ha vaticinado que el aumento de dióxido de carbono significaría una subida de la temperatura. Se ha afirmado también que la mayor brumosis atmosférica podría ser causa de una cierta pérdida de temperatura, llegando incluso a sugerirse la anulación recíproca de ambos efectos; tal sería el motivo de que las perturbaciones generadas por el quemado de combustibles fósiles no hubieran tenido a su vez ninguna repercusión notable. Si las proyecciones formuladas sobre el crecimiento demográfico se cumplen y si el consumo de los citados combustibles se dobla aproximadamente cada diez años, habremos

Como todos nosotros somos sistemas cerrados, ello significa que todos estamos condenados a morir. La sentencia de muerte contenida en la segunda ley aplica únicamente a seres vivos, a sistemas cerrados y ello conduce a pensar que la especie humana no es sostenible en el desarrollo y en su implicación con la naturaleza.

de estar alertas, preocupados por nuestra supervivencia, no por la de la naturaleza, pues ésta tiene un proceso cónico de autorregulación.

Las partes de la tierra responsables del control planetario quizá sean las portadoras de nutridas ordas de microorganismos. Las algas de los mares y del suelo se sirven de la luz solar para llevar a cabo la tarea esencial de la química de la vida, la fotosíntesis. Aun generan, en cooperación con las bacterias aerobias del suelo y de los lechos marinos y junto a la microflora anaerobia que puebla las grandes áreas fangosas de las plataformas continentales, los fondos marinos, las ciénagas y los terrenos anegados, aún generan, decimos, más de la mitad del suministro de carbono. Los animales grandes, las plantas y las algas pueden tener importantes funciones especializadas, pero el peso principal de la actividad autorreguladora de Gaia recae sobre los microorganismos.

Así, por urgente que sea incrementar la producción

mundial de alimentos para satisfacer las necesidades de una población en crecimiento incesante, deberemos tener especial cuidado en no alterar demasiado drásticamente las regiones donde pudiera residir el control planetario: las plataformas continentales y las tierras pantanosas generalmente con características y propiedades que las convierten en excelentes candidatas para este papel. Quizá podamos crear desiertos y terrenos yermos con relativa impunidad, pero si devastamos las plataformas continentales explotándolas irresponsablemente, estaremos corriendo un grave peligro nosotros, no Gaia.

Ello significa que, si la especie humana se torna peligrosa para la madre tierra, ésta no dudará en poner a funcionar todo su arsenal, y con él, su poder de respuesta para defenderse.

Por ello, teniendo en cuenta todo lo anterior, nos vemos forzados a aceptar la filosofía de Garrett Hardin (Lovelock, 1986, 146) quien, acuñando el término “peorismo” como una aceptación apócrifa de la ley de Murphy: “si algo puede fallar, fallará”, para lo cual se valió de una paráfrasis de las tres leyes de la termodinámica:

“No podemos ganar”

“Estamos seguros de perder”

“No podemos salirnos del juego”.

Conjunto de leyes que, más que “peorista”, es trágico ya que, la esencia misma de la tragedia es la imposibilidad de escapar, y la esencia de las leyes de la termodinámica está en que ellas rigen todo nuestro universo, y no conocemos otro. En relación con la segunda ley, ésta establece inequívocamente que la entropía de un sistema cerrado aumentará. Como todos somos sistemas cerrados, ello significa que todos estamos condenados a morir. La sentencia de muerte contenida en la segunda ley se aplica únicamente a seres vivos, a sistemas cerrados y ello conduce a pensar que la especie humana no es sostenible en el desarrollo y en su implicación con la naturaleza.

Por su parte, Latouche (1993, 29), dice que el progreso de las técnicas y ciencias que muy pronto se vuelven hacia la industria, ha trastornado todo. La posibilidad de arrancarle a la naturaleza cantidades prodigiosas de riquezas, permite dar a todos y a cada uno lo necesario y lo superfluo sin privar a nadie. Patronos y obreros, empresas que compiten entre sí, naciones rivales tienen un interés común en cooperar en esa lucha contra el enemigo principal del género humano: la naturaleza. Hay que arrancarle a esa madrastra sus secretos, acosar sus misterios, apoderarse de sus fórmulas.

Señala igualmente Latouche (1993, 181) que ciertos demógrafos, apoyándose en los resultados abstractos de la tecnociencia en materia agronómica y en las biotecnologías alimentarias, afirman que la tierra puede alimentar a 50 ó 100.000 millones de seres humanos. Pero no es seguro que el umbral de tolerancia para vivir una vida auténticamente humana no se haya rebasado ya. No se trata de alimentar ganado humano amontonado en unas conejeras y con un entorno degradado. El número es un obstáculo para la calidad. No es la mayor felicidad lo que le llegará al mayor número. Los países ricos que han logrado frenar su crecimiento demográfico hasta el punto de comprometer su reproducción no ofrecen perspectivas de supervivencia a una masa creciente de seres humanos si no es al precio de una degradación insoportable de la calidad de vida mediante un progreso técnico cuya loca carrera va derecho a la catástrofe.

En los países en vías de desarrollo, la razón del Estado permite incluso justificar todos los crímenes en nombre del desarrollo. Y se asesina alegremente al bosque amazónico, con los últimos indios que quedan dentro.

Por una especie de astucia de la historia (¿o de la naturaleza?), Occidente, que ha desestabilizado

al resto del mundo con su expansión imperialista, se encuentra ahora a su vez desestabilizado.

Y es que tiene que haber desestabilización, si se consideran cifras del Banco Mundial, según las cuales más de 1000 millones de seres humanos viven por debajo del umbral de pobreza (Latouche, 1993, 54).

Ello ocasionado en parte por el progreso técnico de Occidente y su organización de la lucha desigual en contra de la avaricia de la naturaleza, buscando el dominio sobre ella.

El dominio de la naturaleza, base fundamental de la modernidad, no implica ningún respeto a las demás especies vivientes, ni se tienen en cuenta los equilibrios naturales, ni nadie se preocupa por el orden cósmico. En los países en vías de desarrollo, la razón del Estado permite incluso justificar todos los crímenes en nombre del desarrollo. “Ahora nos toca a nosotros contaminar” manifestaba un político brasileño. Y se asesina alegremente el bosque amazónico, con los últimos indios que quedan dentro. Sólo en 1995 los colonos brasileños destruyeron 29095 kilómetros cuadrados de selva, un récord que cada año trata de romperse. Ese índice deforestador equivale al territorio de Bélgica. Pero el área total deforestada a lo largo de los años llega a los 510000 kilómetros cuadrados, similar a la superficie de España.

La peor amenaza a la selva tropical más grande del mundo son los incendios provocados deliberadamente por grandes ganaderos para ganarle a la Amazonía terrenos para pastos y por pequeños propietarios agrícolas a fin de desbrozar suelos para siembras. Todos los años, desde agosto hasta marzo, el satélite Landsat, suspendido sobre la Amazonía como un enorme ojo electrónico, registra por las noches miles de puntos brillantes, cada uno de los cuales representa una hoguera en la que se consume un pedazo de floresta.

“Si la naturaleza se opone, contra la naturaleza lucharemos”, fue una famosa frase pronunciada por nuestro Simón Bolívar en la campaña libertadora. Bolívar murió en su lecho de enfermo, de enfermedad causada por la naturaleza.

“Ahora parece que, al ser tratada así, la naturaleza acaba por reaccionar de manera hostil y toma venganza de los malos tratos que se le han infligido. Fenómenos como “el Niño”, “Andrew”, “Floyd” hace dos o tres años; y los más recientes, “el Tsunami” de diciembre de 2004, que arrasó con grandes ciudades muestran el rostro de la muerte al mundo entero (más de 250.000 muertes); “Katrina”, que puso fin a la comodidad de la vida al estilo americano de los habitantes de Nueva Orleans y Texas, hace sólo dos meses, en agosto de 2005; “Rita” y “Stan” enseñan la pequeñez y la miseria humana ante la contundencia de la reacción de la naturaleza al accionar del hombre, en México, República Dominicana y Guatemala. Hay quienes no dejan de enviar señales a los californianos para que se preparen.

En octubre de 2005 en Paquistán y Afganistán tembló la tierra (la naturaleza?) acabando con la vida e ilusiones de más de

40.000 seres humanos. “Si la naturaleza se opone, contra la naturaleza lucharemos”, fue una famosa frase pronunciada por nuestro Simón Bolívar en la campaña libertadora.

Pues bien, todos sabemos como terminó esa desigual confrontación. Bolívar murió en su lecho de enfermo, de enfermedad causada por la naturaleza y, ésta, como lo señala nuestro punto de partida, permanece, resistiendo y reaccionando a todos los desafíos que la humanidad le hace y de los cuales, siempre ha salido vencedora.



## Referencias

- DARWIN, Charles Robert. El Origen de las Especies. España : Ediciones del Serbal, 1983. 223 pp.  
BRUNTHLAND, Go H. Nuestro Futuro común (1987) 460 pp.  
DAVID, Arnold. La Naturaleza como Problema Histórico. El Medio, la Cultura y la Expansión en Europa. Méjico : FCE, 2000. 186 pp.  
LOVELOCK, J. E. (1985). GAIA. Una nueva vision de la vida sobre la tierra. 115 pp  
ECCLESIASTÉS 1 (4 – 11)  
ERICKSON, Jon. Un Mundo en Desequilibrio: la Contaminación de Nuestro Planeta. España : Mc Graw Hill, 1993. 209 pp.  
MARGULIS, Lynn y Sagan, Dorion (1995) ¿Que es la Vida?  
MONTESQUIEU, Charles de Sencondant, Barón de. Del Espíritu de las Leyes. Puerto Rico : Universitaria, 1964. 1ª Edición. 306 pp.  
SEMPLE, Ellen Churchill. Influences of Geographic Environment. New York : Henry Holt and Company 1911  
TOYNBEE, Arnold J. La Civilización Puesta a Prueba. Argentina : Emece, 1967. 198pp.

# Ventaja Competitiva y Cadena de valor

*“La única forma de que dispone una empresa para subsistir a mediano y largo plazo en un mercado competitivo es superando a sus competidores”.*<sup>(2)</sup>

Gloria Zarazúa\*

En el contexto actual el fenómeno de la globalización exige a las empresas generar ventajas competitivas, difíciles de superar por sus competidores; para alcanzar ese objetivo la creatividad e innovación pueden hacer la diferencia. La aplicación de estas ventajas les permitirá responder a consumidores más exigentes, quienes constantemente buscan una mejor calidad de vida a través de los bienes y servicios que consumen.

Desde el punto de vista conceptual y teórico se abordará la forma en que se determina la fuente de la ventaja competitiva y cómo las empresas pueden evaluarse a sí mismas por medio de la cadena de valor. Asimismo, se describirán los conceptos claves de la ventaja competitiva y el modelo de la Cadena de Valor de Porter. Este último paradigma es un instrumento que permite determinar las fortalezas y debilidades de la empresa en términos de las actividades que generan mayor o menor valor en el servicio o producto que ofrecen al mercado. Por consiguiente, actúa directamente en el sistema operativo, es decir, en los sistemas,

procesos y enfoques de gestión que caracterizan a una determinada empresa.

## Ventaja Competitiva

Por ventaja competitiva se entiende todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una relativa superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estos atributos pueden referirse al producto o servicio, a los servicios agregados, a las modalidades de producción, de distribución o venta del producto, o a la gestión de la empresa.

**Por ventaja competitiva se entiende todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una relativa superioridad sobre sus competidores inmediatos.**

Soriano (1997) define la ventaja competitiva como “una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado”. En esa misma línea, Macpal (1997) la delimita al afirmar que “una ventaja competitiva constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante”. En ambas definiciones se identifican cuatro conceptos claves: factor diferencial, preferencia, único y determinante. La empresa debe apostar por lograr que los usuarios o consumidores perciban una diferencia real o imagi-

\* Catedrática en Materias de Investigación y Coordinadora Académica del Departamento de Investigación y Tesis de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rafael Landívar

naria. Además, el factor que genera la ventaja competitiva es ser único y significa que el cliente percibe éste factor diferencial de la empresa, del producto o servicio que ofrece. También debe subrayarse que este factor es determinante en la decisión de compra del cliente o consumidor.

Además de ser única y determinante, la ventaja competitiva también debe ser sostenible; es decir, que la ventaja de la empresa pueda mantenerse durante cierto tiempo. Siendo ello un gran reto para las organizaciones innovadoras, debido a que los competidores no tardarán mucho en copiarla, imitarla o emularla. Y alcanzado su objetivo, la ventaja competitiva se transformará en una ventaja comparativa. Es necesario diferenciar lo que se conoce como ventaja competitiva externa de la interna. La primera es cuando se apoya en las cualidades distintivas del producto. Este tipo de ventaja le da a la empresa cierto poder de mercado, debido a que puede ofrecer un precio de venta superior al de su competidor más cercano. En tanto que la segunda se apoya en la superioridad que tiene la organización en el manejo de los costos de fabricación, administración y/o gestión del producto o servicio, generando un valor para el productor a través de ésta vía.

### Cómo lograr la Ventaja Competitiva

En principio, se origina en una fortaleza de la empresa. Segundo, debe poseer características que sean complejas para que la competencia no la copie o imite en el corto plazo. Y cuando esto suceda, las empresas líderes en la innovación estarán en condiciones de desarrollar nuevas ventajas competitivas. Un ejemplo de ello es La Fragua, la cadena de supermercados más grande de Centroamérica, quienes recientemente ampliaron la capacidad de servicios en dos áreas nuevas para su Centro de Distribución de Productos Perecederos (3).

a) el área de Cámaras de Maduración de Frutas cuyo

objetivo es controlar el grado de maduración de la fruta, asegurando con ello un producto con calidad más consistente y con mayor vida útil; y b) el Centro de Distribución de Productos Lácteos y Refrigerados, únicos en Centroamérica; éste permite garantizar el abastecimiento constante de las tiendas en sus diferentes formatos así como la seguridad de los clientes, manteniendo la cadena de frío y la calidad de los productos.

Estas nuevas áreas, la infraestructura y tecnologías implementadas, apoyadas con una eficiencia operativa permiten velar por la calidad de los productos ofrecidos a los clientes, lo cual se transforma en una fortaleza de la corporación y fuente genera-

dora de ventaja competitiva. En este mismo ejemplo se logra la integración de los proveedores a la cadena de valor, por un lado, se benefician al centralizar la recepción de sus productos, dándoles oportunidad a los pequeños productores de formar parte de la cadena de abastecimiento de La Fragua, además al haber implementado el Programa de Certificación de Proveedores (PPC), promueven e incentivan el mejoramiento continuo de la calidad en la producción de alimentos.

También, es importante considerar el sector industrial en el que se desenvuelve la empresa y el clima de negocios. A manera de ilustración, cabe mencionar, que el crecimiento de la producción en diversos sectores de la industria de China Popular con alta competitividad en el mercado mundial se debe fundamentalmente a la promoción y ayuda gubernamental al desarrollo empresarial, teniendo como objetivo principal la generación de empleo. Esta política ha ido acompañada de un plan estratégico que busca desarrollar los denominados sectores industriales priorizados.(4) Otros elementos no menos importante dentro de la referida estrategia son la educación, el desarrollo y consolidación de los centros de investigación con vinculación a las nuevas tecnologías y al nuevo conocimiento producido por las diferentes ciencias.(5)

El crecimiento de la producción en diversos sectores de la industria de China Popular con alta competitividad en el mercado mundial se debe fundamentalmente a la promoción y ayuda gubernamental al desarrollo empresarial.

El papel de la industria es determinante para alcanzar la ventaja competitiva, por ejemplo, la industria de volumen genera pocas ventajas competitivas. Una industria estancada genera escasas ventajas competitivas, por lo que se recomienda contar con mejores vendedores, promociones más frecuentes e intensificar las herramientas de mercadeo. (6)

En las industrias fragmentadas las empresas pueden encontrar mayores oportunidades de diferenciación aunque son poco importantes.

En la industria de especialización las empresas encuentran distintas oportunidades de diferenciación.

## Búsqueda de la Ventaja Competitiva

Para determinar cuáles son las fortalezas de la empresa que generan la ventaja competitiva puede hacerse un análisis de los puntos fuertes y de las potencialidades de la misma.

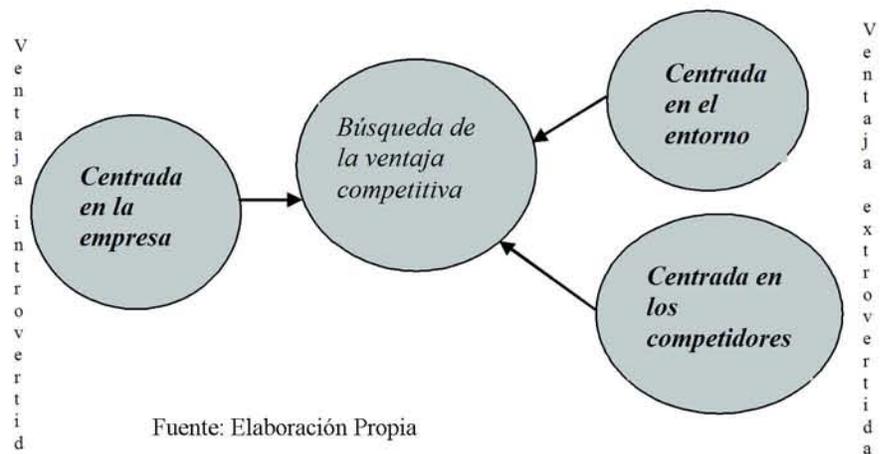
Se determina la capacidad de la empresa para crear "valor", se realiza una evaluación del entorno de la empresa y su competencia y se identifica la capacidad de la organización para superar a sus competidores. Los tres ángulos permiten desarrollar destrezas o habilidades que conducen a consolidar uno o más factores diferenciadores que colocan a la empresa, a los ojos del mercado, en una posición de preferencia respecto a sus competidores (7). A este análisis se le conoce como el marco general de la búsqueda de las ventajas competitivas.

De ese marco general se pueden analizar dos tipos de ventajas: las ventajas extrovertidas y las ventajas introvertidas (8). La primera, se refiere a que la empresa puede actuar en los sistemas, procesos y enfoques de gestión que caracterizan al sector en el que opera; el segundo, es cuando la institución actúa en los sistemas, procesos y enfoques de gestión que caracterizan a la empresa (Ver Figura 1)

a) En la búsqueda de ventajas competitivas en el sistema operativo (ventajas introvertidas) la empresa puede actuar en:

- Lograr ventajas en costo.
- Mejorar las tecnologías que aplica en sus productos o servicios.(9)
- Lograr mejores condiciones de los proveedores.

**Figura 1**  
Búsqueda de la Ventaja Competitiva



Fuente: Elaboración Propia

- Mejorar sus sistemas logísticos.
  - Mejorar sus métodos de gestión.
- b) En la búsqueda de ventajas competitivas para la empresa en el sistema de negocios (ventajas extrovertidas) que caracteriza al sector se puede actuar en aspectos como:
- Nuevas necesidades detectadas en los consumidores.
  - Surgimiento de nuevos segmentos en el mercado.
  - Surgimiento de nuevas actividades de negocios.
  - Aplicación de nuevas tecnologías.
  - Cambios en los hábitos de compra de los consumidores.

Esto último puede apoyarse con la investigación de mercado, la innovación, la investigación y desarrollo, entre otros aspectos. En cada uno de los enfoques anteriores existen métodos o instrumentos que permiten determinar las fortalezas o debilidades de una empresa, así como las amenazas y oportunidades del entorno.

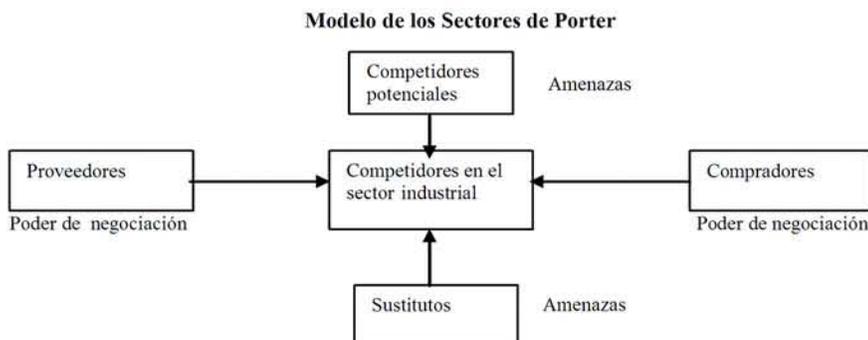
Lo importante es comprender que la empresa opera en un entorno y que además de administrar con eficiencia sus recursos, necesita conocer a su grupo de consumidores y a su competencia. Porter creó el modelo: “Los sectores de Porter” que como su nombre lo indica fue diseñado para evaluar los “sectores” en que se interactúa. Este modelo toma en cuenta a: los competidores potenciales, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, el nivel de rivalidad del sector y los productos o servicios sustitutos. El modelo propuesto por Porter le sirve a la empresa para conocer las fortalezas o debilidades de estos actores y diseñar sus propias estrategias genéricas. (10)

## Cadena de Valor

Porter (1992), define el valor, en términos competitivos, como: “la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona”. “Utilidad de un bien que permite recibir en equivalencia una determinada cantidad de dinero”. El valor entonces lo determinan los clientes o consumidores, no lo determina la empresa. Y éste se mide en términos de dinero; no existe otro parámetro, tomando en cuenta las expectativas, sentido de urgencia y ubicación espacial. Por ejemplo si una persona planea vacaciones a Europa, lo hace con tiempo, busca opciones, dentro de lo cual puede encontrar tarifas bajas y altas, y finalmente decide por una de ellas; sin embargo, si tiene que viajar por una emergencia, esta misma persona tomará el primer vuelo disponible, no importando el precio.

Un empresa puede generar más valor para sus consumidores, usuarios o clientes de varias formas: a) ofreciendo un producto o servicio, al mismo precio que el de su competencia, y lograr que estos productos y servicios sean percibidos como el mejor de los

Figura 2



Fuente: Porter, M. (1992, p. 23 y 24)

El objetivo de encontrar la ventaja introvertida es “potenciar o consolidar la capacidad de la empresa para ofrecer a sus mercados, productos o servicios de mayor valor”(11), esto para generar un posición ventajosa ante la competencia. Para ello se propone determinar la ventaja competitiva a través de la Cadena del Valor de Porter. En las líneas siguientes se desarrollará únicamente el modelo de la Cadena del Valor de Porter, aunque sin dejar de tener presente que una empresa no puede aislarse de su entorno y que tendrá que evaluarlo para identificar su ventaja competitiva real.

competidores. b) Ofrecer un producto o servicio a un precio más bajo que la competencia, y que el cliente, usuario o consumidor perciba que el producto o servicio es igual al de los competidores. c) Una combinación de las dos opciones anteriores.

Por ejemplo, el que los clientes perciban un alto nivel de valor a cambio de un precio bajo. Que los clientes perciban que están recibiendo, a cambio del precio que paga, el justo valor. O bien, la situación menos deseada, que los clientes perciban un precio alto respecto al valor que el cliente le atribuye al bien o servicio. (12)

Otra consideración importante es que el mercado atribuye valor a los productos o servicios dependiendo del nivel de satisfacción de sus necesidades. Por eso se dice que el valor es relativo, la percepción del cliente es distinta, aunque existen tendencias.

El valor recibido por el cliente es la diferencia entre los valores positivos y negativos. Entre los valores positivos se encuentran el valor que proporciona el producto, el valor de los servicios, el valor del personal que ha intervenido en la producción y el valor de la imagen de la empresa. Por el contrario, los valores negativos son el precio, el tiempo empleado, la energía y los llamados costos psíquicos (13). En la actualidad los consumidores, usuarios o clientes prefieren comprar productos o servicios en donde perciban que les ofrecen un mayor valor. El valor, entonces, es lo que el cliente está dispuesto a pagar por lo que él cree que puede percibir en función de sus expectativas, sentido de urgencia y ubicación espacial.

Es aquí en donde entra la compración de productos

**El mercado atribuye valor a los productos o servicios dependiendo del nivel de satisfacción de sus necesidades. Por eso se dice que el valor es relativo, la percepción del cliente es distinta, aunque existan tendencias.**

o servicios disponibles en el proceso de la decisión de compra, por ejemplo si se desea comida rápida en donde elegir, Mc Donald o Burger King, esto dependerá de alguno o la combinación de algunos de los factores anteriores.

El objetivo de toda empresa es aumentar la participación de mercado y potencializar el nivel de sus ventas. El reto es lograr que la mayor cantidad posible de consumidores, usuarios o clientes prefieran sus productos o servicios ofreciendo un valor inigualable por parte de los competidores, es decir, una ventaja competitiva. “El enfoque de la ventaja competitiva es el de cómo lograr que los clientes nos prefieran a nosotros y no a la competencia, es decir, buscar ese algo que motiva a los clientes a preferirnos” . (14)

Las empresas pueden desarrollar sus estrategias genéricas a partir de éste valor, un ejemplo de ello es cuando se viajaba en un Concorde, en Boeing o Airbus de Nueva York a París; el primero tenía una estrategia de enfoque o alta segmentación. Los dos últimos participaban con una estrategia de liderazgo en costo –clase económica- o diferenciación –primera clase- o bussiness, es decir, una misma empresa está en condiciones de prestar o vender el servicio para unos pocos y a un universo mayor.

Ahora bien, desde el punto de vista de la empresa, en el proceso de transformación del producto o servicio, existe una serie de procesos que conforman eslabones y en cada uno de ellos se añade algo más, finalmente lo que se entrega en el mercado es un valor agregado. Ventura Victoria, citado por MACPAL (1997, p.59) indica que: “la cadena del valor es un instrumento metodológico de análisis interno de la empresa, que permite efectuar una partición de la empresa en actividades separables y, de esa forma, conocer cómo esa actividad contribuye a alcanzar los objetivos deseados”. (Ver figura 3).

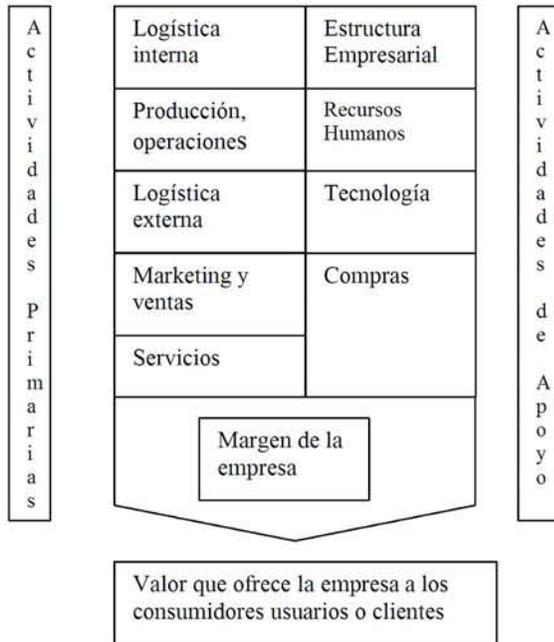
Este instrumento responde a cómo pueden las empresas identificar las fuentes de valor que les proporcionen una ventaja competitiva. Por consiguiente, la cadena de valor está constituida por todas las actividades que una empresa realiza para la elaboración de un producto o servicio. Estas actividades se agrupan en:

#### •Actividades Primarias

Se refiere a las actividades que tienen relación directa con la obtención, transformación y comercialización de los productos y servicios de una empresa. Estas son las generadoras del valor agregado. Como puede observarse en la Figura No. 2 la clasificación de estas actividades son: logística interna, producción o peraciones, logística externa, marketing y ventas y servicios.

Logística interna, incluye recepción de productos y materiales, clasificación, manejo, almacenaje, transporte, distribución interna, y otros. Producción o peraciones, incluye todas las actividades, procesos y bienes que tengan que ver con la transformación de los insumos en productos o servicios:

**Figura 3**  
**La Cadena de Valor de Michael Porter**



Fuente: Michael, P. (1992, p. 57)

servicios: equipos, maquinaria, operaciones, entre otros.

Logística externa, incluye actividades relacionadas con el embalaje, almacenaje, distribución, entre otros.

Marketing y ventas, incluye todas las actividades que tengan que ver con la persuasión a los consumidores para que prefieran, acepten o compren los productos y servicios que ofrece una empresa.

Servicios, se refiere a las actividades que mantienen o asientan el valor del producto o servicio comercializado: instalaciones, garantías, formación de los clientes, entre otros.

Estas actividades son en realidad las generadoras de valor para el mercado y conforman generalmente el ciclo productivo de la empresa.

•Actividades de Apoyo

Esas actividades actúan como coordinadores de las

demás funciones de la empresa, dan cohesión y coherencia a la estructura de la empresa. En la figura No. 3 se señalan las siguientes: infraestructura empresarial, recursos humanos, tecnología y compras.

Infraestructura empresarial, incluye todas las actividades relacionadas con la gestión, planificación y control de la empresa.

Recursos humanos, considera la gestión del personal de la empresa: reclutamiento, capacitación, desarrollo, remuneración, entre otros.

Tecnología, incluye la gestión y desarrollo de los conocimientos, habilidades y “know how” necesarios para la eficaz realización de las actividades generadoras de valor.

Compras, agrupa las actividades relacionadas con la adquisición de insumos o de todos los factores requeridos para desarrollar el proceso productivo.

