

# ECO

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

El número 2 de la Revista ECO está en sus manos. Con la misma filosofía y cubriendo similares áreas temáticas del número anterior, seguimos compartiendo inquietudes. La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar suma este esfuerzo para el mejor cumplimiento de su misión. Además de generar y difundir conocimientos lo hace como una respuesta a los comentarios y sugerencias recibidas después de la publicación del número inicial de esta Revista.

Entender la realidad económica y empresarial de un mundo crecientemente globalizado no es fácil; captar las particularidades de las empresas micro, pequeñas y medianas de países con peso modesto en la economía mundial, es un reto práctico y académico. De eso nos ocupamos, y eso es lo que pretende ayudar a conseguir esta publicación.

¿Qué es una empresa? Es una pregunta aparentemente ingenua y simple de responder, y cuenta con cientos de respuestas contenidas en los libros. Pero si agregamos a la pregunta un “aquí, en nuestro país” la situación de repente se nos complica. Por cercana, esa experiencia nos da una intuición de que se trata de algo distinto a una empresa “tipo” de Estados Unidos, Japón o Australia.

Las Mipymes son un tema central de esta publicación. De ello dan fe los primeros cuatro

artículos; lo hacemos con perspectiva guatemalteca y latinoamericana. Los asuntos financieros conforman el segundo bloque de contenido. Luego compartimos artículos relacionados con el comercio internacional, desde una variedad de enfoques. En seguida nos ocupamos de la ética, esa variable que emerge como modalidad apropiada de hacer “buenos” negocios. Posteriormente abordamos asuntos estratégicos de la gestión empresarial y cerramos el contenido de la revista con temas sobre globalización comercial y académica.

Este esfuerzo editorial tienen una novedad que quizás llegue para quedarse: uno de los artículos está escrito en inglés. Lo publicamos en este idioma tanto porque en él fue escrito por su autor como para ayudarnos a manejar esa lengua franca de los negocios y lo académico. La globalización práctica de esta revista se demuestra por la variada nacionalidad de sus autores, la diversidad de enfoques y acentos analíticos. Por si eso fuera poco, la revista ya tiene un lugar en el ciberespacio a través de la página de Facultad dentro del sitio Web de la Universidad.

La apertura y pluralidad es un signo de la revista ECO. Por eso se invita a los autores a no diseminar recetas ni dogmas infalibles. Un mundo complejo como el que nos toca vivir al comienzo del siglo XXI reclama apertura y creatividad, seriedad de esfuerzos para captar la complejidad e



interdisciplinaria para nutrir el método, el análisis y la propuesta.

Vivimos tiempos de dinámica y activismo que requieren de un esfuerzo complementario: el estudio y la reflexión. Esa pausa reflexiva es tanto más necesaria cuanto mayor urgencia tengamos de llegar lejos, de emparejar retrasos, de rellenar vacíos, de elaborar agenda propia. De lo contrario, nuestros países y las empresas que vayamos construyendo serán simples fotocopias de mala calidad de los países y las empresas que nos sirven de modelo.

### El Consejo Editorial



# Las Mipymes en América Latina



Sérvulo Anzola Rojas\*

## Introducción

Hablar de la pequeña empresa tratando de resolver sus problemas en estos tiempos resulta desde todo punto de vista polémico, todos creemos tener siempre la razón y resulta difícil ponernos de acuerdo, incluso, por años se ha hablado de esto y muchos programas en todo el mundo han enfocado grandes recursos y enormes esfuerzos de personas e instituciones a resolverlos.

Los que estamos comprometidos con este sector lo sabemos. En todo el mundo incluyendo Latinoamérica si algo encontramos, ya sea de carácter público o privado, cuando se mencionan apoyos a la pequeña empresa, son programas y proyectos con grandes recursos y enormes retos a emprender en favor de este sector, pero la verdad amigos y es a título personal de quien les escribe, seguimos ignorantes de todo lo que pasa realmente el rededor de la pequeña empresa y no solo de quienes hemos asumido la responsabilidad de trabajar en esto, sino del mismo empresario en pequeño.