Anteriormente se hizo referencia a que existen dos formas en que los clientes o consumidores perciben que reciben más valor. Una de ellas es que obtienen un mejor producto al mismo precio que la competencia, las empresas aquí pueden enfocarse en mejorar o diferenciar sus productos o servicios. O bien, pueden percibir un producto o servicio como similar al de la competencia, sólo que a un precio más bajo. La empresa, en este caso, tendrá que reducir sus costos.

Para que la empresa genere la ventaja competitiva debe desagregar todas las actividades de la cadena del valor, primarias y de apoyo, y determinar de qué forma cada una de ellas está contribuyendo a diferenciar el producto o a reducir los costos. “En todas estas actividades debe procurarse la formulación de una estrategia que contribuya al logro de la diferenciación o la reducción de costos; por ejemplo, la empresa no puede pretender ofrecer productos o servicios de bajo precio si no tiene maquinaria o instalaciones que ahorren energía”. (15)

Adicionalmente hay que tomar en cuenta que dependiendo de la actividad productiva de la empresa y el sector en que se desenvuelve, cada una de las actividades juega un papel importante, unas más que otras.

Por ejemplo, para una empresa transformadora de materia prima (productora) sus actividades primarias son determinantes, mientras que para una empresa de servicio, las actividades de apoyo pueden considerarse como primarias, principalmente las del recurso humano.

A continuación se presenta una cadena de valor del Hotel Casa Santo Domingo, el cual ilustra actividades primarias y de apoyo en el caso del servicio de habitaciones. (Figura No.4)

En la ilustración anterior se observa como en las actividades primarias es en donde el huésped percibe mayor valor en el servicio que recibe, pero a su vez se visualiza como las actividades de apoyo conllevan la ejecución de las primeras.

El modelo de Porter es una herramienta gerencial diseñada para identificar si la distribución de los recursos monetarios está llegando a las fuentes de la ventaja competitiva o si por el contrario se está diluyendo en actividades poco relevantes para nuestros clientes, pero que a la empresa le representa un alto costo.

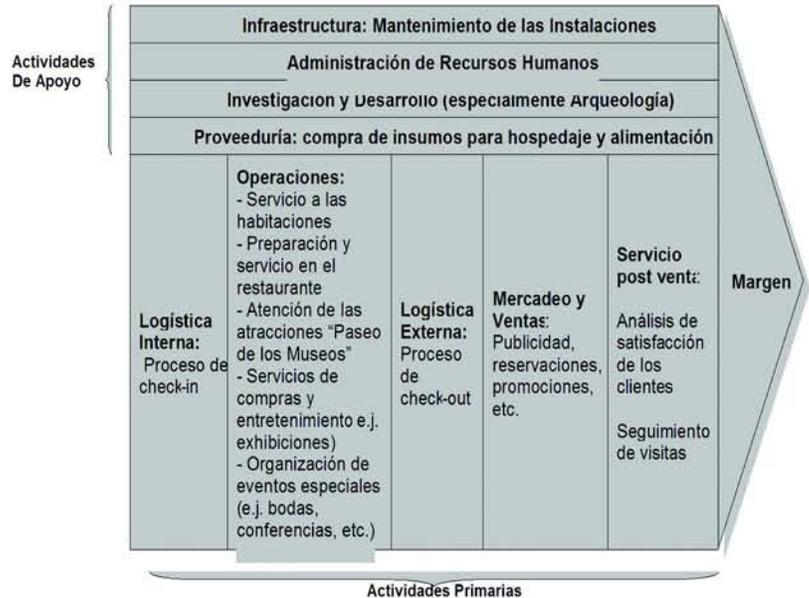
La cadena de valor, entonces, relaciona los eslabones en términos de costo y desempeño; sugiere que el costo de una actividad sea la base de la próxima actividad.

Un estudio detallado de ésta permitirá a la empresa identificar las fuentes de las ventajas competitivas, ya sea en costo o en diferenciación.

Una vez determinada esta fase podrá identificar las estrategias básicas susceptibles de ser adoptadas las cuales pueden basarse en una ganancia en la productividad y por consiguiente en términos de costo, o bien en un elemento de diferenciación y por tanto en términos de precio.

De ahí que Porter propone tres estrategias genéricas para afrontar la competencia que depende

Figura No. 4  
Cadena de Valor Casa Santo Domingo



Fuente: Castañeda, D. (2005). Hotel Casa Santo Domingo. Tesis en proceso de elaboración.

del objetivo mercadológico: todo el mercado o un segmento específico; y según la naturaleza de la ventaja competitiva.

La búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector exige tener una o más ventajas competitivas por lo cual hay que definir la estrategia competitiva. De acuerdo a Porter las estrategias fundamentales para obtener una ventaja competitiva son el liderazgo en costos y la diversificación.

Esto a su vez genera dos tipos de ventaja competitiva, costos bajos o diferenciación, y una tercera al combinar ambas en la segmentación o enfoque.

A continuación para ilustrar como actúa la cadena de valor en la determinación de la ventaja competitiva se presenta el caso, presentando por Blanco (2004), en cuanto a la operación de la cadena de tiendas Zara de España, del grupo Inditex, el cual cuenta actualmente con 6 cadenas de distribución de moda, 1,320 tiendas ubicadas en 40 países.

1. Conocimiento de las necesidades de los consumidores o usuarios.

El staff de diseño de Zara en el centro logístico de Arteixo, La Coruña, se mantiene junto al teléfono platicando en todos los idiomas con los gerentes de las tiendas alrededor del mundo.

La intención es discutir constantemente, lo que la gente está buscando, comprando, o bien qué es lo que no se llevan de las tiendas.

2. Análisis de la competencia.

El staff de Zara toma nota continuamente de las propuestas mundiales más interesantes e innovadoras, desde las pasarelas más exclusivas, hasta universidades o centros comerciales, entre otros. Zara demuestra la importancia de estar informada del sector en que se desenvuelve.

3. Actividades primarias y de apoyo.

- Tecnología:

El uso de la tecnología para eficientar su forma de trabajar es de vital importancia para esta corporación. Todas las tiendas Zara están conectadas electrónicamente a la matriz en Arteixo, con lo que se agiliza la transmisión de información de la demanda local en tiempo real.

Esto le permite mantener bajos costos en inventarios. Vuelve a la empresa más flexible y acelera la creación de nuevas prendas y su introducción al mercado.

- Logística interna producción y operaciones:

El centro de logística de Zara, es un edificio inteligente. Está conectado a través de túneles subterráneos con las fábricas y talleres aledaños. La mercancía se transporta por medio de bandas subterráneas que agilizan la distribución de las prendas.

Las etiquetas electrónicas evitan errores al momento de registrar la información de precios de las prendas, el diseño asistido por computadora acelera el período de diseño de los nuevos modelos y las tecnologías

robotizadas de confección optimizan el aprovechamiento de las materias primas.

Zara produce sus modelos al momento y de acuerdo a lo que le solicitan. Cerca del 50% de las prendas que forman las colecciones pasan en un período de 15 días del boceto de papel a la tienda.

- Marketing y ventas:

La política de publicidad de Zara alrededor del mundo es casi nula. La cadena no se anuncia en



medios de comunicación, excepto cuando informan el inicio de la nueva temporada, el período de rebajas, o bien, comunican la apertura de nuevas tiendas. No realiza desfiles de moda, y rara vez concede alguna entrevista (relaciones públicas). Cuidan la ubicación de sus tiendas, las cuales están en los mejores centros comerciales de las ciudades y el diseño de sus escaparates.

En resumen, Zara se describe como una empresa que ha hecho accesible la moda en tiempo, distancia y

costo. Por ejemplo, lo que hoy está en la tienda de Milán es lo mismo que encontrará en la tienda de Guadalajara.

La diferencia está en los precios. Zara tiene como política interna colocar las tiendas en un segmento de mercado de mayor poder adquisitivo en América.

Zara opera bajo un sistema de integración vertical que va desde el diseño, la fabricación, la distribución y finalmente la venta del artículo, lo cual resulta más costoso para el grupo.

Sin embargo, el ahorro se genera a través de economías de escala, la ausencia de costos de almacenamiento al operar prácticamente sin stocks y la velocidad en la rotación de sus inventarios que no iguala ningún otro competidor.

## Conclusiones

La cadena de valor tal y como lo plantea Porter es una herramienta para identificar fuentes de ventaja competitiva a lo interno de la empresa; para valorarla se pueden utilizar distintos sistemas de costeo.

El modelo propone una clasificación de las actividades primarias de una organización e indica que en éstas es en donde los usuarios o clientes perciben

mayor valor en los servicios o productos que reciben, y que las actividades de apoyo coadyuvan a la ejecución de las anteriores.

Indistintamente a las actividades propuestas dentro del modelo de Porter, cada organización deberá adecuar sus actividades, lo cual indica que las metodologías deben ser en sí mismas una herramienta y no la solución en la toma de decisiones gerenciales.

El modelo de la cadena de valor no es la única herramienta para la identificación de la ventaja competitiva de las organizaciones.

Es necesario, además, tomar en cuenta el sector en que se desenvuelven, analizar su competencia, identificar oportunidades y amenazas y en base a las primeras definir sus estrategias genéricas, las cuales pueden ser de liderazgo en costo, diferenciación o de enfoque con una combinación de ambas.



## Referencias

- (2) MACPAL, S.A. (1997). La Ventaja Competitiva, Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- (3) De Freeman, Anabella, La Fragua amplía su centro de distribución de productos perecederos para ofrecer un mejor servicio, disponible en: [www.lafragua.com/pdf/noticias/02032005.pdf](http://www.lafragua.com/pdf/noticias/02032005.pdf)
- (4) Los sectores priorizados en China de acuerdo a León son: automotriz, electrónica y telecomunicaciones, electrodomésticos, generación de energía eléctrica, petroquímica, acero y nuevos materiales.
- (5) León Garza, Miguel. China como potencia Industrial. Disponible en: [www.istmoenlinea.com.mx](http://www.istmoenlinea.com.mx)
- (6) Venegas B. y Loredó N. (2004) El empleo de la cadena de valor en la búsqueda de la ventaja competitiva. Disponible en:
- (7) Porter, M. (1982). "Competitive Strategy". New York: The Free Press.
- (8) Macpal (1997)
- (9) La primera se refiere a mejorar tecnologías en los procesos productivos y operativos dentro de la empresa y en la segunda a la búsqueda e implementación de nuevas tecnologías en el sector en general. MACPAL (1997)
- (10) Porter, M. (1992). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México, Compañía Editorial Continental, S. A. de C.V.
- (11) Ibid.
- (12) MACPAL, 1997
- (13) Venegas B. y Loredó N. (2004) El empleo de la cadena de valor en la búsqueda de la ventaja competitiva. Disponible en: [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/emcadvalcompe.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/emcadvalcompe.htm)
- (14) Guerra, G., Catedrático de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rafael Landívar, en las áreas de Mercado de Capitales y Valores y Administración de Operaciones.
- (15) Blanco, Renato. (3/2005). Licenciado en Administración Financiera por el Instituto Tecnológica y de Estudios Superiores Monterrey ITESM. El Milagro de Amancio. <http://www.gestiopolis.com/Canales4/eco/milagro.htm>

# Microfinanzas



## en Guatemala

José Miguel Gaitán Álvarez\*

Las microfinanzas en Guatemala surgen como consecuencia de la existencia de un empresariado social, que se localiza mayoritariamente en el área rural y en los barrios marginales de las zonas urbanas. Las necesidades de financiamiento de este empresariado están limitadas a montos pequeños y en la generalidad con garantías fiduciarias; por dichas razones los micro empresarios no son los sujetos de crédito preferidos de los bancos comerciales.

El empresariado social se explica, además, por la limitada oferta de empleo formal, como se puede observar en la información actualizada proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística (Prensa Libre 23-VI-2005) que se refiere a las conclusiones de esta última Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos 2004 (ENEI), realizada entre septiembre y noviembre de 2004.

Esta información revela un 75.4% de ocupación en la economía informal y el 24.6% en la economía

a nivel nacional. Dentro de la informalidad se menciona el autoempleo, a los familiares ocupados sin remuneración y a las micro empresas que se identifican por tener menos de cinco empleados, según referencia de las Cuentas Nacionales y de la O.I.T.

En la información de la ENEI, la Población Económicamente Activa (PEA) se estima en 4.99 millones; el 3.1% es desempleo abierto y el 16.3% se declaró como subempleo visible que corresponde al conjunto de personas que trabajan involuntariamente menos de la jornada normal y que desearían trabajar más.

La encuesta no tiene por qué mencionar a los más de 1 millón 200 mil trabajadores que emigran al exterior en búsqueda de empleo a otros países.

Las necesidades de financiamiento de este empresario están limitadas a montos pequeños y en la generalidad con garantías fiduciarias. Los microempresarios no son los sujetos de crédito preferidos de los bancos comerciales.

Ante la carencia de un seguro para el desempleo en Guatemala, la población que integra la economía informal, el desempleo y subempleo deben hacer cualesquiera esfuerzos posibles para satisfacer sus necesidades básicas y subsistir. Esta circunstancia explica el limitado ingreso del 57.% de población que está por debajo de los niveles de pobreza, o sean unos 6 millones 405,186 personas, de los cuales el 21.5% (1 millón 377,115) están situados en la indigencia. (1)

sidades básicas y subsistir. Esta circunstancia explica el limitado ingreso del 57.% de población que está por debajo de los niveles de pobreza, o sean unos 6 millones 405,186 personas, de los cuales el 21.5% (1 millón 377,115) están situados en la indigencia. (1)

\* Auditor y Contador Público, asesor de la ONG CDRO, ex Presidente del Banco de Guatemala y la Junta Monetaria; fue decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la URL. Doctor Honoris Causa, otorgado por parte de la URL.

Un gran porcentaje de los que pertenecen a la informalidad y al desempleo, además de sus limitaciones en el ingreso, no participan de los beneficios del seguro social, del aguinaldo, ni mucho menos del bono 14; es allí donde se pueden localizar los mayores porcentajes de analfabetismo, de los que no superan los niveles de la educación primaria, si es que han asistido a la escuela, y que viven en condiciones precarias de salud.

Sin embargo, dentro del sector informal se pueden apreciar habilidades y destrezas de personas o grupos emprendedores e innovadores que desarrollan sus capacidades y conocimientos, pero que además necesitan financiamiento y prepararse cada vez mejor en la especialidad de sus vocaciones, en administración y en comercialización.

Las microfinanzas en sus diversas modalidades se han reconocido desde la reforma financiera de 1956 que dentro del sistema de banca central emitió la primera Ley de Bancos, Decreto 315 del 30 de Noviembre de 1,946; en su artículo 4º reconoció a otras intermediarias financieras no bancarias como las Cooperativas de Ahorro y Crédito y las Mutuales para quienes no les eran aplicables dicha ley, pero que debían estar regidas por una regulación especial, la cual nunca se emitió.



En 1953 se pretendió suprimir el cooperativismo, pero con posterioridad, en 1957 el Congreso de la República emite la Ley General de Cooperativas, la

que fue modificada por la Ley en vigencia, el Decreto 82-78 que además creó el Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP) y la Inspección General de Cooperativas (INGECOP).

Posteriormente y en especial a raíz del terremoto de 1976, se amplía el ahorro y el crédito en las cooperativas de vivienda y en las agrícolas de desarrollo integral que contribuyeron, junto con las de ahorro y crédito, a canalizar parte de los recursos de reconstrucción a las áreas marginales urbanas y a las zonas rurales de los pequeños productores agrícolas y artesanales.

Desde esta época, personas de la sociedad civil con conciencia social, entre ellas algunos banqueros, inician el complemento de asistencia de crédito al pequeño productor y consumidor por medio de Organizaciones No Gubernamentales y en el área rural, en poblaciones de mayoría indígena, por intermedio de Asociaciones de Desarrollo Integral con sus programas financieros de ahorro y crédito.

Las intermediarias financieras que actualmente atienden el micro crédito en el país son:

- a) Según información del INACOP en el 2002, existían 288 Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- b) Dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito existe la Corporación Financiera de Ahorro y Crédito (FENACOAC) que al 2004 la integraban 26 Cooperativas con 81 agencias, 564,821 usuarios y 438,289 asociados, la mayoría micro empresarios. La Corporación se integra además con una Empresa Aseguradora, Un Fondo de Retiro y una Empresa de Software.
- c) La misma fuente del INACOP registraba 688 Cooperativas Agrícolas al 2002, de las cuales alrededor del 10% tenían Departamentos de Ahorro y Crédito. Las cooperativas de vivienda operan también con programas de ahorro y crédito.
- d) La Red de Instituciones de Microfinanzas (REDIMIF) reúne a 21 Instituciones, ONGs, Fundaciones y Asociaciones con 160 oficinas de servicio que atienden una estimación de 110,530 usuarios.

e) Otras Asociaciones de Desarrollo Integral que captan ahorros y facilitan préstamos a asociados microempresarios, así como Organizaciones no Gubernamentales y Fundaciones que prestan asistencia crediticia se estima benefician a más de 100,000 usuarios.

f) A nivel de instituciones y empresas existen Asociaciones con cajas de ahorro y crédito de empleados y trabajadores, sobre las que no se tiene una información consolidada.

g) Entre los bancos, el BANRURAL y BANCAFE han atendido el micro crédito ya sea en forma directa individual, a grupos solidarios, con fideicomisos y por medio del llamado sistema de bancos comunales.

“Ley Especial”, que no se ha emitido, tiene que considerar y reconocer la importante función que han venido desarrollando las entidades en su contribución al combate a la pobreza y el desempleo, con las características particulares de que no son mercantiles ni persiguen fines de lucro.

“Ahora esta “Ley Especial”, que no se ha emitido, tiene que considerar y reconocer la importante función que han venido desarrollando las entidades específicamente citadas, especialmente en su contribución al combate a la pobreza y el desempleo, con la característica particular de que no son mercantiles ni persiguen fines de lucro.

El apoyo del Gobierno al micro empresario se inició con el primer gobierno civil y democrático a partir de 1985, con un programa promovido por iniciativa y participación de la Vice Presidencia de la República. Actualmente es atendido por el Ministerio de Economía por medio del Vice Ministro para la Micro y Pequeña Empresa.

Se trata del Programa Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa que fue creado para promover el desarrollo de ese sector a través de Entidades de Servicios Financieros, ya sean ONGs, Fundaciones o Asociaciones, que con los recursos que posee dicho programa, se provee de financiamiento, capacitación, asistencia técnica, transferencia tecnológica y apoyo a la comercialización, con lo que se ha generado empleo y mejorado las condiciones de vida de micro y pequeños empresarios y sus familias.

Como parte de la reforma financiera reciente el Congreso de la República emitió la nueva Ley de

Bancos y Grupos Financieros por medio del Decreto 19-2002, en vigencia a partir del primero de junio del 2002.

En su Artículo 4º excluye de la aplicación de la ley a las “entidades que reciban depósitos o aportaciones de sus asociados y de terceros, tales como las cooperativas, las sociedades mutualistas, las asociaciones comunitarias de desarrollo, empresas comunitarias asociativas, organizaciones no gubernamentales y organizaciones privadas de desarrollo, entre otras”, las que son remitidas a “que sean normadas por una ley especial”.

Por otra parte, el sector de las microfinanzas ha demostrado que ha desarrollado una significativa función en promover una cultura del ahorro, el uso del crédito y la inversión en el autoempleo y la micro empresa, con lo cual contribuye con eficacia a favorecer especialmente a grupos de campesinos, trabajadores, artesanos y emprendedores.

Al Estado le corresponde apoyarlas para fortalecer su desarrollo, facilitar la obtención de sus recursos y la expansión de sus servicios. Se requiere de una regulación imaginativa, no represiva, que les brinde seguridad jurídica y les permita, como hasta ahora, seguir contribuyendo al crecimiento económico y a la reducción de las desigualdades.



## Referencia

(1) Naciones Unidas: Informe Nacional de Desarrollo Humano 2,003.

# El riesgo País



Humberto Arturo Castellanos Menéndez\*

El Riesgo-País es un tema de actualidad y discusión en el momento en que Guatemala intenta ser calificada de mejor manera para poder atraer un mayor número de inversiones extranjeras, sobre todo teniendo en cuenta la entrada del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos a partir del 01 de enero del 2006. Es tan importante para el país obtener una mejor calificación que el gobierno y la iniciativa privada han integrado una comisión conjunta que permita reunirse con las firmas calificadoras y mostrar los avances que Guatemala ha tenido en los dos últimos años.

La comprensión del término “Riesgo-País” es muy débil por parte de la mayoría de la población, excluyendo, por supuesto, a los expertos e interesados en el tema, reflejando así la necesidad de lograr una mayor comprensión del significado y las variables que son consideradas al realizar una evaluación por parte de las agencias calificadoras, las cuales se han tomado el oficio de hacer este tipo

Los inversionistas extranjeros son guiados de manera significativa por este tipo de índices. Al considerar invertir de manera directa en un país, toman en cuenta la estabilidad política, el marco jurídico, las leyes fiscales vigentes, el nivel de burocracia y corrupción de las instituciones

de análisis en todo el mundo. Los inversionistas extranjeros son guiados de manera significativa por este tipo de índices. Al considerar invertir de manera directa en un país, toman en cuenta la estabilidad política, el marco jurídico, las leyes fiscales vigentes, el nivel de burocracia y corrupción de las instituciones.

El índice Riesgo-País mide algunas variables económicas y políticas, entre ellas los niveles de endeudamiento, la capacidad y puntualidad de pago de la deuda externa, la carga de la

deuda pública, la estabilidad de precios, el crecimiento económico per cápita, la distribución de la riqueza, las perspectivas de crecimiento de la economía y el fortalecimiento de las instituciones. Emite una evaluación según una escala y nomenclatura previamente establecida para diferenciar varios tipos de economías en relación con su calidad, estabilidad y nivel de riesgo.

La comprensión correcta de las variables que son tomadas en cuenta para el análisis será muy valiosa si Guatemala quiere lograr una mejor calificación para el país a nivel internacional. Cabe mencionar también el argumento de que las variables que son calificadas no

\* Docente de la Universidad Rafael Landívar, cursa el Programa de Maestría Ejecutiva en INCAE

son necesariamente las que mejor evalúan la situación de un país en general, sino que son variables económicas y políticas escogidas por su capacidad de transmitir información sobre una situación específica y que en conjunto harán una especie de radiografía acerca del clima de inversión que impera en el país y que interesa a los inversionistas extranjeros.

El índice riesgo país es calculado por las agencias Standard & Poor's (S&P), Moody's Investors Service, Fitch, entre otras, y por el Banco de Inversión J.P. Morgan. Este índice indica en general, que tan estable es la economía y la situación política de un país. La nomenclatura que utilizan las agencias S&P y Moody's es similar y está basada en letras, la más alta calificación la de AAA, que identifica una economía estable, con un alto índice de seguridad, transparencia para las inversiones y una máxima capacidad de pago de sus deudas.

Luego baja, hasta llegar a un tipo de economía calificada con letra "C", que indica que el país tiene alta morosidad en el pago de su deuda externa y probablemente gran inestabilidad política y financiera. La calificación "D" es sinónimo de un país en caos, en el que los bonos emitidos no tienen ninguna clase de respaldo y existe un estado de quiebra.

Si se añade a la calificación el signo ( + ) se estima que es más segura, y si se le añade un signo ( - ) se estima que existe un mayor riesgo de incumplimiento.

La Tabla A proporciona el significado de las valoraciones de dos de las agencias más importantes:

Tabla A, Valoración de Riesgo País según Standard & Poor's y Moody's

Significado	Standard & Poor's	Moody's
Alta confiabilidad, riesgo mínimo	AAA	Aaa
Buena calidad, riesgo mínimo	AA	Aa
Media calidad, riesgo moderado	A	A
Calidad aceptable, riesgo moderado	BBB	Baa
Regular, elementos especulativos	BB	Ba
Pobre desempeño, deuda en mora	C	C
Bonos basura, estado de quiebra	D	No clasificado

El banco J. P. Morgan, tiene una manera distinta de valorar el riesgo país. Lo hace por medio de lo que llama puntos básicos que son establecidos como una sobretasa en base a los bonos del tesoro de los Estados Unidos. Este índice es de gran utilidad para las empresas nacionales y para el gobierno pues marca de manera más directa la tasa en la que debería rondar la obtención de financiamiento externo por parte del gobierno o del sector privado. Mientras más estable sea la situación política y mayor sea el crecimiento de la economía de un país, más baja será esta sobretasa, por lo tanto será más barato acceder a los mercados de capital extranjeros.

La explicación de esta sobretasa es la siguiente: cada 100 puntos básicos equivale a un 1% de sobretasa por encima de la de los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos. Este índice se calcula diariamente y se escogen los bonos del Tesoro de los Estados Unidos por ser este país el motor del crecimiento económico mundial, por ahora.

El ejemplo de Chile, una economía pujante en América Latina, con una calificación de riesgo país de 55 puntos, es decir, una sobretasa de 0.55%, significa que asumiendo una tasa actual del 5% de los Bonos del Tesoro de Estados Unidos, el gobierno de Chile y el sector privado chileno pueden tener acceso a financiamiento externo a una tasa de 5.55% de interés.

El mismo gobierno chileno solicitó en 1992 una evaluación de este tipo a S&P, con la finalidad de incentivar la inversión extranjera directa y que el sector privado obtuviera capital más barato.

## Guatemala en el contexto regional

Guatemala se encuentra ante una fuerte competencia por captar inversionistas extranjeros, y en esta lucha el país se está quedando atrás con respecto a países del área centroamericana, como El Salvador y Costa Rica. El ejemplo salvadoreño es muy importante, pues han mejorado su competitividad, tienen una mejor calificación de riesgo, y lo han hecho en un plazo relativamente corto. Guatemala ha sido calificada nuevamente como BB- por S&P y como Ba2 por Moody's, lo cual significa una economía estable, especulativa.

La calificación de S&P se interpreta como nivel de inversión con carácter especulativo y bajo riesgo, pero al agregarle el signo ( - ) significa que dentro de los márgenes de esta definición el riesgo es mayor.

Esta es la misma calificación que se ha recibido desde hace unos años. Una de las razones por la que Guatemala mantiene la misma calificación de riesgo, sin mejorarla, según el analista de S&P Roberto Sifón Arévalo, de la División de Calificación Soberana para América Latina “es la situación que se generó en la época del gobierno del FRG con los Bonos Paz”. En ese entonces, en el año 2003, el sector privado intentó detener la emisión de US\$350 millones en bonos que iban a ser colocados en el extranjero. Las razones del sector privado representados por el Cacif eran más que obvias: el alto nivel de corrupción del gobierno de turno. La lucha no dio resultado, y los bonos fueron emitidos y colocados en el extranjero a pesar de la oposición.

Para el analista de S&P este enfrentamiento es un ejemplo de polarización política, de entorpecimiento e intromisión en las políticas de Estado por parte de la iniciativa privada, y lo comenta así: “Es extraño que el anterior gobierno quería colocar un bono y el sector privado trató de boicotarlo, creo que no existe un país donde ocurra algo similar”.

Sifón Arévalo menciona entre otros aspectos negativos la baja recaudación fiscal, la cual

asciende a un diez por ciento del PIB. Además menciona los altos niveles de pobreza y el bajo crecimiento económico. Sin embargo, es necesario mencionar que siendo la economía guatemalteca catalogada como emergente, el que se califique al país con índices de alto riesgo hace casi imposible obtener el financiamiento adecuado para emprender proyectos que combatan realmente la pobreza y promuevan el crecimiento económico del país.

Una calificación así también limita la inversión extranjera, lo que impide lograr una mejora en las dos situaciones mencionadas. . Es más, una calificación como la que S&P y Moody's dieron a Guatemala, a pesar de los avances mostrados por el país y

**Guatemala ha sido calificada nuevamente como BB- por S&P y como Ba2 por Moody's, lo cual significa una economía estable, especulativa.**

reconocidos por ellos mismos, solamente tiende a agravar la situación. Guatemala es la peor calificada del área; según los analistas de S&P el país está solamente por encima de Paraguay, Haití y Bolivia en América Latina. Además el índice de transparencia es muy bajo y ubica al país en el puesto 122 de 145, mientras El Salvador y Costa Rica se ubican en el 45 y 41 respectivamente.

En el mundo globalizado y competitivo de hoy, debe promoverse la inversión extranjera directa en el país para tener mayor oportunidad de desarrollo. Una forma de incentivar esta inversión es lograr una mejor calificación de Riesgo-País. Por esta razón el gobierno y la iniciativa privada han integrado este equipo para dialogar con las agencias S&P y Moody's en un esfuerzo por ser mejor calificados.

De acuerdo a Richard Aitkenhead, asesor económico del Presidente Oscar Berger, esta comisión ofrecerá a las agencias calificadoras información económica, fiscal y monetaria que sean relevantes para cambiar la valoración que actualmente adjudican al país. La comisión está liderada por él, presidente del Banguat y la Ministra de Finanzas. Por parte del sector privado se encuentra el presidente del Cacif, Marco Augusto García Noriega, entre otros.

Todos ellos creen que Guatemala no es la misma de hace tres años y que merece ser mejor calificada. Y de hecho no es la misma, se han mejorado los esfuerzos por mantener unas finanzas públicas estables, el déficit fiscal se encuentra por debajo del 2 por ciento con respecto al PIB. Las reservas internacionales del país rondan los \$3,900 millones, lo que representa un logro sumamente positivo y hasta cierto punto admirable tomando en cuenta el estado deplorable y de crisis en el que dejó sumido al país el gobierno anterior, y que se consigue luego de solamente dos años de estabilidad y un cambio en el manejo de la cosa pública.