Conocer realmente a la pequeña empresa es nuestro reto, llegar a sus verdaderos problemas para resolverlos es nuestra oportunidad y asistir realmente a estos eventos reflexionando sobre lo que hay que hacer, llevándonos trabajo para nuestras casas y hacerlo, es la tarea.

Debemos de pensar de manera optimista y llevar a nuestras pequeñas empresas a ser nuestra ESPERANZA y no tenerlas siempre como nuestra

constante preocupación. Mucho tenemos que hacer en este sentido.

## Objetivo

Dar a conocer la trascendencia que representa la pequeña empresa como una perspectiva especial para Latinoamérica, además de motivar a conocer las aportaciones especiales que se den a este sector por personas y organismos locales, nacionales e internacionales.

## Análisis inicial

Cada día crece la gran necesidad de que las pequeñas empresas se unan a un mundo más globalizado, buscando para sus productos y servicios un mercado más rico, competitivo e internacional. Unirse a las naciones más modernas en busca de una economía orientada a la exportación e importación que impulsen a niveles de prosperidad es una prioridad para todos los países Latinoamericanos.

Las pequeñas empresas deberán aprovechar todo su talento, que unido a una sinergia lleve a la cooperación mutua de la iniciativa privada y los programas de gobiernos a un mejoramiento continuo en busca de un crecimiento sostenido para toda su comunidad.

El papel que desempeña la pequeña empresa, como factor de desarrollo económico y social en el mundo, es insospechado, pero esto solo lo lograremos desarrollando un nuevo programa integral en una

\*Director de Liderazgo Emprendedor, Tecnológico de Monterrey, Mexico

posición intermedia de la economía y bien dirigida. Dos problemas merecen atención especial en nuestros países y mencionarlos en la pequeña empresa resulta muy oportuno: uno, un factor de desarrollo económico, para la mejor distribución del ingreso, para la generación de riqueza y crecimiento de los países, y otro, de desarrollo social, para la generación de fuentes de empleo que conduzcan a la paz social.

Con la llegada constante de los bloques regionales, nacionales e internacionales, tales como el Tratado de Libre Comercio (TLC), el MERCOSUR, El Grupo Andino, Acuerdos con Centroamérica, El Caribe, Sur América, acuerdos entre países, etc., es evidente y necesario crear consciencia en los pequeños empresarios para modernizarse y participar activamente con sus productos y/o servicios, en condiciones más favorables dentro de sus mercados internacionalizados. El apoyo y fomento a la modernización de las pequeñas empresas en Latinoamérica está justificada de manera plena y más si consideramos su impacto en el desarrollo social y económico de cada país.

Muchos de los valores y ventajas que representa este gran sector de la economía en los pueblos, son razones que fundamentan su apoyo, pues es en la pequeña empresa donde se fomenta el Espíritu Emprendedor, la mística, el compromiso y el juego por la inventiva.

Es la pequeña empresa la que: Permite que el crecimiento de la industria sea menos concentrado geográficamente, ayudando a su diversificación; ayuda a resolver el problema del desempleo; da un medio de estímulo idóneo para la capacidad innovadora del emprendedor y empresario, como fuente de innovación menos riesgoza; es un medio a través del cual se impulsa el trabajo del artesano, del técnico, del profesional, para que en forma particular o en conjunto, desarrolle una ventaja competitiva dentro de la modernización económica; representa una gran ayuda para el desarrollo de otros servicios y sectores, dándole mayor valor agregado a la materia prima, los materiales o al producto terminado; evita los monopolios, fomentando la libre empresa; genera industrias más apropiadas

para el mercado que abastece; representa condiciones de ahorro y consumo de cada región; participa activamente en el proceso de integración para contribuir al crecimiento de las exportaciones nacionales, distribución del ingreso, balanza de pagos, acumulación de capital, tecnología, productividad, contribuyendo prácticamente a la autosuficiencia dentro de cada país; tiene ventajas de oportunidades de vender; tiene ventajas en resistir incrementos de costos; tiene ventajas de flexibilidad y adaptabilidad para la aplicación de programas y políticas administrativas; representa interdependencia en las empresas para contribuir al éxito de las medianas y grandes empresas; llega a mercados donde nunca llegarían las medianas y grandes empresas; es un medio de empleo, para personas incapacitadas físicamente, por edad o dificultad para conseguir empleo; es un sector noble y sano, eficaz para aprovechar más adecuadamente las oportunidades locales y regionales.