Se ha reducido el gasto militar y se han hecho esfuerzos por parte de la SAT para mejorar la recaudación fiscal. Todos estos avances son reconocidos por Standard & Poor's mediante un comunicado reciente hecho en Nueva York.



Pero ellos no consideran estos argumentos como suficientes para mejorar su evaluación. La agencia cree que el Gobierno tiene un margen limitado de acción debido a la falta de recursos. Critica el divisionismo en el Congreso de la República y la falta de consensos políticos. La agencia apuesta por una reforma fiscal y sus analistas advierten que la estrecha base tributaria continuará limitando la flexibilidad fiscal y la calidad crediticia de Guatemala en el mediano plazo.

¿Por qué es importante tener una buena calificación?

Tanto el gobierno como el sector privado se beneficiarían teniendo acceso a financiamiento más barato, es decir a intereses más bajos, lo que para el gobierno significa menores obligaciones en cuanto a intereses para pagar la deuda exterior.

Una mayor oportunidad de acceder a fuentes de capital obtendría recursos para ser usados en proyectos de inversión social a bajo costo. Todos los ciudadanos pagan la deuda externa por medio de los impuestos a los precios que el Estado se ve obligado a adquirirla, al obtener financiamiento más barato, parte de ese dinero que ahora se paga por concepto de intereses podría ser invertido en educación o en seguridad, y el país estaría menos agobiado por el pago del servicio de la deuda externa.

Una buena calificación es importante también para atraer inversiones extranjeras directas, de las cuales el país está sumamente necesitado, y si se quiere avanzar en el combate contra la pobreza y generar un mejor nivel de vida para todos los guatemaltecos las inversiones se vuelven indispensables.

Las empresas privadas pueden acceder a los mercados internacionales de capital a un menor costo, lo que les podría permitir hacer las inversiones necesarias para ser más eficientes y productivos, lanzar nuevos proyectos o prepararse de mejor manera para la entrada del TLC con Estados Unidos, y lograr ser competitivos en el área.

En la región, el gobierno y el sector privado guatemaltecos tienen grandes desventajas en cuanto a la adquisición de capital en comparación con los gobiernos y empresas privadas de Costa Rica y El Salvador. Sí, estos países tienen una ventaja enorme para adquirir capital más barato en el extranjero, lo que les hace tener una mayor capacidad para enfrentar el reto del TLC o cualquier otro.

Estos países y sus empresarios tienen una mejor plataforma desde la cual pueden lanzar sus proyectos innovadores y además obtienen mayores inversiones extranjeras directas, las cuales fortalecen su economía

Una mayor oportunidad de acceder a fuentes de capital obtendría recursos para ser usados en proyectos de inversión social a bajo costo. Parte de ese dinero que ahora se paga por concepto de intereses podría ser invertido en educación o en seguridad.

generando empleos, pagando más impuestos y generando una gran actividad económica de la que se benefician muchos sectores, como la hotelería, restaurantes, taxis, rentadoras de autos, líneas aéreas, profesionales, entre otras.

Guatemala está inmersa en una competencia directa con los países del área, y en éste momento está perdiendo la lucha alarmantemente. Pero, ¿cuál ha sido la razón de tanta desventaja? Entre muchas, una muy importante: La Falta de Continuidad.

No específicamente la falta de continuidad en el gobierno de algún partido político o la permanencia de algunos personajes en la administración pública, sino la falta de continuidad de proyectos sociales que beneficien a la población, la falta de continuidad de una política fiscal y monetaria adecuada, la falta de continuidad del esfuerzo de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT, por sus siglas) por mejorar los ingresos fiscales, la falta de continuidad del esfuerzo de austeridad en cuanto a gastos que debería imperar en el Ejecutivo y en el

Costa Rica y El Salvador tienen una ventaja enorme para adquirir capital más barato en el extranjero, lo que les hace tener una mayor capacidad para enfrentar el reto del TLC o cualquier otro.

Legislativo, la falta de continuidad de honestidad y transparencia y de un esfuerzo verdadero por mejorar y fortalecer las instituciones del país y la administración pública, o lo que es lo mismo, la falta de continuidad de personas honestas y capaces en el gobierno.

Y de esto no hay más culpables que los propios ciudadanos, quienes eligen a sus gobernantes y representantes en el Congreso de la República. Es muy importante que la población trabaje y se esfuerce de manera conjunta para alcanzar continuidad en honestidad, transparencia y democracia.

Radica aquí entonces la importancia de elegir adecuadamente a las próximas autoridades en base a principios, valores y capacidad para gobernar, sin

dejarse llevar por pasiones de campaña e intereses personales.

La continuidad ha sido fundamental para el desarrollo alcanzado por El Salvador, Sifon Arévalo dice que “ese país ha logrado una estabilidad política muy importante,... y pasa porque esa continuidad marque un fortalecimiento de las instituciones”.

### Críticas y algunos aspectos a tomar en consideración acerca de las agencias calificadoras y el riesgo país.

Las agencias como Standard & Poors y Moody's, surgen de la necesidad de los inversionistas de basar sus análisis y decisión de inversión en información veraz, actual y pertinente. Es interesante darse cuenta de estas instituciones son empresas privadas, las cuales están financiadas por inversionistas del mundo entero y su producto son éstos análisis a los países con mercados emergentes.

Precisamente así lo define J.P. Morgan con las tasas de los EMBI+ (Emerging Markets Bond Index Plus) o índices de riesgo país.

Lizardo Sosa, presidente del Banguat, declaró recientemente que a él le parecía injusta la calificación que recibió Guatemala este año, considerándola alejada de la actual realidad económica y de gobierno del país. Lo mismo opina el analista

independiente José Raúl González, quien afirma que la prudencia fiscal mostrada hasta el momento y la baja deuda externa deberían de haber influido en una mejor calificación.

Puede deducirse de alguna manera que las calificaciones de estas agencias nunca van a ser realmente justas. Estas agencias deben asegurar una rentabilidad para las inversiones de sus clientes, y en este mundo globalizado existen muchos poderes e influencias que no necesariamente son basados en principios, sino que generalmente se basan en el utilitarismo.

Existen oportunidades de colocación de capital que convienen más a los inversionistas extranjeros, por lo que podrían existir intereses determinados y orientados a satisfacer tales requisitos.

Tampoco podría descartarse la influencia de otros países, que afectaría de alguna manera la evaluación de los índices. En el mundo de hoy, en el que se está compitiendo como país contra otros países de la región se pueden mover muchas influencias.

Otra crítica muy frecuente a este índice es que solamente toman en cuenta variables financieras, políticas y económicas, y no toman en cuenta indicadores sociales, como la calidad de vida y posibilidades de desarrollo, ni ambientales. Además se discute fuertemente que la importancia que le dan los países de América Latina al índice de riesgo país, se debe a la debilidad estructural de la región en materia de deuda. “Es un instrumento creado por agencias de intermediación financiera en función de sus objetivos”, según un analista mejicano.

Por eso aparecen en el contexto del análisis de los países nuevos índices con un enfoque más social, dentro de los cuales Guatemala increíblemente no está tan mal calificada con un puntaje de 8.89 según el IRPA (Índice de Riesgo País Alternativo), un índice que mide la probabilidad de deterioro social, económico y ambiental que enfrentan los países Latinoamericanos. En este índice la calificación se encuentra de la siguiente manera:

De cinco a diez puntos, se encuentran en situación de amenaza. De diez a veinte la situación es crítica y de veinte en adelante entran en default.

En este ranking, solamente Costa Rica tiene un índice tolerable o bueno, por debajo de 5 puntos. Luego en situación crítica se encuentran México, Perú, Bolivia, Colombia, Chile, Nicaragua, Venezuela, Ecuador, Honduras y Uruguay. En situación de amenaza se encuentran los países restantes, entre ellos Guatemala. Que la calificación de Guatemala sea de las mejores de la región no significa que sea buena, pero definitivamente no es tan mala como uno podría suponer.

Sería interesante analizar también si de alguna manera la insistencia de éstas agencias en ampliar la base tributaria del país traería algún beneficio a terceros.

Por un lado, es plenamente cierto que el gobierno obtendría más recursos para poder invertir en proyectos que apoyen el crecimiento económico y mejoren el ingreso per cápita.

Pero también cualquier gobierno de turno obtendría una mayor capacidad de endeudamiento, es decir, mejor capacidad para pagar mayores sumas de intereses por

Las calificaciones de estas agencias nunca van a ser realmente justas. Estas agencias deben asegurar un rentabilidad para las inversiones de sus clientes, y en este mundo globalizado existen muchos poderes e influencias que no necesariamente son basados en principios.

financiamiento externo. Esta mayor capacidad sería una especie de invitación a endeudarse por lo que la agencia ampliaría la oportunidad de colocar la oferta

capital de sus clientes a buenas tasas de interés para ellos y con menos riesgo.

No hay que olvidar que estas agencias pertenecen al sector privado y que sus actividades se desarrollan dentro del marco de los negocios, si no fuera así, serían casas de beneficencia y no lo son.

Para que Guatemala tenga oportunidades de competir debe tener una calificación más justa y adecuada a la realidad actual. Así se facilitaría la obtención de los recursos necesarios para invertir en el mejoramiento de la infraestructura y en el fortalecimiento de las instituciones que le permitan enfrentar el desafío del TLC de mejor manera.



# La Bolsa de Valores

## Un mundo por descubrir



Viviana Villalobos García \*

Hablar de la bolsa de valores es un tema que para la gran mayoría de los latinoamericanos puede ser desconocido y poco interesante, pero en realidad hay un mundo de inversiones en los mercados internacionales en donde cualquier persona puede participar.

Sería oportuno que las universidades latinoamericanas mediante sus facultades de Ciencias Económicas y Empresariales lideren un Club de Inversionistas para sus estudiantes, teniendo en cuenta que la apertura económica que ha llegado a nuestros países en las últimas décadas permite que un ciudadano común (llámese estudiante, profesional, ama de casa o inversionista) pueda realizar legalmente inversiones fuera de su país de origen.

La situación inestable de algunos países, unida a la incertidumbre de lo que pudiera ocurrir a nivel de

seguridad para el inversionista, hacen del mercado internacional de valores un escenario privado interesante para tener inversiones que en forma consistente fomenten crecimiento y generación de utilidades dentro de un nivel conmensurado de riesgo.

Las inversiones en moneda extranjera como el euro, el dólar y la libra esterlina, son particularmente rentables por la crónica devaluación de las monedas latinoamericanas, así como por la inflación interna.

Las inversiones en moneda extranjera como el euro, el dólar y la libra esterlina, son particularmente rentables por la crónica devaluación de las monedas latinoamericanas, así como por la inflación interna.

El ingresar como inversionista a la bolsa de valores de la ciudad de New York e incluso de un país desarrollado fuera de Estados Unidos, se constituye en una oportunidad desde América Latina, luego de vencer el desconocimiento que existe en la cultura y en el idioma y quizás porque las universidades latinoamericanas no le han dado la importancia debida a este tema a nivel práctico.

De hecho, en los países con economías sólidas, las estadísticas recientes nos ilustran que más del 25% de

\* Comunicadora social – periodista, egresada de la Universidad Central de Colombia. Especialista en Relaciones Públicas y Consultora internacional de Invermarket Internacional Group de Guatemala. Docente de la FCEE.

la población total participa en el mercado de valores directamente con un intermediario o en forma indirecta mediante un fondo de inversión, mientras que en los países latinoamericanos la proporción no alcanza un 2%.

Quien desee invertir o ‘apostarle’ a la bolsa de valores debe conocer que el sistema financiero es a las economías lo que los pulmones al cuerpo humano. La gran cantidad de recursos que mueven las bolsas internacionales son como el oxígeno que necesitan las empresas para desarrollarse, subsistir y crecer. Así como el oxígeno circula por el cuerpo para permitirle tener vida, así también las bolsas de valores captan, concentran y dispersan el dinero a los distintos actores que mueven la economía.

### Ventajas del sistema financiero.

La importancia económica actual del mercado de valores se podría ubicar en cuatro contextos: el mercado es un sitio donde el Banco Central aplica los instrumentos más relevantes de la política monetaria y crediticia: las operaciones de mercado abierto. La bolsa de valores concentra recursos que representa el grueso del ahorro interno de un país, así también es la puerta de entrada de los flujos de inversión y de cartera provenientes del exterior. Es por esto que el estudiante universitario debería estar a la altura del reto de identificar ventanas de oportunidad para favorecer a las empresas y a los individuos que quieran compenetrarse en lo que ofrece el mercado financiero universal.

Los parámetros de seguridad, liquidez, rendimientos competitivos elevados y cobertura de riesgos deberán ser la guía para orientar las decisiones del estudiantado, quienes podrían recibir los mismos beneficios que el mercado de valores ofrece a los inversionistas, muy difíciles de obtener en otro lado: hay satisfacción de todo tipo de necesidades y gustos expresados en variedad de alternativas. Existe acceso a oportunidades múltiples con cantidades mínimas de recursos para invertir. El mercado de valores ofrece las mismas posibilidades

de ganancia, tanto a los que son grandes inversionistas como a los pequeños ahorradores o estudiantes que deseen incursionar en este vasto mercado. Eso sí, las ganancias dependerán del monto que se haya invertido.

Otra de las ventajas es que ‘permite ser socio’ de las empresas más importantes del mundo, pues la compra de acciones en el mercado –sin interesar el monto– otorga la condición de accionista con los mismos derechos y obligaciones que tienen los inversionistas principales.

Además, obtener información del comportamiento de las variables y los indicadores de las tendencias y perspectivas de la economía como de los proyectos y evolución de las empresas y entidades, con relación a todo lo que concierne con la gama de productos e instrumentos financieros que permanentemente están innovados, es otro beneficio.

La gran cantidad de recursos que mueven las bolsas internacionales son como el oxígeno que necesitan las empresas para desarrollarse, subsistir y crecer.

La importancia económica actual del mercado de valores como fuente de financiamiento ofrece una serie de beneficios únicos, cuatro de ellos: la obtención de sumas

cuantiosas que a menudo no pueden captarse mediante una sola de las fuentes tradicionales porque el mercado congrega una infinidad de oferentes de dinero que, en conjunto, logran reunir y trasladar mayores cantidades que una sola entidad. Con el financiamiento bursátil, las empresas pueden ampliar o reestructurar su capital con una nueva base de socios. Además, los costos de financiamiento suelen ser más bajos que los créditos tradicionales de la banca y el cuarto beneficio es cuando la entidad que acude al mercado adquiere carácter público.

Concretamente, las bolsas de valores son el ámbito entre las empresas y otras instituciones que requieren fondos para financiar sus operaciones, vienen junto con individuos o instituciones para conseguir dinero o invertir. Para invertir sabiamente los individuos y las empresas deben tener una comprensión apropiada de estos mercados. Los mercados de valores han crecido en una complejidad e importancia en los últimos 25 años que consecuentemente el nivel de sofisticación de las empresas también ha crecido para estar a la

altura de los retos de la competitividad financiera a nivel internacional. La cantidad de recursos obtenidos en los mercados financieros ha aumentado dramáticamente, con una variedad cada vez mayor de los instrumentos financieros.

Los mercados financieros han llegado a ser verdaderamente globales, con miles de títulos valores negociándose cada minuto a través del mundo usando la tecnología de punta. Para ser un buen participante en el negocio moderno, ya sea con el ángulo de inversión o consecución de financiación, es necesario tener una comprensión de las nuevas tendencias y el cambiante marco institucional en el que se desarrolla el proceso internacional de captación y colocación de fondos.

### La visión académica.

Con la anterior visión, las universidades latino-americanas deberían estar presente en dicho mercado como líderes, abriéndose al camino de la innovación financiera internacional continuamente.

La pregunta a formular sería ¿Qué instrumentos financieros se pueden utilizar para aprovechar estas oportunidades? Bien, depende del perfil del accionista si es agresivo o conservador o si su preferencia en el horizonte de tiempo es a corto, mediano o largo plazo, así como el riesgo.

Los instrumentos a utilizar son bonos, acciones, fondos mutuales y opciones, los cuales presentan retornos sobre el capital invertido, adecuados a la visión y estrategia que tenga cada estudiante.

Para invertir en la bolsa se necesita tener en cuenta una serie de fundamentos que delimitan las preferencias, gustos y necesidades del inversionista hacia las alternativas idóneas. Tales fundamentos son el capital a invertir, el riesgo a asumir, el retorno esperado, el horizonte de tiempo y los niveles de liquidez que se quieren tener en forma permanente para atender imprevistos.

Los instrumentos a utilizar son bonos, acciones, fondos mutuales y opciones, los cuales presentan retornos sobre el capital invertido, adecuados a la visión y estrategia que tenga cada estudiante.

### Perfil del inversionista.

El siguiente esquema (en la siguiente página) podría ser el apropiado dependiendo del perfil del inversionista en el balance del

escenario de ser conservador, moderadamente conservador, moderadamente agresivo o agresivo.

El objetivo es utilizar portafolios virtuales de entrenamiento para que el estudiante tome la habilidad de ¿qué hacer?, ¿cómo hacer?, ¿cuándo hacer? y ¿de qué forma hacerlo?

En caso de ser así, la función de la Universidad aparte de capacitarlos, sería de ofrecerles un manejo práctico para toma de decisiones acorde al objetivo de inversión que tenga cada persona. Los montos de capital en la práctica varían dependiendo del instrumento financiero que se seleccione.

Con la globalización financiera y la competitividad, los montos de apertura de cuenta han disminuido o bajado a niveles no concebibles en la década anterior; al punto que hoy en día podemos abrir las cuentas reales en la bolsa de valores de Estados Unidos sin empezar a arriesgar capital, donde la cuenta es autorizada legalmente y con la facilidad de utilizar el sistema de información gerencial para capacitación, entrenamiento y simulación de inversiones, a fin de adquirir la confianza necesaria para la toma de decisiones en la inversión real.

Además, para las personas existe un incentivo substancial que consiste en que si no se es ciudadano o residente americano, y no ha permanecido allí por más de 180 días, Estados Unidos se convierte en un paraíso fiscal para los inversionistas del exterior porque hay exención de impuestos.

### El ámbito académico.

En caso de empezar con el Club de Inversionistas, las universidades tienen los recursos físicos: laboratorios para trabajar, equipos de cómputo e Internet, además de los catedráticos con sólidos conocien-

## Instrumentos Financieros en la Bolsa

<b>INSTRUMENTO FINANCIERO</b>	<b>RENTA FIJA A CORTO PLAZO</b>	<b>RENTA FIJA A LARGO PLAZO</b>	<b>RENTA VARIABLE</b>	<b>RIESGO</b>
<b>PERFIL</b>				
CONSERVADOR	80 Y 100 %	20 %		Bajo
MODERADAMENTE CONSERVADOR	30 y 60 %	0 a 30 %	20 y 40 %	Bajo
MODERADAMENTE AGRESIVO	20 y 40 %	10 y 30 %	40 y 60 %	Alto
AGRESIVO	0 y 10 %	20 y 40 %	60 y 80 %	Muy alto

*Fuente: Para entender la bolsa. Financiamiento e inversión en el mercado de valores*

tos de mercados bursátiles del exterior, experiencia y vivencias prácticas que incentivarían y motivarían al alumno a una nueva actitud y visión de una generación latinoamericana que pueda estar a la altura de los retos en las oportunidades nuevas de los albores del siglo XXI, porque son los docentes el motor de arranque para transmitir el conocimiento y entendimiento del mundo de las inversiones en la bolsa de valores.

La gestión moderna empresarial amerita un nuevo pensamiento. La evaluación de gestión se ha desplazado de los niveles jerárquicos juzgados por utilidades al concepto innovador de generación de valor corporativo con enfoque específico de perspectiva comercial, financiera, procesos productivos y talento humano que como generador de valor lleva a precisar un axioma que se pueda utilizar en las facultades de Ciencias Económicas y Empresariales de las diversas universidades.

El mundo ya no es de los que saben sino de los que aprenden, porque el que aprende está innovando, el que sabe puede saber cosas anticuadas, pero el que aprende bien orientado, puede tener la flexibilidad, la velocidad y la adaptabilidad a tiempos de retos, de crisis y donde hay desafíos de alta competitividad.

A nivel institucional en las universidades, especialmente aquellas en países que están en vía de desarrollo, hay un nicho de mercado educativo en el cual se puede hacer una gran labor para impulsar una nueva ola de una generación de estudiantes con

enfoque práctico de aprovechar los espacios que por motivos culturales, idiomáticos y tecnológicos, no se han podido superar en el pasado. La falta de sistemas de simulación gerencial para aterrizar las ideas y teorías en el escenario práctico, hace que haya menos eficiencia y eficacia en los profesionales actuales en el sistema empresarial.

El proyecto de crear un Club de Inversiones con énfasis en capacitación y entrenamiento para los estudiantes en el mercado de capitales tomando la tecnología del exterior permitirá prepararlos para desarrollarles destrezas y habilidades a nivel gerencial para que puedan ser exitosos en tres escenarios: empresarial y corporativo, en la banca comercial y la banca de inversión, y como inversionista individual. La Universidad, como motor de desarrollo del país, sería pionera apoyando e impulsando proyectos que vayan enfocados a desarrollar el potencial de los estudiantes con las culturas bursátiles del exterior.

Los estudiantes tendrían buenas bases porque sería un enfoque muy práctico para comprender más la economía de un mercado financiero globalizado, interdependiente e interactivo, así como las bondades de las finanzas internacionales, donde las compañías pueden conseguir mejores recursos para financiar las actividades de operación e inversión y los individuos puedan identificar espacios de oportunidad para ser efectivos en la toma de decisiones bursátiles.



### Bibliografía

- Rueda Arturo. (2002) Para entender la bolsa. Financiamiento e inversión en el mercado de valores. México, D.F. International Thomson Learning.  
 Mark Grinblatt & Sheridan Titman. (2003). Mercado Financiero y Estrategia Empresarial. (2ª Edición). España. McGraw Hill Interamericana de España, S.A.U.  
 Levi Maurice D. (1997). Finanzas Internacionales. (3ª Edición). España. McGraw.

# Secular Deficiencia Fiscal



José Alejandro Arévalo Alburez\*

La historia de Guatemala demuestra que la administración tributaria ha sido débil y la posición fiscal del país reiteradamente deficitaria.

Según la recopilación y apretado resumen que hago a continuación referido a los primeros 125 años de vida independiente del país, nuestros bisabuelos y abuelos tampoco acostumbraban cumplir sus obligaciones tributarias. En realidad, las finanzas públicas, desde que Centroamérica se independizó de España, siempre han estado en “trapos de cucaracha”, como bien lo describe la Historia General de Guatemala. Nos independizamos de España pero nos anexamos a México y para para mantener a las tropas de ocupación. El Estado se tuvo que endeudar por 40 mil pesos dando como la garantía los derechos de aduanas.

Al mismo tiempo, la alcabala de entrada a la ciudad generó animadversión popular.

Cabe señalar, también, que por las crisis comerciales del añil y del cacao, principales cultivos de la

época, la agricultura estaba al borde de la ruina. En 1823, cuando surge la República Federal de Centro América, la situación financiera era aflictiva. No obstante la apremiante situación hacendaria, la Asamblea Nacional Constituyente por razones político-ideológicas suprimió las contribuciones por aguardiente, bodegaje y guerra, el quinto real y el impuesto al hierro. El sistema fiscal quedó basado en los ramos del papel sellado, la alcabala, la renta de correos y de tabacos.

En 1829, ante la desorganización de la hacienda pública, se redujeron los salarios y jubilaciones de los empleados públicos y se procedió, por primera vez durante la vida independiente, a la disminución del ejército. En 1837, Mariano Gálvez puso en vigencia una contribución anual de dos pesos por persona, además de un impuesto de vialidad destinado a la apertura y ampliación de caminos, el cual era conmutable por servicios personales, costumbre que se mantuvo durante muchos gobiernos liberales hasta la época de Jorge Ubico, cien años más tarde.

Los impuestos generaron tal descontento que, en 1838, los conservadores acabaron con la administración

Rafael Carrera estableció un impuesto planteado originalmente como “temporal”, para financiar la guerra, que luego, como ha sucedido reiteradamente en nuestra historia tributaria, fue prorrogado varias veces.

\* Contador y Auditor Público. Fue Ministro de Finanzas y Presidente del Banco de Guatemala; también fue Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la URL; actualmente es Vicerrector Administrativo de esta Universidad.

liberal y con ello echaron por tierra el proyecto unionista centroamericano.

Entre 1838 y 1871, durante el Régimen de los 30 Años, se dispuso que el Estado obtuviera sus ingresos de las exportaciones de la grana, aunque en 1848, Rafael Carrera estableció un impuesto planteado originalmente como “temporal”, para financiar la guerra, que luego, como ha sucedido reiteradamente en nuestra historia tributaria, fue prorrogado varias veces.

En 1856 se decretó el estanco de la cerveza y se siguió con el impuesto de comisos y multas, establecido en 1852, cuyo producto se distribuía en tres partes: para la hacienda, para el denunciante y para los aprehensores, incentivando la delación a fin de tratar de mejorar la recaudación, aunque el fisco apenas obtuviera un tercio que, evidentemente, era mejor que nada. En 1864 se implantó la contribución del dos por millar sobre toda propiedad, haberes y capital líquido, mayor de 2,000 pesos, y del 3% sobre todo sueldo mayor a los 200 pesos anuales. Vicente Cerna, en 1865, arrendó mediante

Se consideraba que el país no había sabido aprovechar en forma conveniente sus recursos naturales, que no producía todos los artículos que debía y que gastaba más de lo que podía.

al sector privado los estancos de aguardiente, los cuales fueron un mejor negocio para el gobierno porque le reportaron una renta anual de 100,000 pesos.

A partir de 1871, Justo Rufino Barrios hizo depender al fisco primordialmente del café; no obstante, tras la euforia de los primeros años, en 1882 cuando los precios bajaron, se generó una grave crisis en las arcas nacionales. En 1881 se promulgó el Código Fiscal que estableció la contribución del 3 por millar sobre la propiedad inmueble y la contribución urbana del 5 por ciento sobre las rentas de las construcciones en poblados.

En 1885, Manuel Lisandro Barillas no pudo pagar la deuda pública y aumentó en 20% los derechos

de importación, aunque concluyó su gobierno, en 1892, sin que el crónico déficit financiero del Estado hubiera sido solucionado.

Con José María Reina Barrios la hacienda pública seguía atrasada en el pago de sueldos y empréstitos. El gobierno planteó con vehemencia que el problema fundamental de la economía nacional era su dependencia del café como único artículo de exportación. Se consideraba que el país no había sabido aprovechar en forma conveniente sus recursos naturales, que no producía todos los artículos que debía y que gastaba más de lo que podía. Cualquier similitud con discursos político-económicos que escuchamos cien años más tarde son más que una simple coincidencia.

Reina Barrios rebajó el impuesto sobre venta y permuta de inmuebles del 5 al 2 por ciento y exoneró la importación de carruajes, carretas, diligencias y otros medios de transporte de pasajeros. Cabe señalar que en 1895 los ingresos del Estado llegaron al punto más alto en toda la historia financiera del país hasta esa fecha, lo que de todos modos tampoco fue suficiente para salir del inveterado déficit de la hacienda pública.

En el umbral del siglo veinte, surge Manuel Estrada Cabrera quien se mantuvo en el poder durante 22 años, hasta 1920. Inició su mandato devaluando la moneda, mientras los ingresos por importaciones disminuyeron y cayeron las exportaciones del café.

La baja en la renta de aguardiente y ramos estancados se atribuyó al aumento del impuesto y se agudizó el contrabando de tabaco. Según nos explica Sandra del Carmen Mérida en la Historia General de Guatemala, en 1899 se reestableció la Dirección General de Contribuciones y la Dirección General de Licores y Ramos Estancados, que habían sido suprimidas en 1894.

En 1900 se inició el año fiscal con un déficit considerable. En 1901 la erupción del volcán Santa María afectó la producción del café y el terremoto de 1902 en Quetzaltenango obligó a la exoneración del pago de contribuciones en las regiones damnificadas. Con la mayoría de las rentas comprometidas para la

amortización de la deuda pública, en 1903 se tuvo que elevar el impuesto a un peso oro sobre cada quintal de café exportado. Sin embargo, como de costumbre los egresos superaron lo presupuestado.

En 1905 se tuvo una abundante cosecha de café y las rentas fiscales aumentaron. Hubo un aumento en los ingresos aduanales, pero también crecieron las erogaciones por la amortización de la deuda pública atrasada.

A 1909 la exportación del café (83 por ciento de las exportaciones) representaba una de las mayores fuentes de ingresos al erario, pero la inestabilidad de los precios ocasionaba altibajos en los ingresos tributarios. En 1910 se establecieron los impuestos a ser pagados en oro sobre la exportación de chicle, hule, caoba, cedro y otras maderas finas.

En 1914 la guerra en Europa afectó la vida económica del país y fue notoria la baja de impuestos, agravada con el terremoto de 1917-1918. En resumen, la situación del erario durante Estrada Cabrera fue de constante crisis.

Carlos Herrera, al sustituir a Estrada, declaró nulas todas las concesiones otorgadas por el gobierno anterior. Luego José María Orellana, en 1922, dictó la Ley sobre Recaudación, Custodia y Erogación de Fondos Fiscales para centralizar los fondos en la Tesorería Nacional. Al mismo tiempo, finalizó el Reglamento de la Matrícula de la Propiedad Inmueble para el cobro de la contribución territorial.

En 1923 se estableció la Caja Reguladora para mantener el tipo de cambio fijo hasta la emisión de la Ley Monetaria en 1924. En 1925 se estableció,

además del impuesto de US\$1.50 por quintal de café exportado, un impuesto adicional del 10 por ciento sobre el exceso del valor del café, cuando el precio del quintal pasara de US\$15 y del 20 por ciento cuando pasara de 20.

Se decretó un impuesto de US\$0.20 sobre el quintal de azúcar exportado, cuando el precio del quintal no excediera de tres dólares, y el impuesto crecería a razón del 10 por ciento sobre dicho precio.

La mitad del producto de estos impuestos sirvió para la formación del fondo de reserva de la circulación monetaria, que permitió el establecimiento del Quetzal como moneda nacional, que mantuvo la paridad al uno por uno con el dólar estadounidense durante casi 60 años. En 1926, durante el gobierno de Lázaro Chacón, no obstante el aumento en los ingresos, siguió el déficit. En 1927 se gastó más de lo presupuestado, por lo que el Congreso prohibió al Ejecutivo gastar más de lo establecido en el presupuesto.

A pesar de la prohibición, en 1929 el gasto excedió a lo autorizado en el presupuesto debido a varios factores: la baja de precios del café y azúcar; la falta de capitales para incrementar los cultivos; un temporal que azotó al país, y los

acontecimientos sismológicos del volcán Santa María. En 1930, a pesar de las prohibiciones legislativas, las diferentes secretarías o ministerios continuaron gastando más de sus presupuestos autorizados.

Como nos recuerda el Dr. Alfredo Guerra-Borges en "Guatemala: El Largo Camino a la Modernidad", fue debido a la corrupción, debilidad e ineficiencia del gobierno de Lázaro Chacón que la situación económica se complicó y, en 1931, surge Jorge Ubico como una



esperanza para el pueblo. Prometía austeridad, honestidad, orden y disciplina, en medio de una severa crisis generada por el desplome de los precios del café que provocó una grave crisis bancaria y la caída de los depósitos en más del 50 por ciento.

Ubico ganó las elecciones y tomó medidas radicales para reducir el gasto público, redujo el ejército y el número de empleados públicos, bajando los salarios en un 30 por ciento, alimentándose, desde aquella época, la economía informal. Emitió una ley de moratoria entre deudores y acreedores; creó el delito de usura y fijó en 8% el interés máximo que se podía cobrar por las deudas.

Al principio de los 14 años que Ubico ejerció el poder hasta 1944. Su gobierno tuvo respaldo popular y logró la reelección, pero luego evolucionó hacia un régimen autoritario, represivo y totalitario. No se puede negar que al menos desde el punto de vista fiscal, las acciones y el discurso moralista de Ubico dió resultado y a partir del 1934 el presupuesto no sólo se equilibró sino que llegó a

ser superavitario, lo que también hizo más difícil y penoso salir del estancamiento económico prevaleciente, empeorado por los efectos de la gran depresión de los Estados Unidos de América.

En vista de la crisis económica, se resolvió rebajar en 20% las pensiones, jubilaciones y montepíos superiores a Q40. El gobierno sostuvo la política de no crear nuevos impuestos, pero cuidó que los existentes se recaudaran de manera íntegra. No obstante, en 1938 estableció un impuesto anual sobre las utilidades de las empresas lucrativas que tuvieran un capital de más de Q5,000 y utilidades mayores de Q1,000. También estableció la Oficina del Impuesto sobre las Utilidades.

El año fiscal 1939-1940 tuvo una baja como consecuencia de la guerra mundial. Quedó prohibido efectuar transacciones comerciales de aparatos nuevos de refrigeración doméstica, camiones, automóviles, llantas, llantas, máquinas de escribir y la venta al por mayor de artículos de hierro, acero, cobre, latón, zinc, yute y derivados.

De los impuestos de guerra sobre las propiedades de ciudadanos originarios de Alemania, sobre el cardamomo, el café y el azúcar, así como sobre miel, cera y quina procedentes de las fincas intervenidas, el fisco mejoró sus ingresos manteniendo un presupuesto no deficitario hasta la caída del régimen.

Ponce Vaides sucede a Ubico y, en 1944, cae ante la Revolución de Octubre que trae nuevos aires en materia económica, provenientes de expertos norteamericanos y guatemaltecos graduados de las más connotadas universidades del país del norte.

Durante la denominada Primavera Democrática se producen varias reformas estructurales adoptadas de las prácticas más modernas prevalecientes en aquél tiempo relacionadas con el éxito alcanzado en Estados Unidos para superar la gran depresión económica de los años treinta, por el enfoque Keynesiano de política económica que vino a contrastar con las corrientes liberales que había predominado durante la primera parte del siglo 20.



Entramos luego a la época que resulta contemporánea para la mayoría de personas que dirigen actualmente los destinos del país, tanto en el sector público como privado, que somos, para decirlo de alguna manera, quienes crecimos en medio del enfrentamiento armado interno cuyo origen unos lo sitúan en el Movimiento de Liberación Nacional de 1954 mientras otros lo cuentan desde el surgimiento guerrillero en 1960.

A partir de estos acontecimientos la situación fiscal ha vuelto a su secular precariedad, ampliamente conocida por ser parte de la vida de las actuales generaciones de abuelos, hijos y nietos de hoy, aunque hayan retornado los enfoques liberales o neoliberales, sin dejar de yuxtaponerse con prácticas socialistas o neosocialistas, salpicadas de infundado populismo.

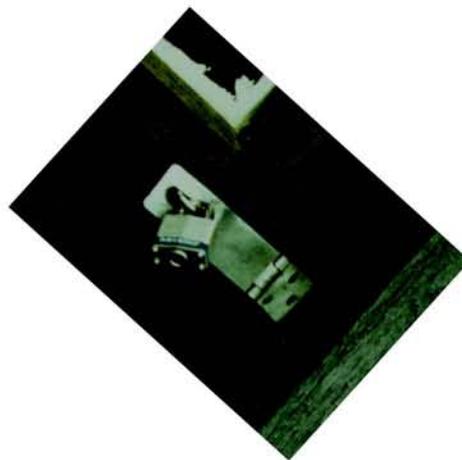
La historia fiscal de Guatemala nos muestra un abanico de reformas y contrarreformas tributarias, bajo regímenes gubernamentales de todos los sabores y colores, liberales o conservadores, revolucionarios o contrarrevolucionarios, democráticos o dictatoriales; pero el resultado siempre ha sido el mismo: mucho gasto, poca recaudación y constante déficit, dejándonos como herencia un Estado debilitado, desconcertado, incapaz y, ahora, casi al borde del fracaso.

No obstante esta reseña histórica de evidente poca disposición a contribuir con las responsabilidades fiscales, es de resaltar la mayor disposición que tienen los jóvenes de las nuevas generaciones a servir a los demás y de actuar, aunque sea

emocionalmente, alrededor de acciones colectivas que demuestran respaldo, ya sea en apoyo a la selección nacional de fútbol o expresando su solidaridad a los más necesitados como ocurrió ante la catástrofe ocasionada por la tormenta Stan.

Sin la contaminación del enfrentamiento armado interno y teniendo más información del mundo, los niños y jovencitos son más cosmopolitas que sus padres y abuelos, lo que sugiere que será más fácil que vayan creando una conciencia colectiva menos egoísta y más solidaria, siempre que quienes ejercen el poder público y están obligados a servir a la población desde el gobierno, cambien su actitud y sus actuaciones.

Cada vez hay más auditoría social, más transparencia, más conciencia de que el aparato del Estado debe funcionar bien y que no pueden tolerarse mediocridades, dado que los ciudadanos que pagan sus impuestos tienen el derecho y la autoridad moral de exigir y pedir cuentas, además de colaborar con el bien común.

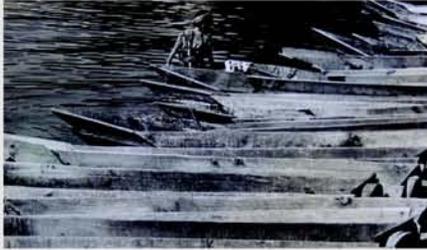


## Bibliografía:

- Guerra Borges, Alfredo. Guatemala, el largo camino a la modernidad (su trayectoria, primera etapa, 1871-1944), Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas, 1999.
- Valdez, José Fernando, y Palencia, Mayra. Los Dominios del Poder: La Encrucijada Tributaria, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, 1998.
- Luján Muñoz, Jorge, y Contreras, Daniel. Época Contemporánea; 1898-1944, Historia General de Guatemala, Tomo V, Asociación de Amigos del País, Fundación para la Cultura y el Desarrollo, 1996.
- Mérida, Sandra del Carmen. Hacienda Pública, Historia General de Guatemala, Tomo IV, y Tomo V, Asociación de Amigos del País, 1996.
- Luján Muñoz, Jorge, y Herrarte, Alberto. Desde la República Federal hasta 1898, Historia General de Guatemala, Tomo IV, Asociación de Amigos del País, Fundación para la Cultura y el Desarrollo, 1995.

# El Turismo

## Alternativa para el desarrollo de un país



Alma Lorena del Cid\*

En sus inicios la actividad turística estaba circunscrita a áreas geográficas locales y regionales. En la actualidad es imposible dejar de referirse a otros países y otros continentes cuando se piensa en el turismo como una actividad que dinamiza la economía y es capaz de generar desarrollo.

Múltiples aspectos han empujado el crecimiento de esta industria. En su etapa incipiente están relacionados con la mejora en las condiciones de trabajo, incluyendo la especialización, el goce de vacaciones pagadas, mejores remuneraciones salariales, etc. La salud y la importancia que en la actualidad las personas le atribuyen a la distracción, están motivando el surgimiento de múltiples actividades y relaciones basadas en temas turísticos. Aspectos que han revolucionado todas las industrias son los sistemas de comunicación, influenciados a su vez por el avance que ha presentado la tecnología en las últimas décadas.

El incremento en la demanda de actividades turísticas conlleva aspectos positivos tales como: crecimiento económico de la población receptora, enriquecimiento cultural, ascenso en la satisfacción de necesidades humanas según la escala de

El incremento en la demanda de actividades turísticas conlleva aspectos positivos tales como: crecimiento económico de la población receptora, enriquecimiento cultural, ascenso en la satisfacción de necesidades humanas.

Maslow(1), tanto para quienes invierten en actividades que les devuelvan relax y satisfacción, como para quienes reciben esos ingresos. Pero también implica consecuencias negativas para los receptores, por ejemplo: pérdida de identidad de los pueblos, cambio en patrones sociales, destrucción de los recursos naturales. Por esta razón es fundamental que a nivel país exista coordinación para la consecución de una política que pondere los diversos tipos de turismo y los factores de influencia del mismo.

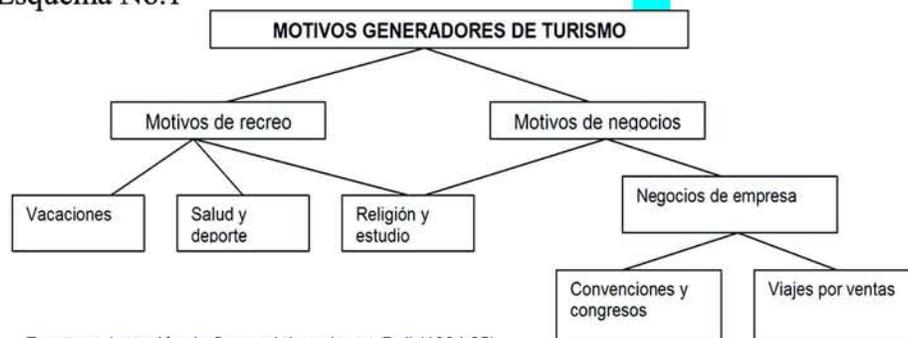
Como se observa en el árbol siguiente, existen diversas motivaciones que generan la actividad turística.

La época actual es una época de mezclas y combinaciones de diverso tipo, así como de aprovechamiento de oportunidades, incluyendo destinar parte de un viaje de negocios a conocer uno o más aspectos de la ciudad o el país que se visita con fines de trabajo. Por otro lado, el crecimiento de las ciudades, el apareamiento de enfermedades causadas por estrés(2) y la vida tan

corrida, empuja a las personas a buscar formas de relax, que las saquen del mundo ajetreado en que viven. Estas situaciones representan oportunidades de generar ingresos para quienes forman parte de la

\* Administradora de Empresas con una Maestría en Desarrollo con énfasis en Descentralización y Poder Local. Ha sido Coordinadora Académica en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la URL y actualmente es docente dedicación completa en esta universidad.

Esquema No.1



Fuente: adaptación de figura elaborada por Bull (1994:25)

la industria de la hospitalidad. Enfocándonos nuevamente en las necesidades humanas, esas oportunidades vienen a convertirse en satisfactores. Dichas oportunidades se facilitan hoy en día gracias a los avances en las redes de comunicación y transporte, lo cual hace posible conocer y comparar las opciones que se tienen respecto a múltiples destinos turísticos.

El incremento en la actividad turística<sup>(3)</sup> desencadena la creación de fuentes de trabajo para una considerable cantidad de personas que a su vez generan formas de desarrollo; en varios casos son ciudades completas las que dedican toda su actividad comercial a la llamada industria sin chimeneas –el turismo-. Un ejemplo es la ciudad de Capri en Italia y Acapulco en México.

La relevancia que ha cobrado este sector se ve reflejada en múltiples hechos, por ejemplo, se creó la organización Mundial de Turismo<sup>(4)</sup> (OMT). Organismos como Naciones Unidas, el Banco Mundial, la Organización Mundial de Comercio participan en actividades ligadas con la actividad turística. En el caso de Guatemala, es el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT) el responsable de orientar la política a nivel nacional relacionada con la actividad turística en el país.

En vista del peso que representa la actividad turística dentro de la economía de un país y la potencialidad que se vislumbra en este sector para influir en el modo de desarrollo de ciudades y países, se considera oportuno hacer un análisis de factores que podrían, de alguna manera, incidir en la posibilidad de desarrollo para un país como

Guatemala, al coordinar esfuerzos por parte de los distintos sectores que contribuyan con la implementación de una política nacional basada en la actividad turística. Cada país es distinto en cuanto a recursos naturales, capacidades, infraestructura, etc. Estos recursos se deben conjugar para generar una gama de actividades y servicios, que atraigan turistas y satisfagan sus expectativas.

Tanto la iniciativa privada como el sector público establecen estándares y modos de operación. Se esperaría que la ejecución de dicha política se desarrolle en forma planificada y organizada, logrando de esta manera minimizar impactos negativos tanto a nivel local como nacional.

Sería imposible intentar desarrollar la industria turística a nivel nacional sin tomar en cuenta las particularidades de cada localidad. Considerando tal situación se plantea la pregunta: ¿Qué aspectos se deben considerar para hacer del turismo una actividad generadora de desarrollo?

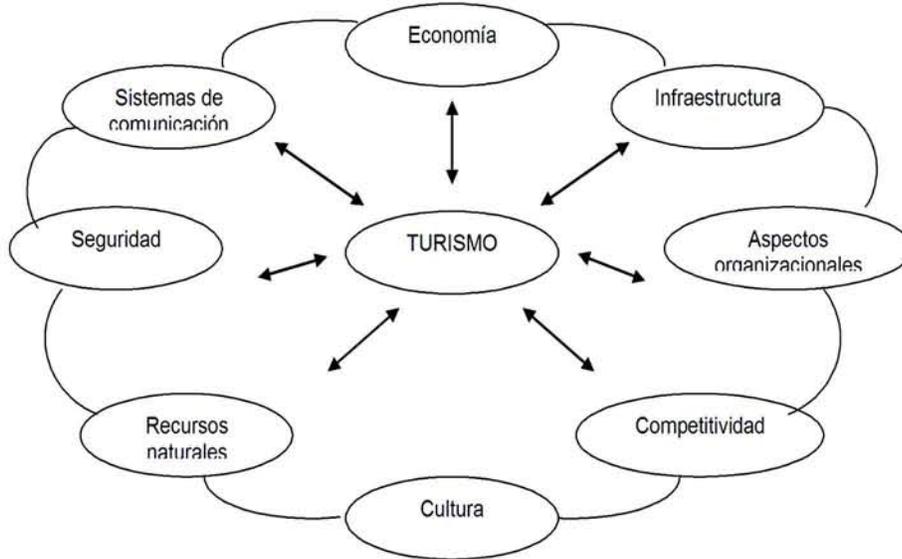
Previo a tratar de responder la anterior pregunta, es importante aclarar a qué le estamos llamando turismo<sup>(5)</sup>.

El turismo es una industria en la cual se producen bienes y servicios para satisfacer los gustos y preferencias de los turistas. Dado que en ocasiones es difícil establecer la frontera entre quienes son turistas y quienes no, tomaré la definición de Bull (1994:13) <sup>(6)</sup>, haciéndole una pequeña adaptación dado que él se refiere a turismo internacional y mi interés es referirme a éste sin dejar fuera al turismo nacional: un turista generalmente gasta en el lugar de destino el dinero ganado en su ciudad de residencia; el destino puede ser su propia ciudad.

Lo interesante de esta actividad es la serie de aspectos que conlleva ese gasto, o dicho de otra manera, los consumos que realiza la persona mientras hace turismo desencadenan la dinamización de un serie de aspectos.

Esquema No.2

INFLUENCIAS GENERADAS POR EL TURISMO



Fuente: Elaboración propia

entre todos los sectores que intervienen en la actividad turística.

A continuación se realiza un breve análisis de cada uno de los aspectos que se muestran en el diagrama:

1. Economía: la economía local se ve afectada en distintos rubros. Si se considera un turismo que permanece en la ciudad por varios días, el visitante contratará como mínimo los servicios de hospedaje, alimentación, ticket de entrada a lugares de entretenimiento y/o recreativos, guía de turismo conocedor de la zona, transporte, souvenirs, etc.

Por otro lado, debe considerarse el turismo de paso, el cual puede o no pernoctar en la ciudad, pero que igualmente demanda servicios. La satisfacción de esos servicios provoca una relación de intercambio de moneda a cambio de bienes y servicios.

Es importante no perder de vista que además de los empleos directos –personas contratadas específicamente para este campo-, se genera una cantidad de actividades indirectas, dentro de ellas la agricultura, construcción de vías de acceso, etc. que también son fuente de ingreso para las personas del lugar.

Es esta relación de intercambio la que se considera elemento crucialmente potencial para el sector turismo y su influencia en la dinamización de la economía de un país. Acerenza lo expresa claramente al referirse a los multiplicadores del turismo en la economía, tal y como se ilustra en la siguiente página.

El cuadro que a continuación se presenta, muestra la serie de relaciones de intercambio que se van generando a partir de la inyección inicial que hace un turista a la economía. Por ejemplo provocan incremento en la balanza de pagos mediante la generación de divisas. En el caso de Guatemala, según lo señala el INGUAT, se generaron más de Q4,800 millones de divisas en este sector, lo cual

Tal y como se muestra en el diagrama anterior, la actividad turística debe entenderse desde el turista hacia la ciudad, región o país receptor y viceversa. La decisión de visitar uno u otro destino se ve influenciada por los atractivos que presenta la oferta turística. Por otra parte, la ciudad receptora, se ve influenciada por el tipo o tipos de turistas que la visitan. Esta influencia se produce en varios aspectos, como se muestra en el diagrama, aunque se puede analizar cada uno por separado, todos ellos están interconectados; son como una orquesta que funciona con distintos instrumentos, si uno se desafina, arruinará la melodía que los otros están intentando producir.

Continuando con la metáfora, la orquesta requiere un director, en el caso del turismo en Guatemala es al INGUAT al que le correspondería dirigir la orquesta. ¿Qué melodía tocar?

Deben componer una que sea ad-hoc a los instrumentos que se poseen, a las potencialidades que se tienen y a lo que se desea resaltar; a esta composición le estaríamos llamando política nacional de turismo y armonía al resultado producido como consecuencia de la coordinación de recursos

representa un incremento del 16.6% con respecto al año pasado. Se da también una contribución con el producto interno.

Como se muestra en el cuadro siguiente, se da una redistribución del ingreso como consecuencia del efecto multiplicador que el turismo genera. Los resultados de la dinámica desencadenada por el turismo dependerán de la asignación de recursos que se haga.

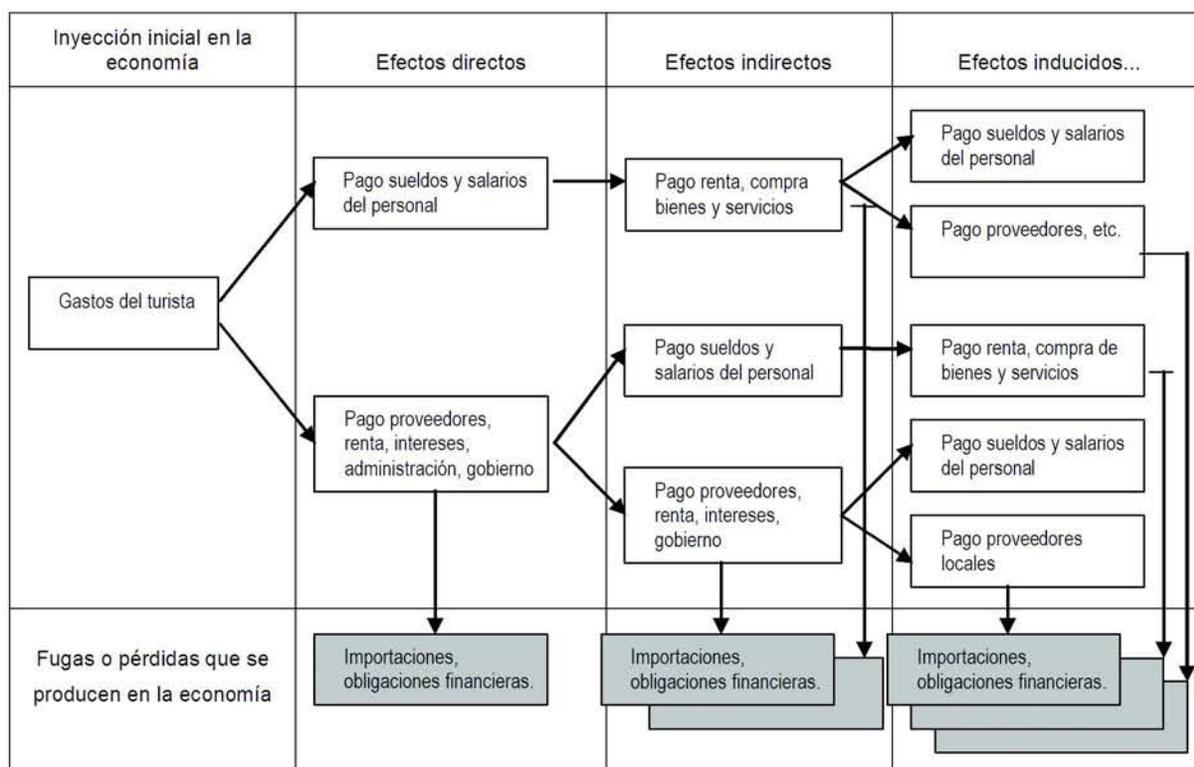
Tal asignación de recursos se vuelve compleja ya que implica la consideración como mínimo de tres

Lo anterior implica una alta inversión de capital económico. Por esta razón habría que replantear a nivel estatal el destino de la inversión, para lo cual es importante la coordinación del nivel central-nacional con el nivel local. Es imprescindible también establecer una política que motive la inversión privada.

Es necesario crear condiciones favorables en el mercado para que emprendedores nacionales tengan la posibilidad de acceder a financiamiento para inversión

Esquema No. 3

**EFFECTO MULTIPLICADOR DEL TURISMO EN LA ECONOMÍA**



Fuente: Adaptación de figura elaborada por Acerenza (1991:104)

rubros: infraestructura, aspectos organizacionales y competitividad:

2. Infraestructura: dentro de ésta se incluye la habilitación de carreteras, introducción de servicios –agua y luz,-, construcción de hoteles, conservación de monumentos históricos y riquezas naturales, centros turísticos, etc.

en este sector y no simplemente facilitar la entrada a grandes cadenas internacionales. Dichas condiciones en gran parte deben ser promovidas por el gobierno.

Por ejemplo, en el tema de incentivos a la inversión podría considerarse una baja en la tasa de interés para préstamos destinados a inversión en actividades turísticas, promover alianzas entre empresarios que

pertenecen a este sector, dirigir parte significativa de la cooperación internacional a este sector.

3. Aspectos organizacionales: Este aspecto se refiere a la adecuación de los recursos, comenzando por las personas que se requieren para brindar el servicio o elaborar el producto. Al hablar de organización se piensa en una estructura que facilite la realización de tareas mediante la correcta utilización de recursos. La estructura organizacional no necesariamente implica muchas personas laborando en una empresa. Se refiere más que todo a organizar procesos y definir atribuciones y responsabilidades, lo cual facilita la obtención de los objetivos por los cuales fue creado el negocio. Tener claridad en estos puntos nos lleva al siguiente paso:

4. Competitividad: para producir bienes y brindar servicios de calidad. De aquí la necesidad de crear programas que eduquen a los actuales y potenciales actores del sector turismo.

Se incluyen en este rubro las competencias con que cuenta el capital humano, a nivel profesional y técnico, para cubrir los puestos que se generan por la actividad turística, desde tour operadores, servicios de hotelería, restaurantes, café Internet, ventas de souvenirs y un largo etcétera(7), para satisfacer con eficiencia y dentro de un mercado muy disputado las demandas crecientes en este sector. La formación y capacitación debe estar enfocada a desarrollar tres áreas: especialización en las tareas, actualización en manejo de tecnología y servicio al cliente.

Los tres factores que según Borja y Castells (2002: 32) son esenciales para que una localidad sea competitiva en este mundo globalizado son: 1. Conectividad: debe existir un vínculo entre las ciudades y los circuitos de comunicación, telecomunicación y sistemas de información en los ámbitos regional, nacional y global, 2. Innovación: capacidad instalada en una determinada ciudad para generar un nuevo conocimiento aplicado a actividades económicas y 3. Flexibilidad institucional: capacidad interna y autonomía externa de las instituciones locales para negociar la articulación

de la ciudad con las empresas e instituciones de ámbito supra-local.

5. Cultura: como consecuencia de las relaciones generadas por el turismo pueden darse modificaciones en la conducta –aculturación– en dos vías: 1) las personas que reciben al visitante adoptan rasgos de su cultura y 2) la persona que visita se adapta al nuevo contexto sociocultural y modifica algunas conductas(8).

Según Casasola (1990:53) las culturas tradicionales que a lo largo de la historia han estado menos expuestas a los contactos con el exterior son las más afectadas por la actividad turística. En este sentido, el país compuesto por múltiples sitios y localidades que

Al hablar de organización se piensa en una estructura que facilite la realización de tareas mediante la correcta utilización de recursos. La estructura organizacional no necesariamente implica muchas personas laborando en una empresa.

país compuesto por múltiples sitios y localidades que recibe al visitante debe estar claro acerca de los valores, costumbres y otros aspectos culturales y sociales que desea preservar(9).

rales y sociales que desea preservar(9).

Por su parte Foster (1995:25) señala como un aspecto positivo del desarrollo del turismo el hecho de salvar las brechas entre los océanos y los kilómetros, fomentando la comprensión entre los pueblos de diferentes naciones y culturas. Según el autor, antes que simplemente satisfacer la curiosidad, el turismo promueve la ilustración, la educación y la buena voluntad internacional.

Casasola (1990:31) hace una distinción dentro de lo que se denomina patrimonio cultural al referirse al patrimonio vivo, incluyendo dentro de éste las diversas manifestaciones de cultura popular (indígena, regional, urbana), las poblaciones o comunidades tradicionales, las lenguas indígenas, las artesanías y artes populares, la indumentaria, los conocimientos, los valores, costumbres y tradiciones características de un grupo o cultura. Todos estos rasgos culturales son considerados como un patrimonio y es debido a que son el resultado de muchos años de interacción social, de generaciones que han continuado con tradiciones heredadas ancestralmente y que represen-

tan la riqueza invaluable de cada lugar.

Una forma de encarar dicha influencia es mediante la creación e implementación de estrategias dirigidas al sector turismo, las cuales deben ser definidas en forma conjunta por el gobierno central, gobierno local, iniciativa privada y otros actores vinculados a este sector, de tal forma que resulte un instrumento protector y a la vez impulsor de los distintos aspectos que conforman el capital local; a este enfoque se refiere Bote al afirmar que:

“Los beneficios, costes y riesgos del turismo, dependen pues, de la estrategia elegida en cada país e incluso dentro de un mismo país pueden coexistir diferentes estrategias de desarrollo turístico”. (2001:16)

Según Casasola (1990:37) el grado en que un atractivo cultural puede ser influido por la actividad turística depende de: a) los ámbitos de de la autoridad con jurisdicción sobre el activo, b) intensidad del uso del atractivo, c) categoría y jerarquía del atractivo, d) capacidad de sustentación del atractivo, las modalidades de uso del suelo donde se ubica el atractivo, f) la comercialización excesiva que se hace del atractivo, y g) comportamiento de la población local y los visitantes.