Muchos son los programas y proyecto que, a todos los niveles en torno a este sector se aplican y debaten.

***Es en la pequeña empresa donde se fomenta el Espíritu Emprendedor, la mística, el compromiso y el juego por la inventiva.***

En muchos representan prioridad para el nuevo milenio y las peticiones de los diferentes países latinoamericanos y del mundo, relacionados con el mejoramiento de la productividad y competitividad no se dejan esperar.

En respuesta a estas peticiones, se a dado lugar para que en muchos países de todo el orbe, se realicen programas, seminarios, conferencias, talleres, reuniones, reuniones, congresos, eventos de todo tipo para abordar este tema, teniendo como objetivo la difusión de nuevas herramientas, en la ciencia y en las técnicas, con miras al mejoramiento de la competitividad de sus empresas.

Para Latinoamérica y el Caribe por ejemplo, la situación de competitividad de las pequeñas empresas, se torna drástica, pues, se carece de programas integrados, locales, regionales, nacionales e internacionales que permitan incursionar activamente en un proceso de mejoramiento

continuo, ya que sabemos que, para sus operaciones directivas, administrativas y operativas solo se cuenta con sus propios recursos.

Por lo tanto, su competitividad se ve seriamente afectada al considerarse los nuevos mercados ampliados y desarrollados que se están presentando. Lo anterior obliga a las pequeñas empresas a ser más agresivas, más profesionales y más competitivas si quieren participar en estos mercados.

El ser más profesionales y competitivas, solo tienen un camino: lograr la eficiencia y el éxito en todas las funciones y actividades de la pequeña empresa. La meta para buscar esta eficiencia y éxito: desarrollar producto(s) y/o servicio(s) de la mejor calidad, a los precios más competitivos y con los mejores servicios, todo esto dentro de un esquema de retroalimentación permanente.

Muchos programas realizados en varios de nuestros países, han demostrado a través de los años que cualquier programa o proyecto que se formule en este sector, requiere que se trabaje en dos grandes ambientes, uno interno y el otro externo.



En el nivel interno, se ha notado que los empresarios no están respondiendo en forma planificada, ordenada y controlada a los cambios que se están dando, cambios en cuanto a la tecnología, información, nuevos precios, nuevas materias primas, nuevos sistemas administrativos, nuevos desarrollos del mercado, de la producción, de los recursos humanos y de las finanzas. Esto, plantea retos administrativos integrados y particulares adicionales a los existentes en actualización y formación de nuevos sistemas más eficientes para todas las pequeñas empresas. Otro punto a atender en esta problemática, es la falta de una cultura emprendedora empresarial profesional, de adaptación y de liderazgo para dirigir y administrar procesos de cambio en la modernización

Todo esfuerzo para fortalecer la capacidad y habilidad interna para el manejo de la pequeña empresa debe ser completado por otros estudios y análisis del

medio ambiente externo: análisis adecuados de los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, gubernamentales, competitivo, financieros, políticos, con miras a la asistencia integral en capacitación, consultoría, asesoría, investigación, apoyo crediticio, de acuerdo a las características del uso a dar y de la magnitud de los recursos necesarios para implementarlos. Por otro lado hay que buscar un mecanismo que ayude a sensibilizar a las pequeñas empresas de todo su medio ambiente.

Los proyectos de apoyo que han existido y existen hacia este sector, responden a las demandas de la asistencia técnica y financiera, y a las solicitudes recibidas de diferentes instituciones y países, especialmente relacionados con el sector de la transformación.

Así también, responde a las recomendaciones hechas a través de la experiencia acumulada de diferentes especialistas dando como resultados, programas y proyectos para análisis y/o estudios

Por lo tanto se deberá brindar asistencia integral en capacitación,

asesoría, consultoría y financiamiento tendientes a elevar la productividad, el mejoramiento continuo y la competitividad de las pequeñas empresas en Latinoamérica mediante un esfuerzo conjunto para desarrollar su capacidad y habilidad interna y externa en el uso eficiente de sus recursos:

- 1). Gestar, planear, implementar y operar profesionalmente, las pequeñas empresas.
- 2). Desarrollar y fortalecer la capacidad de aprendizaje y manejo de las pequeñas empresas.
- 3). Buscar el mejoramiento continuo de las operaciones con la asistencia de programas particulares e integrales.
- 4). Desarrolla e incrementar el apoyo en la capacitación, asesoría y consultoría a través de organismos técnicamente preparados.