6. Recursos naturales y otros recursos locales: con el crecimiento de la humanidad, y en consecuencia el incremento en la demanda de recursos, se ha provocado un deterioro en los recursos naturales. Enfocándonos al tema de turismo se pueden citar los casos de fábricas y hoteles que vierten sus desechos en lagos y ríos, contaminan el ambiente como consecuencia del funcionamiento de máquinas; las personas utilizan recursos naturales sin responsabilidad de velar por la reproducción de los mismos. Según Casasola (1990:14) es muy importante “definir con claridad los ámbitos de acción y las responsabilidades que cada uno de los sectores: público, privado y social tienen en el problema del deterioro y contaminación de los ecosistemas turísticos. Sólo la coordinación de todos los sectores y una legislación severa permitirán evitar y disminuir esos efectos nocivos”.

La Organización Mundial de Turismo define el

turismo sostenible como el que “satisface las necesidades presentes de los turistas y de las regiones hospederas, a la vez que protege y mejora las oportunidades para el futuro. Se prevé como guía en la gestión de todos los recursos, de modo que lo económico, social y las necesidades estéticas pueden ser satisfechas, a la vez que se mantiene la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de apoyo a la vida”

En muchas ocasiones, no se requiere de mayor inversión en el propio sitio, debido a que su belleza natural es su principal atractivo. Los esfuerzos en estos



casos deben estar materializados, por ejemplo, en educación a los responsables de cada lugar en el uso y sostenibilidad de los recursos naturales.

Promover la artesanía local y propiciar el emprendimiento enfocado a la creación de nuevos productos utilizando recursos y capacidades actuales en forma sostenible, es otro factor importante que daría soporte a la utilización y conservación de los recursos locales, a la vez que generaría ingresos a las familias de la comunidad. Esta práctica contribuiría a minimizar la invasión de productos importados que vienen a cubrir las necesidades tanto del turismo nacional como extranjero.

La diversificación de productos artesanales pero conservando ciertos rasgos que identifiquen lo propio del lugar representarían opciones novedosas y funcionales para los turistas. Casasola (1998:91) se refiere a que: el turismo desvirtúa la autenticidad de las manifestaciones artesanales y populares y hace referencia al postulado de García Canclini: “Debido a la pluralidad étnica y sociocultural de los grupos que conforman el país y las diversas clases de producción e intercambio que se dan, el criterio para valorar los elementos de la cultura popular no puede seguir siendo el de autenticidad, sino el de representatividad sociocultural”. El hecho de citar estas palabras es para

comprender que no en todas las ocasiones se podrán preservar las cosas tal y como han venido presentándose por siglos, más bien lo que se debe buscar es mostrar de alguna manera la forma de vida de quienes las producen y su cosmovisión.

7. Seguridad: aún potenciándose todos los aspectos antes mencionados, sería difícil atraer turismo si las condiciones de seguridad no son las adecuadas. Es determinante que el país tenga instituciones sólidas que generen de seguridad para que los turistas seleccionen al país como destino. Cito nuevamente la importancia de la coordinación del nivel central con el nivel local para aunar esfuerzos y que dentro de la situación socioeconómica que se vive en el país sea posible brindar al turista un ambiente estable y de seguridad. Por otra parte, es oportuno mencionar el riesgo que se corre al carecer de una del tipo de turistas que se desea visiten determinados sitios. La seguridad también debe velar por que los turistas no dañen las instalaciones de los lugares visitados y mucho menos que amenacen la integridad de quienes los acogen (11).

8. Sistemas de comunicación: la actualización tecnológica es determinante para el establecimiento de relaciones comerciales con el resto del mundo. Por una parte, se requiere una inversión inicial en equipo adecuado para comunicarse eficientemente, especialmente en lo que se refiere al uso de Internet. Por otra parte, lo que devuelve la actualización tecnológica es ahorro de tiempo y de otros recursos ya que evita movilizaciones físicas para ofrecer productos y servicios, además de que es notable la velocidad con que se realiza la comunicación tanto para promocionar productos o servicios como para hacer reservaciones, aclarar dudas, y otra serie de transacciones.

En el caso de Guatemala, hay varias comunidades con potencial turístico en las que aún no se tiene acceso a internet y tampoco se tienen las capacidades desarrolladas para utilizarla. Un recurso que ha facilitado el establecimiento de contactos es el uso

de telefonía celular, el cual se ha generalizado pero aún no se tiene cobertura del 100%, entre otras cosas por la escasez de recursos de los lugareños. Algo que no se debe perder de vista es el tema de capacitación para que llegada la tecnología las personas sepan hacer un uso adecuado de las mismas, conociendo sus aspectos positivos como negativos. Esto permitirá eficientar la inversión que ésta ha representado para la empresa(12).

Hasta ahora se han descrito aspectos que se considera que influyen y son influenciados por la actividad turística. Cada uno de los ocho aspectos antes descritos deben ser analizados en el marco de la globalización, fenómeno mundial del cual somos parte.

### Turismo y Globalización:

La actividad turística pasa a constituirse en una de las manifestaciones más claras del fenómeno de la globalización. En lo referente a turismo implica movilización de individuos provenientes de todas partes del mundo y que se concentran en una ciudad(13).

En la actualidad, en muchas ciudades, se observan productos de distintas partes del mundo, la actualización tecnológica y de sistemas de comunicación, la amplia apertura al comercio sin fronteras son una realidad. No sólo los turistas consumen estos productos, los nativos del lugar también consumen productos importados, adoptan comportamientos, formas de vestir, etc. Así podríamos citar múltiples aspectos en los que vemos reflejados los efectos de la globalización.

La globalización en el sector turismo ha producido una significativa diversificación de actividades y de las formas de hacer viajes y consumos. Existen clasificaciones del turismo, tales como: turismo rural, de salud, urbano, náutico y marítimo, de montaña, de negocios, cultural, religioso, etc.; cada uno de estos tipos de turismo presenta un enfoque distinto y cuenta con tipos de clientes particulares. En gran parte de la actividad turística lo que se comercializa es servicio al cliente, un bien intangible pero de mucho peso para que la

Es oportuno mencionar el riesgo que se corre al carecer de una definición del tipo de turistas que se desea visiten determinados sitios. La seguridad también debe velar por que los turistas no dañen las instalaciones de los lugares visitados y mucho menos que amenacen la integridad de quienes los acogen.

localidad sea seleccionada dentro de la amplia gama de ofertas de su tipo que existen a nivel mundial. Es por esta diversificación y por la demanda creciente que se atribuye al turismo la potencialidad de ser instrumento de desarrollo local, nacional y regional.

En relación a su contribución al desarrollo, se sabe que la industria turística está constantemente en expansión y que es una fuente generadora de importantes ingresos de divisas. Sin embargo, es difícil determinar con exactitud los gastos que efectúa el turista en una localidad porque es de suponer que una porción de los consumos efectuados los realizan las personas del lugar. A pesar de ello, es posible establecer con cierto grado de acierto la contribución del turismo a la economía.

Mesplier y Bloc-Duraffour (2000:81) indican que para el Estado, el turismo es una fuente generadora de divisas más segura que las exportaciones de materias primas. Por ejemplo, los impuestos de los gastos de consumo de los extranjeros: tasas de aeropuerto, IVA, permisos de caza, entradas a museos y espectáculos, etc., son ingresos que se

Mediante la actividad turística se propician oportunidades para que las comunidades pobres generen ingresos partiendo de su propia cultura y mediante la utilización de recursos sociales, culturales y económicos, es decir a partir de los activos disponibles.

generan por la llegada de turistas. A través de la actividad turística se obtiene en algunos países más de la mitad de las recaudaciones públicas.

### Turismo y desarrollo local:

En los últimos tiempos el Banco Mundial (BM) está promoviendo la iniciativa de considerar al turismo como una industria que puede dar oportunidades de desarrollo a los países pero a partir de lo local. Según este enfoque, mediante la actividad turística se propician oportunidades para que las comunidades pobres generen ingresos partiendo de su propia cultura y mediante la utilización de recursos sociales, culturales y económicos, es decir a partir de los activos disponibles.

Con lo anterior se fortalece el capital social, ya que las personas realizan actividades, que además de generarles ingresos económicos, mejoran su autoestima -ya que se sienten útiles e incorporados como mínimo a un campo social- su eficacia -al realizar prácticas específicas-, y se fortalece el respeto por la diversidad y la integración social.

En el Informe Nacional para el Desarrollo Humano 2003 elaborado por el PNUD se presentan cuatro nuevos motores de crecimiento mediante la formación de conglomerados o clusters que fueron identificados con base en la concertación del sector público y privado de Guatemala: a) recursos forestales, b) turismo, c) textiles y vestuario y d) agroindustria.

En el citado informe se reconoce al turismo como una de las principales actividades económicas de Guatemala, pero reconocen también que aún no puede hablarse de un cluster competitivo que desarrolle este sector. Resaltan que para que esto se lleve a una práctica exitosa, deben promoverse relaciones de cooperación efectivas entre iniciativa privada, gobiernos locales y comunidades.

La idea de un cluster de turismo es promover la generación de ingresos en los hogares de bajos recursos<sup>(14)</sup>. De allí la importancia de fortalecer las capacidades locales para que puedan incorporarse al mercado turístico en forma eficiente con lo cual a la vez debería estarse materializando la descentralización.

Articular acciones de nivel local, regional y nacional es determinante para lograr eficiencia en la utilización de recursos.

Como podemos observar a lo largo de este breve recorrido, el turismo generará una serie de cadenas productivas derivadas por los productos y servicios que demandan. Esta interrelación entre ellos y la gente local, además de dinamizar la economía, también dinamiza el aspecto social dada la interrelación que se genera.

La anterior situación obliga a preparar a las personas que brindarán los servicios y que elaborarán los productos, ya que pasarán a integrarse a la oferta turística. Una forma de enfrentar este reto es a través de las redes locales que se puedan establecer. Una de

las ventajas de trabajar con un enfoque local es que las personas que diseñen y ejecuten estrategias pertenecen a la misma comunidad. Con ello no solamente se aseguran del conocimiento de los recursos materiales, culturales y sociales del lugar, sino que además gozan de la credibilidad de las personas con quienes han compartido espacios y campos sociales a través de las distintas generaciones que han habitado el lugar.

Esta condición favorece el establecimiento de probablemente la comunidad estará dispuesta a colaborar. La coordinación entre lo local y lo nacional orientado hacia una política general de turismo es la clave para acercarnos a la competitividad que exige este sector.



## Referencias

- (1) Abraham Maslow jerarquiza las necesidades humanas en cinco niveles: fisiológicas, seguridad, pertenencia y amor, estima y autorrealización. Según esta jerarquía el humano busca satisfacer las necesidades comenzando con las básicas o fisiológicas y a la vez se hacen presentes las otras necesidades. El hombre es tendiente a satisfacerlas de distintas maneras.
- (2) Cárdenas señala que en el sector industrial el desgaste físico ha sido reemplazado por el desgaste nervioso que provocan muchos trabajos. Esta y otras situaciones han repercutido en la fatiga, el estrés, denominado "el mal del siglo". (1991:15)
- (3) En el caso de Guatemala, según artículo publicado en el Diario Centro América del 4 de noviembre del 2005, el INGUAT afirma que en este año han ingresado al país un poco más de un millón de visitantes, lo cual representa un incremento del 13.1% con relación al año anterior.
- (4) La Unión Internacional de Organismos oficiales de Turismo (UIOOT) fue una organización no gubernamental que se creó en 1930, a partir de la antigua Unión Internacional de Organismos Oficiales para la Propaganda Turística, fundada en 1924, y que el 2 de enero de 1975 se transformó en la Organización Mundial de Turismo, entidad intergubernamental que en materia turística dictan las Naciones Unidas. Acerenza (1991:35)
- (5) Según Acerenza (1991:26) Las teorías humanistas definen al turismo como un medio para facilitar el encuentro y la comunicación entre los pueblos, para lo cual destacan las ventajas que, especialmente de índole cultural, obtienen tanto las comunidades emisoras como las receptoras, lo cual contribuye a fortalecer los conocimientos y la comprensión entre los pueblos, y contribuye a fortalecer la paz internacional. Por otro lado, según las teorías de la alineación el turismo de masas manipula y explota a las personas, llevan a las sociedades receptoras todo lo malo y nada de lo bueno que existe en los países desarrollados.
- (6) La definición textual que presenta Bull es: "Un turista generalmente gasta en el lugar de destino el dinero ganado en su país".
- (7) Foster (1995: 03) presenta una clasificación de oportunidades para una carrera en turismo que incluye 7 tipos de empresa, dentro de ellas: agencia de viajes, línea aérea, compañía de excursiones, entre otras. A pesar de que en este listado se excluyen los negocios relacionados con la producción de bienes y otros negocios en los lugares visitados, presenta un listado de 80 puestos a los que se podría optar sumados los 7 tipos de empresa.
- (8) Mesplier y Bloc-Duraffour (2000:82) se refieren al choque cultural y sociológico en que en ocasiones se traduce el turismo, a menudo se tiene un efecto destructurador en las sociedades receptoras. La relajación de los valores sociales, religiosos y morales, los fenómenos de aculturación, la desnaturalización del folclore son realidades.
- (9) "La sociedad debe estar consciente que la conservación y fortalecimiento de los valores socioculturales son tareas con igual importancia que las del desarrollo y el progreso técnico-económico". (Casasola 1990:53)
- (10) <http://www.world-tourism.org/sustainable/esp/concepts.htm>
- (11) Foster (1995:25) señala que "la introducción del turismo dentro de algunas regiones ha afectado irreversiblemente la vida cotidiana". Menciona que "en algunas culturas de antaño donde el crimen era inexistente, el desarrollo demasiado rápido del turismo ha contribuido con un elevado índice de criminalidad. El turismo también ha inducido el juego, el materialismo y la codicia". "En algunas áreas de verano los líderes de gobierno desconfían de la forma en la cual el turismo podría afectar el carácter del pueblo. Temen convertirse en "una nación de sirvientes".
- (12) Es importante considerar la aclaración hecha por Foster (1995:25) al señalar que "el turismo ha afectado de manera adversa a ciertas naciones en vías de desarrollo, ya que las ha expuesto en forma prematura a la tecnología y a otras culturas."
- (13) Según Borja y Castells, (2000:35) "El proceso de globalización y la informacionalización de los procesos de producción, distribución y gestión, modifican profundamente la estructura espacial y social de las ciudades en todo el planeta. Este es el sentido más directo de la articulación entre lo global y lo local. Los efectos socio-espaciales de esta articulación varían según los niveles de desarrollo de los países, su historia urbana, su cultural y sus instituciones"
- (14) "En particular se buscaría combinar nuevas rutas de turismo atendidas por nuevos actores, principalmente empresas familiares o comunitarias" (Informe de Desarrollo Humano 2003:150)

## Bibliografía:

- Acerenza, M. (1991) Administración del turismo. Conceptualización y organización. 4ª. Ed. México. Editorial Trillas. 309 Págs.
- Bote, V. (2001) Turismo en espacio rural. 2ª. Ed. Madrid. Editorial Popular. 155 Págs.
- Borja, J. y Castells, M. (2000) Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información. 1a. Ed. México. Taurus. 418 pag.
- Bull, A. (1994) La economía del sector turístico. Sin Ed. Madrid. Alianza Editorial S.A. 314 Pag.
- Cárdenas, F. (1991) La segmentación del mercado turístico. 1a. Ed. México. Editorial Trillas. 114 Págs.
- Cárdenas, F. (1986) Producto turístico. México. Editorial Trillas. 300 pags.
- Carucci, F. (1999) Elementos de Gerencia Local. 3ª Ed. Caracas. Ildis y Ediciones Fegs. 245 Págs.
- Casasola, L. (1990) Turismo y ambiente. 1ª. Ed. México. Editorial Trillas. 73 Pag.
- Corporación Andina de Fomento (2001) Visiones para un futuro sostenible. Nota preliminar de Horst Grebe Lopez. Caracas. Norma color. 359 Págs.
- Forster, D. (1995) Introducción a los viajes y al turismo. 1ª. Ed. Oaxaca. Mc Graw Hill. 451 Pag.
- Guillén, C. (2001) La organización social de la producción como dinámica del desarrollo. 1ª. Ed. Editorial Horizonte.
- PNUD. Guatemala: una agenda para el desarrollo humano 2003. Informe de desarrollo humano. Editorial Sur S. A. Guatemala.
- Mesplier, A. y Bloc-Duraffour, P. (2000) Geografía del Turismo en el Mundo. 4ª. Ed. Madrid. 382 Págs.

# Turismo sostenible

## como eje articulador del desarrollo económico y social de Guatemala



Maru Acevedo Orellana\*

*Consolidar al turismo como el principal motor de desarrollo económico y social en nuestro país, requiere de una transformación integral del sector, que implica la construcción de una visión compartida entre el sector público y privado, que se traduzca en la implementación de la Política nacional para el desarrollo turístico sostenible de Guatemala 2,004 – 2,014 y con ello generar las condiciones necesarias para mejorar la competitividad del país en el ámbito internacional.*

La industria turística constituye la actividad económica más prometedora en el mundo, representando alrededor del 12 % del total de la producción bruta mundial. Esta industria ha demostrado ser un importante generador de empleo, dando trabajo a millones de personas, de forma directa e indirecta. El Consejo Mundial de Viajes y Turismo estima que el turismo emplea a uno de cada diez trabajadores en el mundo, lo que lo convierte en el mayor empleador a escala mundial. Adicionalmente, se estima que por cada empleo creado en la industria del turismo se generan entre 5 y 9 empleos indirectos en otras áreas.

El turismo constituye un

importante medio de desarrollo económico y social para las zonas urbanas y rurales, lo que ayuda a equiparar las oportunidades a lo largo y ancho del país, favoreciendo el crecimiento equilibrado de todo el territorio e incentivando a los habitantes a permanecer en sus comunidades y a preservar su patrimonio cultural y natural. De igual forma el turismo atrae inversión en infraestructura y servicios, mejorando con ello las condiciones de vida de los residentes locales y los servicios para el turista.

Otro aspecto de particular relevancia es la potencialidad de la actividad turística de generar importantes ingresos para los gobiernos, por concepto de pago de impuestos, generando importantes efectos dinamizadores en la economía, aun en épocas de crisis, ya que el turismo ha dado muestras de su enorme fortaleza para hacer frente a los problemas que se han presentado, catástrofes naturales, crisis económicas y políticas, conflictos bélicos, terrorismo, delincuencia

El turismo constituye un importante medio de desarrollo económico y social para las zonas urbanas y rurales, lo que ayuda a equiparar las oportunidades a lo largo y ancho del país.

y otras dificultades, que difícilmente hubiese podido superar otra industria.

A pesar de todo ello, la industria sin chimeneas

\* Directora Ejecutiva de la Cámara Nacional de Turismo, Guatemala

continúa su curva ascendente y su capacidad de adaptación y crecimiento son superiores al resto de las industrias en el mundo. Según cifras de la Organización Mundial del Turismo, el 2,005 se perfila como un año de recuperación sostenida de las diversas conmociones que se vivieron en el período 2,001 – 2,004. Los resultados son positivos en todas las regiones del mundo y las perspectivas son optimistas.

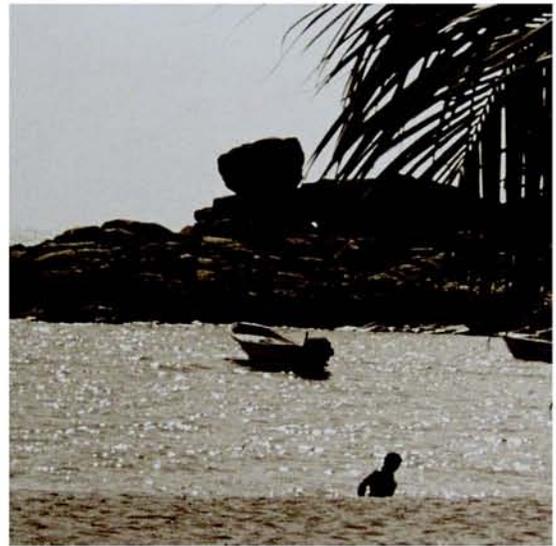
Pero la riqueza que este importante sector genera no solo es económica; el turismo promueve la paz, la cooperación entre las naciones, la convivencia armónica, las relaciones humanas y familiares; enriquece a través de la cultura y del respeto al medio ambiente. Así mismo, representa un medio eficaz para alcanzar una mayor identidad nacional.

Construir un destino turístico de clase mundial es el desafío que debemos plantearnos.

La transversalidad de la industria turística impone la necesidad de contar con el compromiso serio y decidido de todos los sectores en nuestro país, con una visión compartida y de largo plazo. Para ello debemos asumir la apuesta estratégica de dar un impulso sin precedentes a la actividad turística, una verdadera transformación que permita alcanzar los resultados deseados y los beneficios que conlleva para la población en general.

El turismo en nuestro país ha sido declarado una prioridad nacional, sin embargo hace falta más que eso para constituirnos en el destino turístico que anhelamos. Se requiere una decidida acción del Estado, que considere aspectos de infraestructura, de promoción y mercadeo turístico, de fomento a la inversión, respeto al medio ambiente, que aborde temas como la calidad de los servicios, la innovación tecnológica y la formación del recurso humano al nivel que el mercado lo demanda hoy en día. Para ello debemos reconocer la necesidad de contar con un sector turístico afianzado y una institucionalidad capaz de responder a los desafíos actuales y futuros, para consolidar nuestro posicionamiento como destino turístico de primer orden.

Nuestro país posee condiciones extraordinarias para hacer de la actividad turística un factor estratégico



en el progreso económico y social del país. El turismo ha evolucionado hasta convertirse en la primera industria generadora de divisas, luego de las remesas familiares, que si bien constituyen un importante factor para la estabilidad económica en el país, no constituyen una industria como tal.

En el año 2,004, Guatemala superó las expectativas que se habían proyectado en relación al ingreso de visitantes internacionales, arribando a nuestro país 1, 181,526 quienes generaron 770.1 millones de dólares por concepto de turismo, de acuerdo al Boletín Estadístico de Inguat y reportes del Banco de Guatemala.

La diversidad y autenticidad de las manifestaciones culturales, la riqueza de los recursos naturales, un clima primaveral todo el año; la posición geográfica, un territorio relativamente pequeño y lleno de contrastes que permite desplazarse de un lugar a otro con facilidad, los sitios pre-hispánicos y coloniales, una relación favorable entre calidad y precio, infraestructura y servicios, la hospitalidad de los guatemaltecos, entre otros, constituyen recursos invaluable, la materia prima que cualquier destino turístico en el mundo anhelaría. Sin embargo, hace falta transformar esa materia prima en productos turísticos competitivos y posicionarlos en los principales mercados emisores.

Para potenciar a Guatemala como un país privilegiado para el turista, es necesario que dejemos de ver a esta industria como la hermana menor de los sectores

actividad relevante para el país, no hace falta probarlo, los resultados son evidentes.

Para ello, debemos lograr que sea una verdadera política de Estado, con una visión de largo plazo, que trascienda al gobierno de turno, que permita la ejecución de acciones estratégicas con una perspectiva integral que relacione aspectos socio-económicos, culturales y medio ambientales.



El sector turístico, liderado por la Cámara de Turismo de Guatemala, elaboró la Política Nacional para el Desarrollo Sostenible de Guatemala 2,004 – 2,014, la cual constituye un verdadero ejercicio participativo entre los actores turísticos del país, público y privado, quienes aunaron esfuerzos para desarrollar los pilares estratégicos y líneas de acción que deben guiar el fortalecimiento y desarrollo del sector. Esta política constituye la plataforma para el desarrollo sostenible de la actividad turística, la conformación de asociaciones productivas y el posicionamiento competitivo del país en el mercado internacional. Ahora debemos trabajar y velar por su efectiva implementación.

Luego de estas consideraciones, debemos preguntarnos ¿qué nos ha hecho falta para desarrollar el potencial turístico de nuestro país? ¿Será que aun se pone en duda el futuro prometedor de esta industria en nuestro país y su importante aporte a la economía nacional hoy en día? ¿Existe voluntad política para que el turismo sea una prioridad nacional y se den las condiciones necesarias para su desarrollo? ¿Hasta cuando vamos a seguir reconociendo lo bien que lo han hecho nuestros vecinos y lamentando que nosotros no hayamos podido lograr iguales resultados?

Debemos pasar del sueño a la realidad y dar los pasos acertados para lograrlo.

No hay recetas mágicas para ello, sin embargo hay ciertas acciones que sin duda, si todos los guatemaltecos, Gobierno y sociedad, asumimos el compromiso de superar la problemática que nos ha afectado hasta ahora, tal como la imagen negativa de nuestro país producto de la inseguridad para el turista nacional y extranjero, así como la falta de comunidad en la

ejecución de planes, programas y proyectos, resultado de los constantes cambios en la Dirección de Inguat, lograremos mejores resultados y con ello la mejora de la calidad de vida de la población.

Favorecer el desarrollo social y económico de nuestro país por medio del turismo, requiere sobre todo de voluntad política para implementar las siguientes acciones básicas y dar así un verdadero impulso al sector:

- Fortalecer la marca turística de Guatemala, con acciones tales como el aumento de los recursos disponibles para la promoción y optimizar su inversión, establecer e implementar planes de mercadeo que consoliden al país como destino para el turismo especializado, así como desarrollar permanentemente campañas de relaciones públicas en los mercados prioritarios.

- Adicionalmente se debe maximizar la coordinación y colaboración entre la institución rectora de la actividad turística y el sector privado, que es el principal responsable en la operación del turismo, que permita asegurar la orientación más eficiente de los recursos asignados a la promoción y el fomento del desarrollo turístico.

- Elaborar una estrategia de atracción de inversiones nacionales e internacionales dentro del sector. Para ello se hace necesario contar con legislación competitiva, que promueva la creación de infraestructura y servicios en las zonas de interés turístico a nivel nacional.

- Mejorar la accesibilidad e infraestructura en los destinos turísticos a nivel nacional, estableciendo una política coordinada de inversión pública en materia de turismo. Es el Gobierno el llamado a desarrollar la infraestructura necesaria y corresponde al sector privado la creación de los servicios turísticos.

- Consolidar los destinos tradicionales y desarrollo de nuevos productos turísticos, desarrollándolos con altos niveles de autenticidad, creatividad y competitividad en el marco de la sostenibilidad.

- Generar y difundir información veraz y oportuna que fortalezca al sector turístico, propiciando una eficaz toma de decisiones en la ejecución de planes y proyectos, así como medir la incidencia del turismo nacional e internacional en la economía nacional.

- Propiciar el desarrollo sustentable, en sus ejes básicos: ambiente, sociedad y economía, así como programas para generar una cultura turística en la población.

- Favorecer las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad turística de forma competitiva y asegurando la calidad de los servicios, que permita satisfacer la demanda internacional.

- Propiciar el turismo interno e intra-regional, por su alto potencial y como una estrategia para incrementar la visita a las diversas regiones en temporada baja.

- Realizar esfuerzos serios en materia de seguridad y asistencia al turista nacional y extranjero.

Estas constituyen solo algunas de las acciones que debemos implementar en el sector; sin embargo, para lograr su efectiva implementación se hace necesaria una reforma integral del Instituto Guatemalteco de

Turismo, adecuándolo a las corrientes mundiales de la globalización y dotándolo de una legislación adecuada que le permita ser un ente ágil en su gestión, un facilitador de la actividad turística, un organismo eminentemente técnico que oriente la inversión del presupuesto hacia la promoción turística, involucrando a la iniciativa privada en la toma de decisiones, lo que permitirá maximizar los resultados. De igual forma, es necesario que las políticas y proyectos tengan continuidad y permanencia en el mediano y largo plazo, no supeditados a los constantes cambios de Director como ha sucedido hasta ahora.

Favorecer el desarrollo social y económico de nuestro país por medio del turismo, requiere sobre todo de voluntad política para implementar acciones básicas y dar así un verdadero impulso al sector.

Para ello, el sector privado en su conjunto requiere la implementación de la Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible 2,004 – 2,014, la cual contempla dentro de sus siete pilares estratégicos la modernización de la estructura institucional del sector, que implica una reforma a la Ley Orgánica de Inguat, lo que permitirá que el turismo se fortalezca y consolide como un verdadero eje articulador del desarrollo económico y social de Guatemala.

No podemos esperar resultados diferentes si seguimos haciendo las cosas de la misma forma, no podemos postergar los cambios que requiere el sector turístico para alcanzar su pleno desarrollo.



## Referencias

- Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible -- Elaborada por la Cámara de Turismo de Guatemala, Nov. 2,003
- Boletín Anual No. 33, Estadísticas de Turismo 2,004 -- Elaborado por el Instituto Guatemalteco de Turismo
- Barómetro de Turismo 2,005 -- Organización Mundial de Turismo
- Anteproyecto de Reformas a la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo, Decreto 1701-- Elaborado por la Cámara de Turismo de Guatemala, 2,005.
- Iniciativa 3104, Ley de Fomento a la Inversión Turística -- Comisión de Turismo del Congreso de la República.

# Emprendimiento en Guatemala



Autor: SGRAFFIO'S

Abraham Samuel Pérez\*

Una economía próspera se debe en buena medida a la capacidad que tienen los agentes que intervienen en ella de emplear los recursos escasos para producir satisfactores de necesidades y conseguir el bienestar de las personas que en ella interactúan.

La producción se basa en la utilización y transformación de los factores básicos que comprenden: los recursos naturales, como la tierra, el agua, aire, etc. el trabajo, definido como la fuerza humana para producir, el capital, es decir, la maquinaria, bienes inmuebles y demás elementos que sirven para transformar recursos en más riqueza y la capacidad empresarial.

A este último factor con una variante adicional actitudinal puede llamarse ahora como el factor emprendimiento.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo - BID- Empresarialidad es la capacidad de los individuos para crear empresas. Emprender, sin embargo, es una palabra que tiene su origen en el latín *interpretare*: "el que se mete y hace la tarea". (Ethcebarne, S. Chile 1999). El Diccionario de la

Real Academia Española define emprender como: determinarse a tratar de hacer cosa ardua y difícil; como una acción militar, una conquista.

El Emprendedor, entonces, es la persona que, más allá de la capacidad adquirida a través de conocimientos teóricos y experiencias, conjuga una serie de actitudes y habilidades personales para enfrentar cualquier situación y conquistar lo que se propone. Un emprendedor o emprendedora tiene una actitud innovadora, dinámica, tiene la capacidad de asumir riesgos, es proactiva y creativa, se orienta al logro, es transformador y agente de cambio. Lo que diferencia al emprendedor de un inversionista es la innovación constante así como su actitud ante la vida misma.

El emprendedor es la persona que, más allá de la capacidad adquirida a través de conocimientos teóricos y experiencias, conjuga una serie de actitudes y habilidades personales para enfrentar cualquier situación y conquistar lo que se propone.

Schumpeter decía que el emprendedor es aquel que rompe con el equilibrio del mercado. Es decir, que los mercados competitivos al alcanzar un nivel de equilibrio entre oferta y demanda, pueden romper ese status al irrumpir un nuevo producto o servicio en el mercado, fruto de la labor y arte del emprendedor.

El emprendedor es como un alquimista que utiliza los recursos disponibles de la mejor manera posible para

\* Economista egresado de la URL, Director Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rafael Landívar.

crear satisfactores de necesidades de una forma diferente e innovadora. La evidencia empírica muestra que países con más tasas de nacimiento de empresas por año crecen más y presentan mayores niveles de empleo (OECD, 2000).

Sin embargo, además de la actitud individual, existen otros factores que favorecen los emprendimientos en los países. El estudio del Banco Interamericano de Desarrollo describe algunos factores que favorecen el proceso de creación de empresas en países de América Latina. (Angelelli y Listerri, 2002) En este trabajo, un grupo de emprendedores encuestados identifican los siguientes factores, como fundamentales para la creación de empresas en una economía:

- Un ambiente macroeconómico de calidad.
- El tamaño de la economía.
- Disponibilidad de factores (trabajo, tierra, capital) y servicios especializados.
- Diversificación de los sectores de la economía.
- Valor social que tienen las empresas y los empresarios/as.
- Grado en que el sistema educativo genera motivación y habilidades para emprender e innovar.
- Simplicidad y efectividad del marco regulador de la actividad económica.
- El potencial emprendedor de los individuos.
- La capacidad de los individuos para relacionarse y cooperar con otros agentes de la economía (capital social).

El estudio también muestra que la educación, los valores transmitidos por el contexto familiar y social y por modelos de empresarios ejemplares

(rol model) son aspectos importantes en la generación de la motivación y las habilidades para que las personas consideren la opción de iniciar una empresa dentro de su proyecto de vida.

En Guatemala es necesario atender el problema de desempleo con urgencia. Cada año se incorporan a la fuerza laboral unos 150,000 nuevos jóvenes dispuestos a trabajar. Para absorber esta cantidad de trabajo se requiere de la conformación de al menos 30,000 nuevas empresas que generen en promedio 5 empleos de calidad (particularmente en las pymes).

Entrar a competir en el mercado guatemalteco es tarea difícil. El sistema financiero es otro obstáculo para el acceso al crédito. Aún hace falta que el Estado promueva un sistema financiero nacional más eficiente.

La creación neta de nuevas empresas según el Registro Mercantil de enero a Junio de 2003 fue de casi 8,000, una cifra baja tomando

en cuenta la cantidad de población desocupada y subempleada.

Las políticas públicas deben ir encaminadas al mejoramiento de la calidad de vida de la población, iniciando con la facilitación de un entorno favorable para la creación de riqueza a través de la empresariedad, como estrategia para combatir la pobreza.

Entrar a competir en el mercado guatemalteco es tarea difícil. El sistema financiero es otro obstáculo para el acceso al crédito.

Sin embargo existen varias alternativas para financiar un proyecto empresarial, como las agencias de capital de riesgo, algunas cooperativas y ong's de micro crédito.



Autor: SGRAFFIO'S

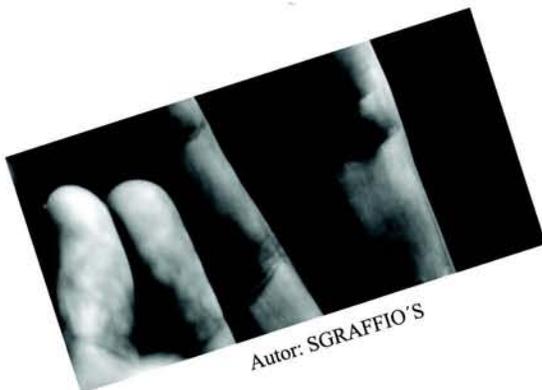
Aún hace falta que el Estado promueva un sistema financiero nacional más eficiente.

El gobierno, además de atender a los más necesitados con las políticas sociales, debe generar un clima apropiado para que las actividades de transformación de los factores productivos en bienes y servicios útiles sea más accesible para todos aquellos emprendedores que están dispuestos a romper el equilibrio del mercado con ideas nuevas y creativas.

Los factores identificados en el estudio del BID deben tomarse en cuenta para que sistémicamente se den las condiciones apropiadas para la creación de nuevos emprendimientos en Guatemala. Asimismo, las instituciones educativas y cada persona dentro del propio entorno familiar tiene en sus manos la responsabilidad de que el factor emprendimiento se desarrolle, sobre todo en las nuevas generaciones de guatemaltecos.

De esta forma se fomentará el desarrollo de una cultura emprendedora que contagie cada día a más personas. Esta perspectiva microeconómica complementada con políticas de mejoramiento de capital humano sugiere ser un dinamizador de la economía del país.

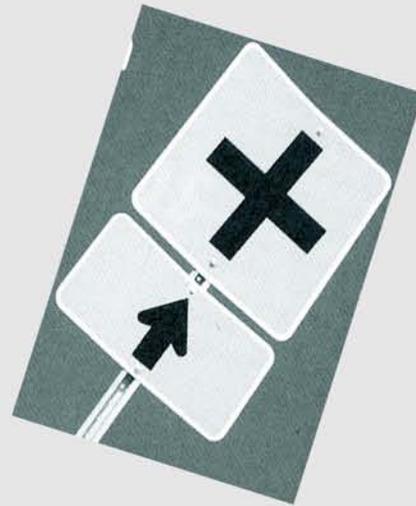
Los factores identificados deben tomarse en cuenta para que sistemáticamente se den las condiciones apropiadas para la creación de nuevos emprendimientos en Guatemala.



## Referencia

“El BID y la promoción de la empresarialidad; Lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programadas” Angelelli, J. y Llisterri J., Banco Interamericano de Desarrollo, 2003

# El Montañista como Emprendedor



Jaime Viñals\*

Me inicié en el montañismo a mediados del mes de diciembre de 1987, escalando el volcán Tajumulco, la cima más alta de Guatemala y Centroamérica con sus 4,220 metros sobre nivel del mar, ubicada en el departamento de San Marcos.

Incluso hasta estos días sigue siendo uno de los momentos más especiales de mi vida, ya que aquellos instantes fueron el principio de mi pasión por escalar, fue la causa dentro de mí de buscar siempre alcanzar nuevas metas... nuevas cumbres, de tratar de conocerme a mí mismo, de luchar siempre por la excelencia en mi vida. Obviamente tengo momentos difíciles y complicados, como toda persona, pero la montaña me ha demostrado la mejor forma de hacerle frente y con buena cara.

Alguien posiblemente se preguntará ¿Por qué subir montañas? Incluso les puede hasta parecer esta actividad como una “conquista de lo inútil”. Sin embargo, a continuación compartiré mi pensamiento sobre LA CONQUISTA DE LO INÚTIL...

En la década de los años 60, Lionel Terray, un experto guía francés, aclaró con esta frase lapidaria el por qué se ascendía a las montañas. Cuarenta

años después tiene vigencia y conviene ser repasada por todos nosotros para poder medir cómo andamos de ilusión y quijotismo, es decir cómo vivimos la juventud y cuánta dosis tenemos en el caminar. En los últimos veinte años el mundo se ha caracterizado por sufrir una severa crisis socioeconómica, y por la lucha por satisfacer las necesidades humanas. Hay más hambre, más injusticia. La vida parece ser ha perdido sentido. Sólo se habla del valor del dinero, del monto de la deuda externa... de la necesidad de tener que ser alguien importante. ¿Qué lugar tiene lo inútil en nuestro mundo? Sólo buscamos el sonido de la plata, el rugir de los motores...

A los seres humanos se les está borrando de los ojos las imágenes de la belleza de un amanecer frío en la montaña; de un cielo centellante de estrellas luminosas... de un frío risco recubierto de gélida nieve o escarcha.

Sin embargo, lo que diferencia al hombre y a la mujer del bruto simiesco es la capacidad reflexiva de contemplar, de admirar la belleza, de compartir, de introducirse en uno mismo para saber y sentir cuánto tiene de similitud con la roca, de apreciar la flor y saber cuánto está separado de ella. Sólo el ser humano es capaz de ascender por un empinado sendero y ver,

Alguien posiblemente se preguntará ¿Por qué subir montañas? Incluso les puede hasta parecer esta actividad como una “conquista inútil”.

\* Licenciado en biología; ha escalado los más altos picos del mundo. Es autor de libro Más allá del Everest.

sentir algo más que tierra. Sólo el hombre es capaz de pasar sobre una superficie fría y sentir el calor de la amistad...

El hombre es más que “el pez” que está en el mar, como decía un poeta.

En este tiempo utilitarista lo inútil tiene todo el peso de lo humano, de lo espontáneo, de lo libre, de lo creativo...

Cuando los ojos se extasían con los fabulosos paisajes de Guatemala, desde una de las cumbres de sus volcanes; cuando el cansancio te acalambra los músculos, tienes la tentación de volverte al cómodo sillón, al buen amor, o a la televisión.

Pero si reaccionas y soportas el sudor y eres capaz de pasar sed y fatiga para no dejar tu ascensión y sobre la altura dominar el paisaje... Si tú, con tu esfuerzo y entusiasmo has arrastrado al compañero a romper ataduras y has olvidado lo útil, lo remunerado, lo cómodo, es que hay en ti la vena del hombre, del libre, del constructor de un mundo luminoso y gratuito en el que sólo el humano dará calor, color y sabor a la vida.

No quiero decir que lo que facilita la vida: la luz eléctrica, el carro... y lo que el hombre conquista con su inteligencia no deba ser admirado y utilizado, pero uno utiliza las cosas sin atarse a ellas, sin esclavizarse. Sólo lo que anida en el interior del hombre y le dinamiza el espíritu, es lo que le da posibilidad de ser él.

Todo está ahí sin saber que está. El hombre es el único que sabe interpretar una armónica sinfonía.

La conquista de lo inútil es el descubrimiento y el uso de lo que está a nuestro alrededor sin ánimo de explotación ni lucro, sin deseo de acaparamiento, ni abuso. Cuando se sumerge en el paisaje, sea del

Todo está ahí sin saber que está. El hombre es el único que sabe interpretar una armonía sinfónica.

volcán, del risco, selva o roca congelada, uno se identifica como la raíz del hombre emergido y atraído como por un imán por Dios; y saliendo de la caverna disputada al oso, interpreta con su inteligencia y voluntad la creación.



Después de emprender, al amanecer, la ascensión hacia lo inútil se vuelve a los hombres, fatigado, pero más fraternal, más humano, para saber cuánta riqueza creativa hay en nosotros. No olvidemos pues: si conquistamos lo inútil hoy estaremos conquistando las galaxias mañana.

### Cuando un montañista deja de ver al exterior

Hace algunos años, conocí a un montañista alemán en el volcán de Acatenango. Me tocó también escalar con él en los nevados de México e hicimos muy buena amistad que crecía mediante mensajes por correo electrónico con conceptos que para mí eran siempre bastante enriquecedores.

Pensé que este año sería el momento de hacer posible una nueva reunión de escalada, le escribí para proponerle el proyecto y además contarle de mi reciente éxito en las islas de Baffin & Groenlandia. Pero ayer recibí respuesta de su hermana: Robert ha fallecido esquiando en un accidente en los Alpes.

¿Qué puedo decir? No la tenemos ganada. La muerte está más cerca de lo que uno cree. En homenaje a mi amigo, Robert Bommer y a sus valiosísimas ideas, he traducido uno de sus últimos correos.

## Carta a Jaime Viñals

“Mi querido amigo, Por lo que leo de ti me doy cuenta con gusto que ya encontraste tu camino. Siempre hay que celebrar cuando un montañista deja de ver hacia el exterior, para mirar a sí mismo. Qué momento difícil vivimos todos, los amantes de las montañas, ¿verdad? Todo tiene que ser rápido.

Todo debe ser vistoso. Estamos llenos de habladores que te venden por todos los medios el “secreto” de ser un deportista de riesgo. Te lo venden en televisión, en radio, y en los periódicos. Está de moda salir en multitudes, y hacer un escándalo por cada ruta que abres o cumbres que conquistas.

Todos necesitamos de esto. Es parte de la naturaleza humana. Pero has cambiado. Te diste cuenta, como yo, que Dios no está en las montañas. Tu ya lo sentiste, ¿verdad? Un buen día, quisiste ser montañista. Te armaste de valor, de un poco de estupidez, y con sólo eso te lanzaste a las procesiones que suben cualquiera de las laderas al mundo. Escuchaste historias como de que los dioses del Olimpo viven en una cumbre. Que los monjes del Tibet se purifican ahí. Que la virgen de Guadalupe se pone contenta si sangran tus pies entre las rocas del Iztacihuatl. Que se hacen romerías al volcán de Agua para admirar el amanecer a pesar del frío.

¿Sabes qué hemos descubierto? Es la siguiente etapa. Dios nunca ha estado en la cumbre de las montañas. Siempre ha estado dentro de nosotros. Lo llevamos a ellas.

Pero subiste... y te sangraron los pies. Y los oídos, y tu estómago se revolvió. Y tu cerebro también. Al final llegaste a una cumbre fría y sola. Tus amigos habrán sufrido. Algunos mutilados, otro incluso muertos, serán el precio por ello. Y ¿dónde está Dios? Y dejas de creer. Pero no dejas de subir. No sabes por qué.

No puedes evitar seguir subiendo. Pero es peor. Al regresar a la ciudad, tu familia y tus amigos te reclaman. La gente te ataca, y empiezas a perder muchas cosas valiosas. ¿Y Dios? Y dejas de creer. Pero no dejas de subir. No sabes por qué.

Un buen día, sin haberte dado por vencido, sigues saliendo a la montaña. No sabes por qué, pero lo sigues haciendo. Cada vez que puedes, ahí estás. Ya limpio tu pensamiento de tus creencias, y desilusionado, empiezas a dedicar tu pensamiento a cosas más “materiales”. Piensas en tu mochila, y de repente te das cuenta que soportas el dolor más que antes. Luego piensas en tus herramientas de hielo, y notas que el equilibrio que tienes con ellas se ha desarrollado. Piensas en tu reloj-Altímetro, y sin querer reparas en tu frecuencia cardíaca... Te fijas en el control de tu respiración, y luego en tu cuerpo.

Al poco tiempo notas la maravillosa sincronía que has desarrollado. Tu mente reposa, tus músculos se mueven con más y mejor ritmo. Soportas más. Has llegado más lejos.

Sin saber por qué, no habías notado que tu cuerpo te ha dejado libre. Ahora puedes disfrutar la ruta. Puedes pensar y filosofar. Puedes hacer poesía.

¿Sabes qué hemos descubierto? Es la siguiente etapa. Dios nunca ha estado en la cumbre de las montañas. Siempre ha estado dentro de nosotros. Lo llevamos a ellas.

Ante todo, cuidate mucho.

Robert Bommer

# Entrevista con Xabier Gorostiaga



*Xabier Gorostiaga ya no está con nosotros,  
pero su pensamiento sigue vivo y preclaro.*

José Zepeda\*

Transcripción de una entrevista.

## José Zepeda:

Señor Gorostiaga, cuando cayó el Muro de Berlín en 1989, se nos dijo: Ah, qué suerte, ha terminado la Guerra Fría, ha terminado el enfrentamiento bipolar y ha llegado el momento de la esperanza. Hoy día, los fondos que eran destinados a la guerra y la confrontación, será posible destinarlos al desarrollo, a la paz, a fomentar la democracia. No han pasado muchos años, en realidad un poquito más de una decena de años y el panorama es desalentador. ¿Por qué ha sido así?

## Gorostiaga:

Hay varios componentes. Ha habido un pensamiento único, rígido, reduccionista y simplista que ha dominado toda la década del 90, el consenso de Washington, que hoy está en un profundo colapso, que ha sido reconocido dentro de los mismos organismos internacionales. En el Diálogo Interamericano, por ejemplo, acaba de publicarse este año que, sobre todo, faltó lo que el antiguo director del Banco Mundial Josef Stiglitz dijo: Faltó el comprehensive development, un desarrollo integral. Las leyes del mercado son

fundamentales, y el mercado es necesario, pero convertir la lógica del mercado en exclusiva es un peligro tremendo para la Humanidad. El problema es que esa lógica exclusiva ha sido dominante. Entonces, yo creo que ha habido este pensamiento único, que en estos momentos, debido a la crisis que se ha producido, está en un instante de recomposición y de readecuación. Eso se observa claramente en Europa en los encuentros de Davos. Ha habido un cambio, hay una preocupación, hay un miedo de que esta situación se agrave.

En América Latina se consideró que el experimento podía haber sido exitoso. México fue presentado - recuerdo yo la visita de Camdessus a Nicaragua en julio del 94 - diciendo: el modelo para América Latina es México. Vean lo que pasó en diciembre del 94. Entonces había ese tipo de simplismo en el análisis. En estos momentos toda esa concepción está de capa caída, no sólo los Chicago Boys. Yo he estado en la Universidad de Chicago; esa gente está arrinconada. Pero es interesante que dentro del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo hay un gran debate interno que terminó por provocar la renuncia de Josef Stiglitz, la de Robin Horn, el economista inglés que dirigió el Attacking

La democracia está con unos niveles de credibilidad de un 50 por ciento. Y lo tremendo es que después de la Iglesia el segundo sector con más credibilidad son los ejércitos.

\* Director del Servicio Latinoamericano de Radio Nederland, Holanda.

poverty, ataque a la pobreza, que no quiso aceptar las presiones del Tesoro norteamericano para modificar el capítulo 10 sobre globalización. Entonces hay un gran debate, lo cual es un aspecto positivo. Lo malo es que nos ha dejado ese dogmatismo simplista de los últimos años. Es tremendo.

**Zepeda:**

Todo lo que Ud. describe se da en medio de una profunda crisis.

**Gorostiaga:**

Lo que en América Latina hay es una crisis profunda del modelo económico que se impuso en la región, que incluso afectó al proceso esperanzador del avance democrático de la región. Y hoy la democracia esta desgastada, ha perdido credibilidad, como lo han demostrado las últimas encuestas, que están hablando de algunos países en Centroamérica, donde el treinta y tantos por ciento está defendiendo la democracia. En el contexto general sólo se salvan Chile y Costa Rica. En los demás la democracia está con unos niveles de credibilidad de un 50 por ciento. Y lo tremendo es que después de la Iglesia el segundo sector con más credibilidad son los ejércitos. Los partidos políticos no aparecen en la credibilidad. Esto es tremendo. Hay un momento en que los sistemas de partidos políticos se han autodestruido en un harakiri por una circunstancia pasajera, la de ganar el poder sin tener propuestas. La crisis de Argentina, sería como el resumen de toda esta crisis, y hoy está afectando no sólo a América Latina sino que al sistema en su conjunto. En este sentido creo que hemos pasado lo peor, estamos en el fondo de la crisis y es el momento ahora de pensar de nuevo, evaluar estos años y decir qué propuestas tenemos. Este es el gran reto del año 2001 en América Latina.

**Zepeda:**

Antes de pasar al tema de las propuestas, otros temas generales: Puebla-Panamá.

**Gorostiaga:**

Hace diez años habríamos dicho que el proyecto Puebla-Panamá es imperialista porque fue concebido en Estados Unidos. Fue comprado por el gobierno de Fox, como una propuesta original para intentar resolver la crisis del suroeste de México; los ocho o nueve estados del sur de México y Centroamérica, que se ha quedado descolgada de la globalización, exceptuando a Costa Rica. Hubiésemos dicho, esto es la caracterización de Centroamérica, es decir, una gran vía de comunicación, una conexión eléctrica, una red de telecomunicaciones y de informática excelente. Pero ¿para qué? ¿Cuál era el objetivo? ¿Crear un desarrollo integrado de Centroamérica o servir de autopista al gran proceso de globalización?

Entonces cuando uno lee el Plan Puebla-Panamá se da cuenta que es muy bueno, la retórica es excelente.

El problema es con qué actores, con qué tipo de capacidad integral se enfrenta el proyecto de las infraestructuras. Porque está todo. Está medio ambiente, respeto a las culturas y su participación, todo el desarrollo de la mujer; está el tema de la educación citado cuarenta y tantas veces, pero no hay ningún proyecto de educación, no hay ningún proyecto de desarrollo sostenible. Es como una especie de florero en torno a la autopista. Está todo de adorno.

Sin embargo, fue interesante comprobar que en un seminario internacional que tuvo lugar recientemente en Guatemala, hayamos decidido por unanimidad metemos a este proyecto ¿por qué?.

Porque no hay nada más para Centroamérica. Y el proyecto, al menos en la retórica - ya estaba aprobado por todos los presidentes - es importante. Entonces es tal el déficit de propuestas, que tomamos ésta y vamos a trabajar sobre esa base.

Yo creo que ha pasado la era de la protesta sin



propuesta. Estamos en la era de la propuesta con protesta, y es un poco el papel que nos toca a las universidades. Este proyecto ha sido convocado por la Universidad de México y la de Guatemala. Entonces es una esperanza que el nivel de la desintegración centroamericana, que es de los más graves que hemos tenido en estos 30 últimos años, pueda ser superado por la refundación de la integración, incluso es preciso resucitar la integración no sólo de Centroamérica, sino en Mesoamérica, que es el sur de México y Centroamérica.

Hay unos seis mil millones de dólares, ofrecidos por el BID y Europa. La Unión Europea está interesada, parece que Japón está interesado. ¿Cuál es problema fundamental? La débil capacidad de propuesta de nuestros países. Tuvimos el huracán Mitch, la comunidad internacional reaccionó solidariamente. Recuperó a América Central en la agenda. Que triste que nos recuperan sólo en momentos de crisis. Recordemos que después del enfrentamiento armado, Centroamérica fue abandonada. Esta es la única propuesta que no es de crisis. Tomémosla, a ver cómo avanzamos. Este tipo de experiencia, creo que es muy importante.

**Zepeda:**

¿Está preparada América Latina?

**Gorostiaga.**

Hoy en América Latina hay una gran diferencia con el pasado, existe una capacidad de propuesta que hasta hace poco era desconocida en la comunidad internacional. Porque todas las propuestas las han hecho siempre desde afuera, mientras que hoy la sociedad civil tiene una capacidad de respuesta y de planteamientos que nunca había tenido antes en la historia y creo que el Foro de Porto Alegre, donde no hubo ninguna violencia - no fue Seattle, no fue Génova - supone esta seriedad de las posibilidades de América Latina para el futuro.

Lo único que pedimos es espacio y una necesidad muy urgente en

América Latina de cómo organizar la esperanza de todas esas capacidades.

**Zepeda:**

A propósito de soluciones regionales, Ud. sabe que la mayor parte de los Estados de América Latina son partidarios y ven en la creación del ALCA, el Area de Libre Comercios para las Américas, una cierta esperanza para los pueblos a partir del 2005. ¿Ud. comparte ese entusiasmo de los gobiernos de la región?

**Gorostiaga:**

El ALCA pudiera ser una perspectiva positiva si no estuviese dominado, en su concepción original, por la Cumbre de Miami. Y esa cumbre es la propuesta concreta del Consenso de Washington para América Latina. Es evidente que, en estos momentos, yo creo que ni Estados Unidos defiende la primera propuesta del ALCA de la cumbre de Miami. En la conferencia de Santiago ya se metió el tema de la educación, primera prioridad latinoamericana, porque a Bill Clinton le falló el fast track (aprobación por vía rápida). En Quebec el presidente George Bush levanta el tema de la educación porque le falló el fast track.



Entonces, el ALCA pudiera ser como el Plan Puebla-Panamá, que es un ALCA pequeño para la región.

Tiene posibilidades si se permitiese la participación de los otros actores. Me refiero a ese 90 por ciento de América Latina que está organizado en la pequeña industria, en la pequeña empresa agrícola, en las pequeñas empresas comerciales que tienen entre el 30 y 45 por ciento del producto interno latinoamericano, y que hoy están absolutamente marginados. Sólo algunos sectores de las pequeñas y micro empresas consiguen incorporarse al sistema del gran mercado, y son absorbidos por él. Pero esa fuerza productiva, organizativa de América Latina es impresionante.

Entonces si el ALCA, lo mismo que el Plan Puebla-Panamá, tuviera la capa-

cidad de integrar el potencial productivo, organizativo, más el pensamiento de las universidades, de los centros de investigación, de todos estos sectores que estaban hace algunos años no organizados - estoy hablando de ONG's, el grupo de mujeres (que es una de las experiencias más exitosas en América Latina), las comunidades indígenas, el grupo de los pequeños productores, la juventud, que es hoy un sector que esta renaciendo de una crisis muy profunda y hay una nueva esperanza en la juventud centroamericana y latinoamericana; si todo eso pudiera intervenir como actores yo creo que el ALCA también pudiera recuperarse como proyecto. *Si el ALCA se mantiene en los niveles de simplismo y reduccionismo de lo que fue el Consenso de Washington, le va a suceder lo mismo que al Consenso de Washington.*

**Zepeda:**

La verdad es que, aparte de esta última aclaración, yo estaba esperando, señor Gorostiaga que Ud. me hablara de la imposibilidad de las relaciones asimétricas entre los pobres del sur y los ricos del norte, entre el imperio y los países dependientes. ¿Por qué no lo ha hecho?

**Gorostiaga:**

Bueno, porque habiendo vivido la experiencia nicaragüense, habiendo vivido y habiendo estado involucrado tremendamente en todo lo que fue la expresión ética social más importante de los últimos 30 años en el mundo, quizás me excedo en mis expectativas de lo que pudo haber sido Centroamérica y fue destruido, tanto por la increíble ceguera y orgullo norteamericanos del presidente Reagan como por la tremenda incompetencia y corrupción que se dio en la misma izquierda latinoamericana, en los partidos que fueron capaces de crear una gran solidaridad y hoy están profundamente desintegrados. Incluso aunque puedan ganar las elecciones, como pudiera ser el caso del Frente Sandinista en Nicaragua, no son capaces ya de hacer casi nada, porque su única obsesión es el poder por el poder y no una propuesta de mayor alcance.

En este sentido con toda esa triste y dolorosa experiencia, frente a la mano invisible del mercado y el ALCA, y el puño cerrado de los "globalofóbi-



cos", uno tendría que pensar si no es el momento de un gran contrato social global, de una alianza donde incluso sectores del capital, lúcidos e inteligentes, se dan cuenta que esto es insostenible, de que América Latina va hacia un abismo.

Pero también la comunidad internacional: por los límites ecológicos, por los límites sociales, los límites políticos y por los límites generacionales (un 92 por ciento de los nuevos nacidos, nacen en el Sur). Si a eso sumamos el Sur en el Norte, los inmigrantes en Europa o los latinos o asiáticos en Estados Unidos, estamos hablando de que un 94 por ciento de los nuevos terrícolas nacen en el Sur. Esos límites no permiten al sistema ser viable, ni universalizable ni gobernable.

Hoy es posible hablar de estas cosas con empresarios lúcidos, no la gente que está pensando en la máquina de cuentas del día a día. Entonces hay sectores, y a mí me toca como miembro del Sistema Interamericano, como miembro de grupos de reflexión, hablar con sectores importantes que van a Davos, altos empresarios billonarios que reconocen que esto no es sostenible. Y hay un fenómeno que me lo dijo uno de ellos y voy a respetar su nombre. Dijo: "mira: esto es un problema ético para algunos, y es un problema por el propio interés que tenemos que hacer algo. Esto no puede seguir así".

Como economista - yo diría - la gran revelación de este capitalismo salvaje, o de este neocolonialismo como dijo el Papa Juan Pablo II ante la Academia de Ciencias del Vaticano, en abril del 2001, frente a esta

realidad comienza a haber un sector importante, incluso de altos empresarios, de altos filántropos que comienzan a decir, hace falta un nuevo acuerdo global. Lamentablemente no tenemos a Roosevelt en Estados Unidos, sino todo lo contrario.

**Zepeda:**

Exactamente, esa era mi pregunta, si era viable con el actual presidente de los Estados Unidos esa aspiración.

**Gorostiaga:**

No es viable con el presidente actual de EE.UU. Pero es cada vez más viable con la sociedad civil norteamericana. Hay que recordar que Seattle y Washington, Génova y Barcelona no están en el sur. No fueron los latinoamericanos o los negros africanos los que provocaron esa crisis en EE. UU., es la nueva juventud, son los sindicatos norteamericanos, son los intelectuales norteamericanos, son las iglesias norteamericanas, que se han dado cuenta que un mundo dividido, esta aldea global dividida profundamente entre globalizantes y globalizados no tiene futuro. Sobre todo cuando las comunicaciones y la democracia hacen que la gran contradicción del mundo moderno sea la increíble concentración.

Un 20 por ciento tiene el 86 por ciento del ingreso del mundo mientras el 20 por ciento más pobre tiene un 1,2; y un 60 por ciento vive con menos del 6 por ciento del ingreso mundial. Esto no se había dado en tiempos de la colonia hace 500 años. Eric Hobsbawm decía que entonces la diferencia entre España y América latina era de 2 a 1 y lo mismo entre Inglaterra y La India. Hoy estamos hablando de diferencias de 76 a 1 según Naciones Unidas.

Esto es insostenible, es ingobernable, es un modelo de civilización que no es universalizable.

No estamos hablando de una crisis del capitalismo, estamos hablando de una crisis de civilización. Y es interesante cuando varios Premios Nóbel están levantando esta misma temática. Lo lamentable es que todo esto se discutió en la cumbre de

Copenhague en 1995. Se llegaron a acuerdos oficiales aprobados por los gobiernos. Han pasado más de cinco años y nada se ha hecho. La crisis del liderazgo político hoy en el mundo es todavía más grave que la crisis económica. Estamos con pigmeos políticos enfrentando una crisis de civilización. Por tanto, no es que yo diga la sociedad civil va a salvar al mundo. No. Es imposible. Hace falta que los partidos políticos y el capital, la empresa, hagan una simbiosis de propuestas constructivas para mañana.

Algunos van a decir, bueno Ud. hace unos años era más radical. Hoy soy mucho más radical que entonces porque estoy pidiendo casi un milagro, pero no hay otra solución. Esa es la tremenda profundidad de la crisis que nos obliga a un gran realismo. Yo le llamo

La crisis del liderazgo político hoy en el mundo es todavía más grave que la crisis económica. Estamos con pigmeos políticos enfrentando una crisis de civilización.

pragmatismo audaz, sin perder la visión de lo que queremos, de un desarrollo

humano, sostenible, con dignidad para todos y todas. Eso es posible por la revolución tecnológica, por la revolución educativa y porque la conciencia de la humanidad ha cambiado cualitativamente.

**Zepeda:**

A propósito de soluciones, Ud. está embarcado en una empresa de envergadura a través de la región latinoamericana, vinculada a dos factores esenciales: uno, la juventud y otro la educación. Es a partir de este título que surge la inquietud de suponer: bueno, si Ud. habla de crisis de pigmeos políticos, entonces pensemos en el futuro, pensemos en los jóvenes como una fuente de salvación. ¿Es eso?

**Gorostiaga.**

No sólo en la juventud, porque yo creo que la educación no es sólo un problema de juventud. La educación hoy es un problema de educación permanente también para la tercera edad. La educación es parte del problema no de la solución si damos más de la misma educación. Así, lo único que vamos a hacer es ampliar y reproducir el sistema.

Hace falta una educación ética, una educación que tenga una adición de valores, que es una compasión

por lo que estamos viviendo y una pasión por el cambio y la transformación. Einstein que no fue un pobre pelele de este tiempo, sino que fue elegido como el personaje del siglo, dijo dos frases que para mí son determinantes para el futuro: "El mundo que hemos creado, lo hemos creado por la forma de pensar que tuvimos, y no puede ser resuelto pensando como pensábamos".

Si la educación no se transforma para enfrentar con la educación a la crisis no hay solución. Y Einstein también dijo: "El principio de la locura es pensar que las cosas van a cambiar haciendo siempre lo mismo". Entonces, el problema es que con la educación las universidades y el sistema que tenemos no podemos cambiar esto.

La reforma educativa, toma como su principal tarea "reencantar" los sistemas educativos latinoamericanos, la primaria, la educación básica, la secundaria, la educación técnica y hacer un continuo educativo, donde el sistema educativo entre en una profunda transformación de valores, de metodologías, de calidad, de excelencia, pertinencia y de equidad.

Esa es una tarea espléndida, fascinante, posiblemente más revolucionaria que lo que vivimos en los ochenta en Centroamérica. Y además, no puede ser hecha país por país, la tenemos que hacer al menos por subregiones: México, Centroamérica, Mercosur, Países Andinos y ojalá podamos hacer un gran paquete latinoamericano.

Dos datos: en 1950 en América Latina éramos 500 mil universitarios, estudiantes de universidad, y teníamos aproximadamente el 12 por ciento del comercio internacional. Hoy somos ocho millones de universitarios y tenemos el cuatro por ciento del comercio internacional.

Si a mí me preguntan, ¿cuál es el déficit más grande de América Latina? Yo respondo, es el déficit educativo. Entonces, cómo dar un salto para que la educación en esta era del conocimiento - esto no hubiera resultado en los 50 - pero sí en esta era del conocimiento, donde el eje de acumulaciones, se da por la intensidad del conocimiento no son los recursos naturales, no son el capital industrial,

tampoco lo es el capital financiero, sobre todo por las tasas de especulación que tiene.

Hoy el eje dominante de la acumulación del mundo es quién controla el pensamiento, la tecnología. La biotecnología está controlada por seis compañías que poseen el 75 por ciento del total. Este es el nuevo eje de acumulación. Ya no es Bill Gates y la electrónica. Los nuevos billonarios van a ser las compañías farmacéuticas, químicas.

América Latina tiene una de las mayores riquezas de biodiversidad pero no tiene capacidad de utilizarla. América Latina tiene un potencial humano extraordinario pero con un sistema educativo que no le responde. Además América Latina tiene un cúmulo de cerebros que se van a multinacionales, a organismo

Si a mí me preguntan, ¿cuál es el déficit más grande de América Latina? Yo respondo, es el déficit educativo. Hoy el eje dominante de la acumulación del mundo es quién controla el pensamiento, la tecnología.

nacionales, a organismos internacionales, a universidades norteamericanas, que están plagadas de latinoamericanos, porque la universidad de América latina no les da espacio, no les da status, no le da un nivel mínimo de vida. ¿Cómo reconstituir todo esto?

Bueno este es el proyecto de las 27 universidades jesuitas de América Latina. Decimos, hemos sido universidades elitistas, universidades eficaces en el sentido que hemos formado profesionales exitosos en sociedades fracasadas. No puede seguir reproduciéndose el sistema, sino que tiene que plantearse no sólo como encargarse, sino cómo cargar a la sociedad en las universidades, como crear una nueva generación de profesionales que se responsabilicen de la sociedad como la gran tarea de su vida. Es una utopía.

Bueno, la vida es sueño, dijo Calderón de la Barca y sueños compartidos pueden ser realidad. Entonces

estamos generando una masa crítica, de educadores, de pensadores, de centros de investigación y de universidades que aspiramos a refundar la universidad de América Latina para el siglo XXI.

Ya no es la revolución de Córdoba, que fue una revolución para la democracia de la universidad, para la democracia de América Latina, sino es refundar una universidad para que América Latina pueda ser sujeto de la aldea global y no seguir perdiendo espacio y "competitividad sistémica" en el mercado internacional.

Una gran tarea, un gran reto y una enorme esperanza. Cómo organizar esa esperanza es una tarea universitaria.



*Tesis Meritorias:*

# Evolución del Concepto de Calidad a partir del siglo XX



Juan Carlos Hernández\*

El presente estudio pretende analizar el proceso evolutivo de la calidad moderna en el mundo con sus diferentes etapas, enfoques y sucesos que comprende del periodo de industrialización de finales del siglo XIX hasta el enfoque actual hacia el cliente y los sistemas de Gestión de la Calidad. De igual manera, se analizan las aportaciones más relevantes de los pioneros que introdujeron esas nuevas tendencias y filosofías.

Este proceso evolutivo ha convertido al consumidor en los últimos años en un ser más exigente con cada uno de los bienes que demanda, con el fin de satisfacer sus necesidades y deseos. Este nivel de exigencia ha obligado a las organizaciones de todo el mundo a preocuparse por ofrecer productos y servicios que superen las expectativas del cliente que lo ha llevado a ser el eje mismo del concepto de calidad. Sin embargo, esto no ha sido siempre de la misma

manera. Los resultados de la presente investigación muestran que inicialmente se concebía a la calidad como una simple Inspección del producto final, luego pasó a un Control Estadístico de la Calidad, más adelante se hablaba de Aseguramiento de la calidad, mientras que es hasta en los últimos quince años cuando se le considera como un término integral con enfoque total al cliente o Gestión de la Calidad.

Se reconoce que el concepto de calidad ha sufrido una importante evolución en las últimas décadas, asociado a acontecimientos que sucedieron en sus diferentes etapas.

Inicialmente se concebía la calidad como una simple Inspección del producto final, luego pasó a un Control Estadístico de la calidad, más adelante se hablaba de Aseguramiento de Calidad, mientras que es hasta en los últimos quince años cuando se le considera como un término integral con enfoque total al cliente o Gestión de la Calidad.

Siendo una investigación de tipo histórico, los resultados se alcanzaron mediante la técnica documental, utilizando una guía o lista de cotejo como instrumento para la recopilación de información en libros, documentos, revistas, artículos, entrevistas y publicaciones de Internet, entre otros.

Dicha información fue seleccionada, clasificada y

\* Licenciado en Administración de Empresas, egresado el año 2004, en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar.

analizada para presentar los resultados obtenidos siguiendo la estructura de los capítulos en que se dividió el trabajo a criterio del investigador.

En cuanto a Guatemala queda evidenciado que la historia del concepto moderno en el país es reciente, pues comienza con el auge de las implementaciones de círculos de calidad en la década de los ochenta en organizaciones como Toyota o Bayer y aún más recientemente con la implementación de la Norma ISO 9000:2000 en algunas organizaciones.

Esto es debido, como se presenta en la investigación, a la falta de continuidad de los programas iniciados, falta de visión a largo plazo y el error de ver la calidad como un gasto y no como una inversión, entre otras.

A través del análisis de las diferentes definiciones de los conceptos y principios en que se sustentan las diferentes filosofías de calidad, se presenta el papel fundamental de los recursos humanos en este proceso evolutivo frecuentemente mencionado en las teorías planteadas por los principales expertos del tema denominados “gurús de la calidad”.

Sus contribuciones en conjunto forman hoy en día la base de la familia de normas ISO 9000:2000. Se presentan cuadros de resultados con las similitudes, diferencias y cambios introducidos en cada teoría.

Entre las conclusiones a las que se ha llegado con el estudio están:

-En la evolución del concepto de calidad se han identificado claramente varias etapas:

la Inspección y Verificación final del producto, el Control de Calidad mediante el Control Estadístico, el Aseguramiento de la Calidad y la tendencia más reciente, Gestión de la Calidad con la familia de Normas ISO 9000:2000.

-A lo largo de cada una de las etapas de la evolución de la calidad sucedieron diferentes hechos o acontecimientos que, inicialmente, se vislumbraban como amenazantes, pero que fueron aprovechados por las organizaciones transformando

esa percepción en oportunidades de mejora, perfeccionando el concepto de calidad a lo largo del tiempo.

-Las contribuciones de los llamados gurús de la calidad en su conjunto forman actualmente la base de la familia de normas ISO 9000:2000. Cada aporte representó en su momento un paso hacia delante en el mejoramiento continuo del concepto para el planteamiento de nuevas filosofías y teorías.

**En Guatemala la calidad no ha sido aplicada ni desarrollada en todas las fases identificadas de su evolución.**

-En Guatemala la calidad no ha sido aplicada ni desarrollada en todas las fases identificadas de su evolución. Únicamente comienza a tener auge con los círculos de calidad en la década de los ochenta y continuando en la década de los noventa con los recientes modelos de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000.



## CONCEPTOS DE CALIDAD

	CATEGORIAS DE CONCEPTOS DE CALIDAD	CROSBY	DEMING	JURAN	FEIGENBAUM	ISHIKAWA	MISUNO	SHINGO	TAGUCHI
1	Compromiso de alta administración-liderazgo	X	X	X	X	X	X		
2	Equipos de mejoramiento de calidad	X		X		X	X	X	
3	Medición de calidad	X	X	X		X	X		
4	Corrección de problemas	X	X	X	X	X			
5	Comité de calidad	X		X			X		
6	Educación y capacitación	X	X	X	X	X	X		
7	Metas de mejoramiento	X	X	X					
8	Prevención de defectos	X		X		X		X	
9	Recompensas y reconocimiento	X		X					
10	Procedimientos del programa de calidad	X	X	X				X	
11	Crecimiento con rentabilidad económica	X			X	X			
12	Necesidades de los clientes	X		X		X			X
13	Planeación estratégica	X	X		X		X		
14	Cultura de calidad	X	X	X	X	X		X	
15	Enfoque total de sistemas	X			X	X			
16	Información / comunicación	X	X						
17	Políticas de calidad	X	X			X	X		
18	Constancia y planeación para la competitividad		X		X				
19	Métodos de supervisión		X		X	X			
20	Interacción entre departamentos		X	X	X	X	X	X	
21	Planeación del proceso			X	X	X			
22	Control de proveedores		X			X			
23	Auditorías al sistema de calidad		X	X		X	X		
24	Diseño del producto			X		X	X		X
25	Control del proceso	X		X	X	X	X	X	X

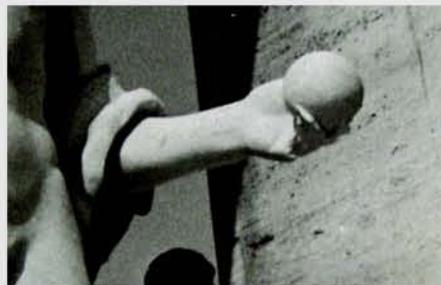
El cuadro anterior resume las diferentes teorías y conceptos analizados y que a lo largo de la evolución de la calidad se han formulado para constituir la base de los sistemas de la calidad actuales

Se espera con lo anteriormente expuesto, contribuir a que el conocimiento y difusión del tema se amplíe y complemente, así como despertar el interés de futuros investigadores y empresarios sobre la realidad mundial, su contraste con Guatemala y las oportunidades de mejora que se tienen aplicando las distintas técnicas administrativas relacionadas con la calidad, para la satisfacción de los clientes internos y externos de las organizaciones.



Reseña:

# Un buen libro sobre Globalización



Carlos Ralón Orellana\*

Pocos temas han sido objeto de tanta atención durante la última década como la globalización. Tanta que uno se preguntaría si hacen falta más libros que hablen sobre ella, pues pareciera haber sido ampliamente comentada por la prensa, analizada por los académicos y alabada o vituperada por defensores y detractores según sea el caso.

Jagdish Bhagwati, profesor de la universidad de Columbia, y uno de los académicos más reputados en el estudio del comercio internacional, nos hace pensar que sí al escribir un libro interesante: *In Defense of Globalization* (Oxford University Press, 2004).

Varias cosas llaman la atención del libro de bhagwati, y lo primero es que haya sido bien escrito. El autor emprendió una tarea complicada, pues lo ha dirigido a un público amplio tocando aspectos que no son fáciles de explicar. Pese a ello, ha logrado un balance entre claridad y consistencia, presentándonos un texto sólido e inteligible a la vez. Otra virtud es su buena argumentación. Bhagwati no deja cabos sueltos ni aventura

Bhagwati no deja cabos sueltos ni aventura conclusiones que no hayan sido analizadas antes, algo que es de apreciar todavía más en un tema que levanta tantas pasiones como la globalización.

conclusiones que no hayan sido analizadas antes, algo que es de apreciar todavía más en un tema que levanta tantas pasiones como la globalización. Y luego el tono en el que está escrito. Contrario a otros textos sobre la globalización, que pontifican y usan un tono sobrado que sólo genera el rechazo de quienes no piensan como el autor, Bhagwati recurre a una exposición sosegada, agradable y que motiva a perseverar en la lectura, aunque no siempre se esté de acuerdo con él. Como resultado, *In Defense of Globalization* acaba siendo un libro desafiante, entretenido y al que vale la pena aventurarse sin prejuicios.

Es natural que la primera pregunta que se planteen las personas sea esta:

¿Es buena o mala la globalización?

Bhagwati nos explica que, para responderla, se debe explicar primero qué facetas de la globalización hemos analizado para concluir si es conveniente o no, ya que ésta tiene una naturaleza compleja, con manifestaciones que incluso van más allá de lo económico.

Aún en su dimensión económica, la globalización tiene varias expresiones que deben verse por separado si se quiere emitir un juicio ecuánime sobre ella.

\* Licenciado en Economía, catedrático de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, URL.

“La globalización económica implica la integración de las economías nacionales a la economía internacional mediante el comercio, la inversión extranjera directa (de corporaciones y multinacionales), los flujos de capital de corto plazo, el movimiento internacional de trabajadores y personas y los flujos de tecnología”. (p.3) “...Sin embargo, el discurso popular sobre la globalización ha tendido a borrar las líneas que dividen estas dimensiones tan diferentes, y a hablar sobre los méritos y defectos de la globalización como si ésta fuera un fenómeno homogéneo y sin matices”. (p.7)

Este párrafo resume buena parte del programa de libro, pues a lo largo de él se analizan cuidadosamente estas facetas, junto con otras igualmente interesantes como el medio ambiente, los aspectos sociales de globalización y un análisis de los movimientos anti-globalizadores. Es de mencionar también la última sección, en la que Bhagwati muestra algunos lineamientos para el diseño de políticas que, a su criterio, podrían ayudar a los países a aprovechar mejor la globalización.

Regresando a la pregunta inicial: ¿Es buena o mala la globalización? Más que afirmar lo uno o lo otro, el libro expone que, al hacer el balance de los costos y beneficios de la globalización, integrarse económicamente al mundo es conveniente para un país pobre. Y la razón fundamental es que no se puede superar la pobreza sin que haya tasas altas de crecimiento económico por un período relativamente largo. En el caso de una economía pequeña, donde producir para el reducido mercado interno no daría para mucho, difícilmente habrá crecimiento de largo plazo sin lo que tal vez sea el aspecto más importante de la globalización: la apertura comercial. Crecimiento económico y apertura comercial han ido de la mano y Bhagwati, al evaluar la globalización desde la perspectiva del comercio, la apoya decididamente.

Y es que la evidencia muestra que los “milagros” de países que han saltado de la pobreza al desarrollo en poco tiempo (Corea del Sur o Taiwán, por citar dos)

simplemente no habrían ocurrido sin una vigorosa apertura comercial. De hecho, ninguna de las historias de crecimiento económico moderno se habría dado sin apertura. Respecto a ello, el autor nos muestra que las ganancias no sólo vienen por aprovechar las ventajas de una orientación exportadora- economías de escala derivadas de producir para el mundo y no para el mercado local, condiciones favorables para la inversión directa y la necesidad de un buen manejo macroeconómico para apoyar a las exportaciones- sino porque abrirse a las importaciones mejora la asignación de los recursos, facilita la adopción de tecnología y promueve la competencia.

En suma, la apertura comercial facilita que una economía pequeña tenga dos de los determinantes fundamentales del crecimiento económico: inversión y aumento de la productividad.

Los efectos del crecimiento sobre el bienestar de los países son dramáticos, y un ejemplo ayudará al lector a verlo claramente. En 1960, Guatemala tenía un PIB per capita- un indicador del ingreso personal bastante aceptado- de \$2,344. Corea del Sur, por su lado, alcanzaba únicamente \$1,495, apenas el 56% del ingreso promedio de las personas en Guatemala. Cuarenta años después, Guatemala subió a \$3,914, pero ¡Corea alcanzó los \$15,875! En pocas palabras, mientras que Guatemala siguió siendo un país pobre, Corea saltó de la miseria a tener niveles de ingreso casi comparables a los del mundo desarrollado. Tal diferencia está explicada por el crecimiento económico: en Guatemala, el PIB per capita creció a una velocidad promedio de 1.3% al año, mientras que en Corea lo hizo a 6.1%, gracias a su apertura y orientación exportadora. ¿Qué habría pasado en Guatemala si, en vez del promedio anual de 1.3%, el PIB per capita hubiera crecido, más o menos, a 3% durante el mismo período? Guatemala tendría hoy un ingreso per capita similar al de México o Brasil en la actualidad, esto es, entre \$7,500 u \$8,500, según los

“El discurso popular sobre la globalización ha tendido a borrar las líneas que dividen estas dimensiones tan diferentes, y a hablar sobre los méritos y defectos de la globalización como si ésta fuera un fenómeno homogéneo y sin matices”.

economía pequeña tenga dos de los determinantes fundamentales del crecimiento

números que usemos. A la luz de lo anterior, y parafraseando a Bhagwati, a Guatemala no la está dejando el tren sino el Concorde de la globalización. Otro mensaje que el autor pretende dejar sentado en el libro es que la globalización tiene “rostro humano”. Algunos críticos mencionan, por ejemplo, que las multinacionales se instalan en países pobres, donde la legislación laboral es poco exigente para aprovechar así la ventaja comparativa de una mano de obra barata, como la de los niños, las mujeres o los trabajadores poco capacitados. De tal cuenta que la apertura económica, permitiendo la llegada de inversión extranjera, beneficiaría más bien a las corporaciones en vez de los trabajadores.

Es indudable que las corporaciones invierten en países pobre porque obtienen ganancias, ganancias que son incluso mayores - en proporción al capital invertido- que las que obtendrían en los países desarrollados. ¿Por qué? La teoría económica nos indica que, en los países donde el capital es escaso, la rentabilidad del capital tiende a ser mayor que en aquellos donde el capital es abundante. Esto también ocurre en la realidad y las corporaciones lo saben: hay altos retornos en espera de ser “capturados” en los países pobres, por lo que las empresas tienen un incentivo a mover parte de su capital invirtiendo en ellos. No hay que perderse: las corporaciones - globales o locales, en tanto operen con eficiencia- sí obtienen beneficios.



El punto relevante no es tanto si éstos son grandes o pequeños en términos absolutos, sino más bien si los habitantes y trabajadores de los países pobres mejoran en el proceso. En general hay razones para pensar que sí, fundamentalmente por el nexo entre apertura - inversión - crecimiento que se mencionó antes.

Otros argumentos presentados por Bhagwati a favor de que la globalización ayuda a los menos favorecidos se basan en hallazgos empíricos que muestran, por ejemplo, que las corporaciones multinacionales tienden a pagar salarios más altos

que otras alternativas disponibles para los trabajadores en sus países, incluso después de ajustar los salarios por características intrínsecas del trabajador- como la educación- o de la firma- como el sector al que pertenece- (p.172). O como el caso del trabajo infantil, que en los países pobres suele ser bastante utilizado, y que tiende a reducirse en la medida en que crecen los ingresos, pues es un escenario de inversión y crecimiento económico sube el retorno la educación infantil, incentivando a los padres a educar a sus niños en vez de utilizarlos como mano de obra (p. 70).

Interesante es también la evidencia sociológica de algunos países, donde las trabajadoras muestran preferencia por el trabajo en maquilas – cuyas condiciones laborales podrían parecer desagradables a un observador con mayores ingresos- no sólo en función de las de casa (p.85).

Aunque el autor apoya decididamente el comercio internacional y la inversión extranjera, hay aspectos de la globalización donde muestra más reservas. La apertura financiera es, sin duda, el más importante.

Y no es que Bhagwati se oponga a ella, pues es consciente de que le puede permitir a un país pobre, con poca capacidad de generar ahorros, acceder a los recursos necesarios para financiar su inversión.

El problema es sino por el hecho de brindarles un sentido de autonomía y de desarrollar una identidad propia que va más allá de ser madre o ama de casa (p.85).

El problema es que una apertura financiera desordenada, más preocupada por levantar rápidamente las restricciones al ingreso de capitales que por hacerlo considerando aspectos críticos como tener:

Una regulación financiera adecuada y políticas monetarias y cambiarias consistentes, que no fomenten el ingreso de capital especulativo, sí puede provocar problemas.

El ejemplo más evidente fue lo que ocurrió en el sudeste asiático a fines de los noventa, donde hubo una apertura financiera rápida pero poco prudente, que eventualmente llevó a un ingreso masivo de capitales de corto plazo, ya fuera para financiar actividades altamente riesgosas – lo cual es reflejo de malas prácticas en el sector bancario- o bien especulando con obtener altos retornos en activos financieros en moneda local –en vista de que las políticas monetarias y cambiarias propiciaban altas tasas de interés locales junto con un tipo de cambio fijo. Ambas situaciones incrementaron peligrosamente el riesgo de esas economías.

Cuando la confianza se perdió y los capitales especulativos salieron de improvviso, esto dio lugar a crisis cambiarias y financieras que se trasladaron al sector productivo y golpearon fuertemente a trabajadores y empresas. En ese sentido, el mensaje es que la integración de una economía pequeña a los mercados financieros globales supone una oportunidad, pero que debe manejarse adecuadamente para evitar que el sector financiero tome riesgos excesivos que puedan poner en peligro a la parte productiva de la economía.

Otro aspecto interesante del libro tiene que ver con las recomendaciones que Bhagwati delinea en materia de política económica. Lo bien o mal que un país se integre el resto del mundo depende, en gran medida, de qué tan bien se encuentre su aspecto institucional. Una institucionalidad sana, donde el influjo de los grupos de interés es limitado, permitiría un proceso de integración que, en general, sería beneficioso para el país.

Por el contrario, instituciones débiles o susceptibles de ser capturadas, pueden permitir que grupos de interés se beneficien en perjuicio del resto de la sociedad.

El aspecto institucional tiene que ver con cuestiones concretas como esta: ¿Cómo manejar los efectos

negativos que la apertura podría tener sobre un sector particular de la economía? Es indudable que las industrias menos competitivas tendrán más problemas para sobrevivir.

Lo importante es la reacción de las instituciones del país ante tal situación: continúan con el proceso de apertura o ceden a las presiones de un grupo por mantener cerrada la economía. Bhagwati es pragmático y contundente a la vez: hay que mantener la apertura. La razón es que resulta imposible saber ex ante si abrirse dañará realmente a alguna industria, nadie sabe qué capacidad de respuesta tendrán los productores locales ante la competencia.

En todo caso, dice Bhagwati, es preferible que las instituciones se enfoquen en definir mecanismos claros, que indiquen qué hacer y bajo qué condiciones compensar a los perdedores, en vez de cerrarse totalmente al comercio.

Revertir la apertura sería, en palabras del autor, “como recetarle a alguien que se arranque la nariz como tratamiento para curarse una congestión nasal” (p. 229). Las políticas proteccionistas han probado ser nocivas para países que, con el argumento de proteger ciertas industrias –el de la “industria infante” es quizá el más conocido- optan por aislarlas de la competencia. El resultado es que las industrias casi nunca se desarrollan y al final, cuando el país decide abrirse al comercio, sus industrias no pueden competir en los mercados internacionales.

Otras fallas institucionales criticadas por el autor tienen que ver con las organizaciones rectoras del comercio internacional, y que en alguna medida afectan a los países pobres.

Un ejemplo es el poderoso cabildeo de firmas globales ante la Organización Mundial del Comercio para proteger sus intereses en temas como patentes o propiedad intelectual: al lograr que se establezcan plazos demasiado largos o prohibiciones explícitas al comercio de ciertos productos, se les niega a los países pobres el acceso a tecnología o productos genéricos de precio más bajo. El caso de los medicamentos es

El mensaje de Bhagwati es claro: a pesar de los problemas que se puedan encontrar en el proceso de integrarnos con el mundo, esto es al final lo más conveniente si queremos dejar de ser pobres.

seguramente el que más discusiones ha levantado en la actualidad.

Hay otros aspectos que aparecen en el libro y que merecerían comentarios más extensos –tal es el caso de la discusión sobre los efectos culturales o sobre la democracia de la globalización.

Sin embargo, creo que el mensaje de Bhagwati es claro: a pesar de los problemas que se puedan encontrar en el proceso de integrarnos con el mundo, esto es al final lo más conveniente si queremos dejar de ser pobres. Bhagwati nos ofrece una obra con una argumentación balanceada y enriquecedora, y me parece que el lector de *In Defense of Globalization* quedará bien impresionado por el libro. O desafiado, cuando menos, a pensar un poco más sobre el tema.



## Bibliografía

- Barro, Robert y Xavier Sala-i-Martin, 1996, *Economic Growth*, (Cambridge, Massachussets: MIT Press)
- Bhagwati, Jagdish, 2004, *In Defense of Globalization*, (New York: Oxford University Press)
- Heston, Alan, Robert Summers y Bettina Aten, 2002, *Penn World Table Version 6.1*, (Pennsylvania: Center for International Comparisons at the University of Pennsylvania)
- Mankiw, N. Gregory, David Romer, y David N. Weil, 1992, “A contribution to the Empirics of Economic Growth,” *Quarterly Journal of Economics*, 107, 2 (Mayo), 407-437

Reseña:

# Un enfoque moderno de Planificación, Ejecución y Control.



Lizardo A. Sosa L.\*

Los acontecimientos que se han presentado a nivel internacional relacionados con la gestión de las empresas transnacionales caracterizados por el maquillaje efectuado a cifras de los estados financieros de éstas, ha provocado que la comunidad empresarial, gobierno y la academia, en un esfuerzo conjunto promuevan el cambio hacia el fortalecimiento de mecanismos que permitan un control más efectivo respecto a las operaciones financieras que se realizan en las organizaciones.

En consecuencia, la función de auditoría interna juega un papel fundamental, ya que ha sido concebida como una actividad independiente, objetiva, de aseguramiento y consulta; busca agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, de tal forma que ayuda a ésta a cumplir sus objetivos; aporta un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión, control y dirección.

El año 2005 fue publicado el libro AUDITORIA

INTERNA, Un Enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control, cuyo autor es René Fonseca Borja. Tuve la oportunidad de leerlo y de penetrarme con los conceptos presentados desde la perspectiva del quehacer del auditor interno.

Después de hacer un acto de reflexión, producto de la lectura de la obra del doctor Fonseca, puedo expresar que la misma, considerada en su conjunto, aporta una gama de conceptos que fortalecen el marco conceptual y normativo de la auditoría interna; asimismo, incluye en forma muy versátil con enfoque descriptivo los aspectos fundamentales relacionados con la función de auditoría interna, presentando los conceptos mas modernos relacionados con el control interno y los componentes del mismo.

De igual manera, la obra aborda con singular detalle las funciones sustantivas dentro del quehacer del auditor interno, refiriéndose a la planificación de las actividades, las particularidades a considerar en la ejecución de éstas y el punto esencial la comunicación de los resultados de las evaluaciones practicadas; todo esto matizado con un enfoque de agregar valor para la organización

Importante detalle constituye la forma en que aborda el

La función de auditoría interna juega un papel fundamental, ya que ha sido concebida como una actividad independiente, objetiva, de aseguramiento y consulta

\* Licenciado en Economía; Presidente del Banco de Guatemala.

tema de los sistemas de información y aspectos relativos a la tecnología informática analizada desde un punto de vista de evaluación, haciendo referencia a los estándares internacionales.

De igual forma, motiva hacia la importancia que ha cobrado la plataforma informática en las organizaciones, por ser la columna vertebral de muchas de éstas y, por qué no decirlo, de todas.

En síntesis, la obra del doctor Fonseca aporta un marco de conocimientos muy enriquecedor para los profesionales que se desempeñan como gerentes, auditores internos, auditores externos, estudiantes; constituye un hito doctrinario dentro del desarrollo del conocimiento de auditoría interna.

Finalmente, considero que el aporte que hace el doctor Fonseca a través de su obra, debe ser reconocido por todos los sectores y en especial por el académico, ya que ésta pone a disposición de los nuevos profesionales una vertiente pura de conocimientos.

Enfatizo mi reconocimiento al doctor Fonseca y a la vez lo insto para que esta obra no sea la única en su género, sino que se constituya en el cimiento que permita descubrir y difundir el conocimiento en el tema de la auditoría interna.



Reseña:

# Falacias y Ambitos de la Creatividad.



Franco Sandoval\*

La creación y establecimiento de empresas se ha vuelto un tema de moda. La moda misma es no hablar de empresarios sino de emprendedores, de emprendimiento y no de creación de empresas. Dentro de estas tendencias se inscribe el libro de Carlos Llano Cifuentes Falacias y ámbitos de la creatividad. Digamos de una vez que la creatividad no es acto de fantasía sino fruto de la búsqueda intencionada.

Me encontré dicho libro como una de las recientes adquisiciones de la biblioteca de la URL. Tenía dos razones para que me atrajera al no más verlo en los anaqueles: en esos días se celebraba en la universidad la Convención Landivariana de Emprendedores, precisamente sobre el tema de creatividad e innovación. Además, del IPADE tengo buenas referencias como centro serio de formación de emprendedores actuales o futuros. Carlos Llano es uno de sus fundadores y se ha dedicado allí, por muchos años, a impartir cursos y realizar investigaciones. Se trata de un libro que se escapa a la moda de este campo del How to... Aquí no hay recetas sino consideraciones sobre diversos

problemas del emprendedor. Incluso, se trata de un libro relativamente culto, como lo atestigua uno al ver los autores citados: Hegel, Santo Tomás, Heidegger, Aristóteles, Marx, Freud, Ortega y Gasset, Giddens, Vaclav Havel, Marcuse, Fukuyama. Aplaudo la indirecta de que un emprendedor debe ser también una persona con curiosidades en el campo humanístico. Algo que también hace es citarse varias veces a sí mismo, como que es autor de una veintena de libros y que en este quiere resumir muchos pensamientos previos.

El autor maduro se da el lujo de estar contra y a favor de algo. Llano está contra el permisivismo, esa pereza que inmoviliza, esa forma light de ver y actuar sobre

Se trata de un libro que se escapa a la moda de este campo del How to... Aquí no hay recetas sino consideraciones sobre diversos problemas del emprendedor. Incluso, se trata de un libro relativamente culto.

las cosas que parte de la consideración de que todo está en contra del pragmatismo

(pragma, cosa en griego).

Igualmente está en contra de la fiebre de cambio que hoy padecemos: "no todo paradigma debe ser inventado, sino que a veces requiere ser descubierto" (p. 89). Menos radicalmente, es también escéptico

\* Directo del departamento de Investigación y Tesis de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar.

respecto del Internet, no por lo que agrega sino por lo que suprime, el contacto humano y la visión de la familiar. En tal sentido, la inteligencia emocional de Goleman o los hábitos del hombre eficaz de Covey son sólo parte de un iceberg que apenas se asoma.

Ya sabemos que crear es darle vida a lo no existente. El acto creativo es una combinación de inteligencia e imaginación, de imaginar relacionando. No es ocioso recordar que Einstein valoraba más la imaginación que el conocimiento. La imaginación –un acto tan libre- demanda un mínimo de estabilidad, de orden; de tradición, enfatiza Llano. Postula el autor que “la confianza es el capital más confiable, y el que hace que los demás capitales, el monetario y el intelectual, adquieran verdadera consistencia” (p. 177). Al citar este enunciado hay que hacer una escala en el camino y preguntarnos cómo está el nivel de confianza al interior de las familias, las empresas y las naciones latino-americanas. Este sería un indicador interesante de pensar, y útil de aplicar para medir comparativamente nuestro curso del situaciones entre sí y en cada nación en el transcurso del tiempo: ¿caminamos hacia mayores o menores niveles de confianza interpersonal?, es una pregunta nada ociosa.

Está el autor muy a favor de desarrollar competencias, capacidades de acción, mismas que son más propias de la empresa creativa que del sistema escolar o universitario. El profesional de la administración más citado es quizás George Gilder, con quien está de acuerdo en que en la misma medida que disminuye el valor de la materia se acelera cada vez más el valor del conocimiento: “el hardware ha cedido paso al software” (p. 169). Hay que enfatizar que en esto de administrar empresas –más arte que ciencia- se requiere recuperar el valor de la tradición, no sólo el de la capacidad de innovar. El emprendimiento es una necesidad de nuestro tiempo, una exigencia a los Estados para que lo impulsen como una clave para fomentar la riqueza de las naciones. La empresa emprendida, sería para Llano una forma de asociatividad. No se

trata, entonces, de simples fábricas de dinero, de sólo estar excelentes con los estados financieros. La empresa hay que verla como “una expresión del acto intrínseco creador del hombre...” (p. 194).

Esto no sé si es ideología, creencia, deseo o realidad.

Afirma Carlos Llano que “el secreto de toda acción creadora no está en no equivocarse, sino en reaccionar y rectificar a tiempo” (p. 191). Por un acto de coincidencia, un momento antes de leer esto había escuchado a uno de los conferencistas en la Convención de Emprendedores (Rafael Crespo, otro mexicano) relatar cómo después de cometer un grave error de selección de catedráticos en el ITESO de Guadalajara lo llamó su jefe y le dijo: “todo lo que quiero decirte es que cometiste un error que le ha costado caro a la institución y que lo más importante no es el error sino tu capacidad de convertirlo en aprendizaje, en capital de conocimiento que se invertirá en la institución”. ¡Hermoso!, ¿verdad?

La constancia es un rasgo caracterológico y destaca la idea del autor en el sentido de que “el capital intelectual es menos importante en la organización que el capital caracterológico”.

Es difícil no suscribir los enunciados del autor relativos a que la constancia es socio natural de la creatividad. La constancia es un rasgo caracterológico y destaca la idea del autor en el sentido de que “el capital intelectual es menos importante en la organización que el capital caracterológico” (p. 283). Toda una teoría de Recursos Humanos, de gerencia y de muchas cosas más. Y otra vez me viene a la mente algo de la Convención de Emprendedores: durante la conferencia inaugural Alejandro Schnarch compartió una fórmula, la misma de Einstein ( $E = MC^2$ ) para la energía, sólo que reformada, ya que  $\text{Emprendedor} = \text{Materia} + \text{creatividad} + \text{coraje}$ . Otra vez tengo que decir que me encanta la noción de coraje que aquí se manejaba.

Una forma de resumir los juicios sobre un libro sería responder la pregunta de si uno recomienda comprar el libro y, por supuesto, leerlo. Yo respondo así estas inquietudes: léalo con sistema de lectura rápida (mil palabras por minuto) y para más facilidad aquí le doy el número de clasificación en la URL: 658.314/ L791.

Reseña:

# La Paradoja del Café

El gran negocio mundial y la peor crisis campesina.

René Mendoza Vidaurre,  
Managua: Nitlapán, 2002



Donald E. De Urioste F. \*

Como es del conocimiento general, históricamente el café ha sido un producto muy importante para todas las economías del área centroamericana, y tradicionalmente se ha constituido en el tiempo en el producto agrícola más comercializado. Esta situación ha resultado determinante en la significativa importancia relativa de la producción de café dentro del producto interno bruto -PIB- de cada uno de los países. Por esa razón, el crecimiento económico ha estado fuertemente vinculado a las variaciones en sus niveles de producción, exportación de este producto, y fundamentalmente a su precio internacional.

Centro América ha sido una región muy propensa a los problemas naturales; y como economías pequeñas y abiertas también están a expuestas a una variedad de crisis económicas, tal como la última “crisis del café” –un brusco descenso en los precios del café a nivel mundial (entre 1997 y 2001)-, que tuvo un impacto importante en las economías de la región y fundamentalmente en las familias que dependían del ingreso del sector cafetalero de los países.

El café ha sido un producto muy importante para todas las economías del área centroamericana. Y tradicionalmente se ha constituido en el tiempo en el producto agrícola más comercializado.

Para Nicaragua, al igual que para el resto de países del área, el café es un producto que no sólo implica relaciones internacionales de comercio, sino que también involucra otros aspectos tales como: factores de distribución de ingresos, límites organizacionales e institucionales a nivel interno y externo.

Dentro de ese contexto, René Mendoza Vidaurre, investigador del Instituto Nitlapán de la Universidad Centroamericana (UCA), escribe el libro *La Paradoja del café, el gran negocio mundial y la peor crisis campesina*. Con este trabajo, el autor presenta una evaluación para Nicaragua de los procesos de producción/distribución de dos cadenas de café: la cadena tradicional, representada por la empresa Nestlé

y empresa Cafedirect.

No obstante que ambas cadenas inician en Nicaragua y concluyen en el Reino Unido, definitivamente discrepan en términos de organización y propiedad.

Es necesario señalar también que el análisis de estas cadenas es importante porque tienen diferentes consecuencias desde el punto de vista de la distribución del

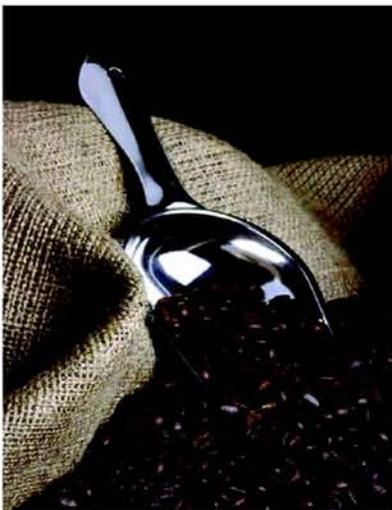
\* Economista. Catedrático de dedicación completa de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la URL.

ingreso. Se ha escrito mucho acerca de este tema y existe abundante literatura al respecto, pero la mayor parte está enfocada alrededor de los precios internacionales de ese grano, y sobre temas de oferta y demanda del producto y, tal como lo dice Mendoza, “está centrada únicamente en el estudio específico de algunas etapas de la producción-procesamiento-distribución-venta de café” (p. 3).

A diferencia de lo anterior, el enfoque que Mendoza utiliza en su investigación permite al lector, “entender la caficultura desde la taza de café, desde la ventana del comercio y no sólo desde la finca” (p.1).

Lo valioso de la orientación dada al estudio es que se investiga el café como un todo y se hace sobre la base del precio final del producto (y no desde la base del precio de exportación del grano verde), es decir, el precio que tiene el café en la venta al consumidor final. Lo anterior es importante y necesario para analizar y comprender esta problemática, ya que al hacerlo a través del enfoque de la cadena de productos (commodity chains approach), y dentro del marco de una lógica económica pensada desde el comprador (buyer-driven), permite apreciar la cadena en su totalidad, desde una perspectiva global y concebida desde el precio final del café.

Esto no solamente ayuda al entendimiento de esta problemática y sus implicaciones a nivel interno, sino que también facilita la búsqueda de posibles



soluciones a los problemas generados en los países, como consecuencia de la crisis de este producto a nivel mundial.

Según el autor, una cadena es “una red de trabajo y procesos de producción cuyos resultados constituyen un producto terminado” (p.16). Por lo tanto, una cadena relaciona (en el caso del café) con diferentes agentes económicos, distintas organizaciones, variados procesos de producción y actividades integradas específicamente en una forma vertical, y que van más allá de las fronteras nacionales de los países.

El trabajo de investigación se basa en un estudio elaborado en el año de 1996 (desarrollado en cinco capítulos), que es útil para explicar el contexto nacional e internacional por donde se conduce hoy en día la cadena del café. Asimismo, incluye un capítulo propositivo que contiene la revisión y actualización de tal estudio al año 2001.

El libro de Mendoza muestra muchos elementos interesantes para examinar, como por ejemplo, representar un caso para un país que puede servir de marco referencial para estudiar y analizar la problemática del café en otros países del área centroamericana, ya que toca aspectos que son comunes y afines en estas economías y que pueden ser explicados de una forma clara, analítica y con buena argumentación, tal como lo hace el autor en el libro.

Otro aspecto llamativo del trabajo es el hecho que incluye dos dimensiones de análisis: la teoría y los datos empíricos. En la investigación se utilizó información proveniente de organizaciones internacionales relacionadas con el café, información de gobiernos de países (datos secundarios), y fundamentalmente datos primarios (cuantitativos y cualitativos) que se obtuvieron a través de la realización de talleres y entrevistas directas a actores claves, a lo largo de toda la cadena de producción de café. Es decir, desde la fase de la producción hasta la fase de venta al consumidor final, y desde los productores de café en Nicaragua hasta los establecimientos de distribución final como fueron los supermercados en el Reino Unido.

El libro desde su inicio plantea como problema

fundamental de investigación “el conocimiento del por qué los productores de café obtienen una porción cada vez más pequeña del precio final del rubro” (p.4). El párrafo anterior resume perfectamente la parte total del libro. Para responder, Mendoza Vidaurre explica y concluye que la manera como está estructurada la cadena de comercialización del café implica grandes desventajas y contrariedades para los productores, pues el nivel de utilidades que obtienen finalmente es bajo. Por lo tanto, los productores de café en los países menos desarrollados, están recibiendo cada vez menos del precio del café que paga el consumidor final en el mercado.

Para el autor, “la pequeña porción del precio final que actualmente reciben los cafetaleros se debe a su sistemática exclusión de las instituciones desarrolladas a través de las cadenas de producción/comercialización, las cuales son controladas en un tipo de sistema del broker (brokerage system)” (p.6). Para poder mostrar la fracción de dicho precio que corresponde a los cafetaleros el autor realiza un análisis de la distribución a través

“La pequeña porción del precio final que actualmente reciben los cafetaleros se debe a su sistemática exclusión de las instituciones desarrolladas a través de las cadenas de producción/comercialización, las cuales son controladas en un tipo de sistema del broker”.

final al consumidor. En el año 1996, el precio FOB del café como porcentaje del precio final del consumidor se situaba por debajo del 25%, en tanto que el componente que agrupaba e incorporaba el valor del almacenaje, tostado, transporte, financiamiento, y sus márgenes, era el que representaba la más alta ponderación dentro de dicho precio final (superior al 50%).

Por su parte, los márgenes de venta al consumidor final significaron entre 25% y 28%, superior a los ingresos brutos de los productores de café que recibieron (entre 14% y 18%); si a este porcentaje se le deduce el importe de los costos de producción del grano, finalmente el margen neto que recibió el productor fue de un 8%.

El autor también determinó que ha habido un deterioro del margen de participación del productor en la cadena de producción del café a través del tiempo. Al comparar la evolución histórica de la distribución de las cadenas en Nicaragua durante el período 1976-1996, encontró que los precios FOB del café, como porcentajes del precio final del consumidor, habían experimentado un fuerte descenso, ya que a finales de la década de los años 70's superaban el 50%, mientras que en el período 1995-1996 representaron un 24%. Con respecto al ingreso bruto del productor como porcentaje del mismo precio final del consumidor, también sufrió una notable reducción al pasar de un 28% en 1976, a un 18% en 1996. En contraste, los precios de venta del café al consumidor final que se mantienen en los países desarrollados, pasaron de 49% al 80%, durante esos mismos años del período de análisis.

Mendoza concluye y afirma que la fuente de mayor beneficio económico dentro de una cadena no radica en la fase de producción sino en la distribución final y en el comercio al detalle, fases de la cadena de producción de café que tienen lugar en los países más desarrollados.

Para explicar el por qué de la estructura del factor distribución de las cadenas, Mendoza presenta un debate teórico a través de la teoría neoclásica y la teoría estructuralista. La primera concibe al mercado como el impulsor de la economía, y ve el desarrollo como un resultado de la competitividad; la segunda, argumenta el carácter imperfecto del mercado y inclina a favor del papel del Estado y la necesidad de una redistribución del ingreso. El autor hace una cercana identificación entre ambas corrientes de pensamiento en cuanto a su planteamiento de los métodos de producción. Las dos teorías están a favor de las economías de escala como una opción para reducir costos y así ser más competitivos. Convergen también en la necesidad de la aplicación de tecnología moderna y por áreas especializadas de café; pero no coinciden en la forma de llevar su administración.

Los estructuralistas favorecen la participación del Estado o cooperativas como las administradoras, y los neoclásicos proponen más bien que se deje trabajar al mercado libremente (teoría del *laissez faire*).

Dice Mendoza que la actual estructura del mercado (reglas del juego) en Nicaragua es mantenida por las compañías transnacionales (que monopolizan el mercado, y entre las que destaca Nestlé por ser la más grande compradora y procesadora), las cuales determinan la manera de como se rigen los precios del café, razón por la cual sus precios y nivel de costos difícilmente pueden ser modificados. Lo anterior genera, según el autor, una “amplia brecha” entre los precios que se perciben por la compra y venta, mientras que los costos de procesamiento se mantienen sin cambio. Por lo tanto, es en esa forma de funcionamiento del mercado donde se puede encontrar el fundamento de la exclusión de los productores, lo cual los deja aislados y sin poder intervenir en las decisiones relacionadas con la comercialización del café y no les permite negociar mejores precios.

Al respecto, el autor concluye que si bien se han hecho esfuerzos por la búsqueda de un mercado alternativo que reconozca mejores precios, no es tan vasto para acaparar la mayor parte de la producción mundial y tampoco se puede descartar que para entrar a ese nuevo nicho los productores se ven obligados a mejorar las condiciones de sus plantaciones y cumplir una serie de requisitos.

Lo anterior es lo que en el libro se ha dado en llamar el “mercado ético” o los que pagan mejores precios en el Reino Unido; pese a ser un buen esfuerzo, no compensa toda la inversión que se requiere para mejorar rápidamente las condiciones socio-económicas alrededor de la producción cafetalera en el país y los riesgos son casi permanentes. Este último aspecto representa una de las alternativas más viables para los productores, pero Mendoza recomienda que mejor deben reorganizarse los mercados de ese rubro; cambiar el modo tradicional de formular políticas; buscar datos y relaciones entre la finca y el beneficio; entre el beneficio y el puerto; entre el puerto y los supermercados; entre los empresarios del norte y del sur para poder democratizar el mercado (p.107).

Dentro del contexto anterior, el autor también

concluye que el mercado y el Estado son importantes, lo mismo que la organización de la producción, así como la cooperación intra y entre las empresas; pero sobre todo, debe de prevalecer una visión del conjunto de la cadena del café, y un análisis desde una perspectiva institucional sobre dicha cadena, ya que esto es lo que se requiere para dar respuesta a la principal pregunta del estudio en cuestión, para lo cual la participación del Estado es necesaria. Discute acerca de la viabilidad de continuar apostando al café, y analiza las posibilidades de producir/comercializar un café con otra identidad dentro del mercado libre. Desde esa perspectiva, lo más significativo debería estar fundamentadas en la organización y la construcción de nuevas relaciones de las cadenas de producción del café.

La búsqueda de un mercado alternativo que reconozca mejores precios, no es tan vasto para acaparar la mayor parte de la producción mundial y tampoco se puede descartar que para entrar a ese nuevo nicho los productores se ven obligados a mejorar las condiciones de sus plantaciones y cumplir una serie de requisitos.

Para comprender lo dramático y lo profundo de los efectos de la crisis del café sobre el bienestar de los países se presenta un recuento breve de las consecuencias de la última crisis.

El análisis de los datos de Nicaragua, El Salvador, Honduras, Costa Rica y Guatemala, evidencian un panorama homogéneo de los efectos de las crisis del café. Si bien existen algunas diferencias específicas entre un país y otro, la crisis del café ha tenido efectos negativos importantes en el ingreso per capita y en el nivel de consumo, la pobreza, la educación, y nutrición de los hijos de las familias de los pequeños productores que han dependido de la explotación del café, a lo largo de todo el istmo centroamericano.

Según un informe publicado por el Banco Mundial en el año 2002, la caída de los precios internacionales a finales del siglo pasado provocaron que los ingresos por exportaciones de café en Centro América se redujeran globalmente en 45%; se estimó que la demanda de trabajo permanente y estacional del sector declinara aproximadamente en una cuarta parte, impactando en forma negativa a los individuos y familias que laboraban en el sector cafetalero.

Según un informe publicado por el Banco Mundial en el año 2002, la caída de los precios internacionales a finales del siglo pasado provocaron que los ingresos por exportaciones de café en Centro América se redujeran globalmente en 45%; se estimó que la demanda de trabajo permanente y estacional del sector declinara aproximadamente en una cuarta parte, impactando en forma negativa a los individuos y familias que laboraban en el sector cafetalero.

El mismo informe indica que la caída del precio mundial del café entre el año 1997 y el año 2001 se estimó en cerca del 70% en el mercado mundial, y se consideró que había alcanzado los niveles de precios más bajos en un siglo. Se estimó también que ese colapso en los precios del café había desembocado en una crisis humanitaria para 25 millones de caficultores alrededor del mundo y para más de 50 países en vía de desarrollo, donde el café ha sido una fuente vital de empleo y generadora de divisas. En Centro América 600,000 trabajadores del negocio del café quedaron desempleados en el período 2000-2001.

Esta crisis cafetera, la más grave que haya registrado el sector en su historia, por su duración y sus implicaciones a nivel mundial, comenzó a entrar a la agenda económica y política internacional, tal como lo venían pidiendo los países afectados. La magnitud del problema fue tan profunda que el Banco Mundial al referirse a la crisis del café la consideró como “el silencioso Mitch”, comparando el impacto del récord alcanzado de los precios más bajos del grano en los países centroamericanos con el daño provocado a esos países por el huracán Mitch.

Es relevante indicar que los efectos más devastadores se generaron debido a la pérdida de empleos a gran escala de los trabajadores (sin tierra) del sector cafetalero, los cuales continúan concentrándose en los grupos más pobres de las zonas rurales.

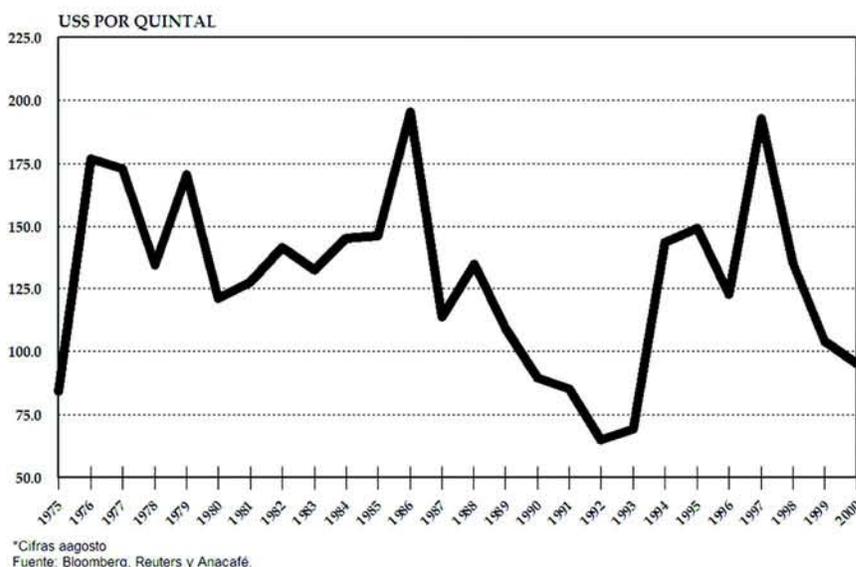
Por su parte, los pequeños caficultores se vieron claramente afectados más por el efecto del descenso de los precios que por la pérdida del empleo.

Otro aspecto que el autor tiene el propósito de dejar plasmado en el libro es que las ideas centrales y los hallazgos del estudio realizado en el año 1996, se confirmaron en el año 2001, es decir, la sistemática reducción de la capacidad de acceso al precio final del café por parte de los productores sigue siendo

una realidad. Las cifras al año 2001 revelan que el precio FOB del café como porcentaje del precio final del consumidor se situó en 15% (en el año 1996 era 25%).

El autor deja establecido que con la investigación se confirmó que actualmente existe una paradoja que

## CAFÉ: PRECIO SPOT INTERNACIONAL BOLSA DE NUEVA YORK AÑOS 1975 - 2000\*



indica que el café se ha transformado en el gran negocio internacional, pero al mismo tiempo en la peor preocupación de los países cafetaleros a nivel mundial: “unos venden hasta US\$5.00 la taza de café, mientras otros (actores ubicados detrás de las plantas de café) reciben menos del 1% de ese valor”. (p.89).

El café se ha transformado en el gran negocio internacional, pero al mismo tiempo en la peor preocupación de los países cafetaleros a nivel mundial: “unos venden hasta a US\$5.00 la taza de café, mientras otros (actores ubicados detrás de las plantas de café) reciben menos del 1% de ese valor.

Entonces, esta situación hace pensar que el mensaje de Mendoza sea muy real al manifestar que la mayor parte del valor agregado generado por la actividad cafetalera va a los países del Norte, mientras que en los países del Sur se queda la pobreza.

Entre otros aspectos que cita Mendoza, es importante mencionar los siguientes: el estudio indica que los procesadores en los años 60 eran los principales comercializadores de café, en circunstancias que actualmente los dueños de marcas son los que controlan los precios internacionales.

Para 1941, los productores tuvieron la tercera parte del precio final del café, pero en el período 2000-2001 obtuvieron menos de la décima parte.

Mendoza con este libro ofrece hallazgos que aportan elementos importantes y valederos al estudio general de la problemática del café.

Asimismo, se estima que por la naturaleza del tema, y por la forma cuidadosa y rigurosa como presenta su texto, sin duda alguna ayudará en buena medida a una mejor comprensión y esclarecimiento de los problemas generados por la crisis del café en la actualidad, o al menos inquietarlo para que se interese más sobre esta materia.



## Bibliografía

- Agexpront. Programa de diversificación Agrícola a Nivel Nacional. Asociación Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales, Programa Nacional de Reconversión Agrícola, Guatemala febrero de 2002.
- Infopress, edición 1602. La volatilidad en los precios mundiales del café impacta Centroamérica. Publicación semanal de análisis político, económico y social de la región centroamericana. 08-04-05.
- Brink Lindsey: Entendiendo la "crisis cafetalera": ¿Existe razón para quejarse? Centro de Estudios de Política Comercial del Cato Institute. 13 de diciembre de 2002.
- Mendoza Vidaurre, Rene M. 2002. La paradoja del café: el gran negocio mundial y la peor crisis campesina. Managua: Nittlapan,
- Revista Interforum.. El impacto de la caída de los precios del café. Revistainterforum.com 23-04-02
- Samuelson y Nordhaus. 2002, Economía. Editorial Mc Graw Hill.
- Sunkel O. y Paz P. 1973, El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo. Siglo veintiuno editores, sa. México 12, D.F
- Trade Briefing. Paper No 16. Grounds For Complaint Understanding the "Coffee Crisis". Diciembre 2002.
- USAID. Usaid responde a la crisis del café en más de 25 países. Agencia de Estados Unidos para el desarrollo internacional. Washington, DC. Web.worldbank.org/wsite/external. 2003