5) Crear la infraestructura básica con recursos humanos, materiales, financieros de capacitación en coordinación con las políticas económicas y sociales, locales, nacionales e internacionales.

## Acciones necesarias

**Primero**, conocer la situación actual que presentan nuestras pequeñas empresas en cada país; **Segundo**, deducción real de los problemas reales que le afectan; **Tercero**, confrontar a una discusión y análisis franco de sus problemas; **Cuarto**, desarrollar un planteamiento claro y apropiado para la solución de los problemas detectados de cada país; **Quinto**, lograr una integración de los problemas, y soluciones planteados; **Sexto**, discusión y análisis conjunto de soluciones prácticas y objetivas de desarrollo económico y social sostenible, tanto regionales como internacionales; **Séptimo**, crear una infraestructura intermedia eficiente, bien localizada y dirigida de tal manera que la organización y dirección efectiva de este tipo de empresas en Latinoamérica genere un potencial de bienestar económico y social muy amplio.

Con esto se busca, poder coordinar local, nacional e internacionalmente, instituciones y grupos de apoyo que trabajen primordialmente en favor del sector de la pequeña empresa, fomentando una mayor vinculación entre institutos, universidades, cámaras, asociaciones, industria, gobierno, organismos internacionales, organismos jurídicos, organismos técnicos, ya sean estos públicos y privados; además, busca destacar, dentro de la metodología de trabajo, la cooperación multinacional en base a sistemas ya desarrollados mediante red de apoyos en varias ramas que tengan como soporte inicial los sistemas de organismos ya establecidos, formulando la cooperación del empresariado latinoamericano, en todos los niveles.

Por último es importante buscar acciones permanentes para establecer vínculos con programas y proyectos conjuntos, locales, regionales, nacionales e internacionales.

## ¿Qué esperamos de todo esto?

Apoyar y fortalecer a las pequeñas empresas de

cada país en la creación, desarrollo y consolidación de sus actividades; estructurar una red de apoyos integrales; fomentar la cooperación horizontal y vertical a nivel de instituciones nacionales públicas y privadas; entre países que faciliten el acceso, la transferencia de tecnología empresarial y la adaptación de nuevas tecnologías; fomentar en cada caso, la designación de un punto focal de coordinación de organismos técnicos y financieros, gubernamentales y privados, para impulsar el desarrollo de los programas y proyectos y la difusión de sus resultados; promover en cada país la creación de un núcleo calificado de recursos humanos que promuevan el cambio técnico, tecnológico, espíritu emprendedor, espíritu empresarial, a través de programas y proyectos de orientación práctica; fortalecer en cada país la infraestructura necesaria de las instituciones y organismos involucrados, así como la capacitación de los recursos humanos; consolidar y poner en marcha un sistema latinoamericano de apoyo integral, fomentando la cooperación, colaboración, especialización y ofertas de acuerdo a demandas en todas las regiones y sectores y *Fomentar el desarrollo del espíritu emprendedor e innovador de estudiantes y empresarios de todos los niveles mediante la política de aprender haciendo, haciéndolos conscientes de su entorno económico y social, buscando su formación integral de líderes comprometidos con su sociedad.*



## Conclusión

Muchas de las empresas medianas y grandes de hoy, sino todas, fueron pequeñas antes. El campo empresarial se compone de empresas gigantes, grandes, mediana, pequeñas y micros. Las empresas gigantes representan el 0.5%, las empresas grandes el 1%, las medianas el 4% y las micro y pequeñas empresas 94.5%. Latinoamérica somos países de micros y pequeñas empresas. Las gigantes y grandes empresas producen cerca del 80% del PIB, las

medianas producen cerca de 8% del PIB, las pequeñas y micro empresa producen cerca del 8% del PIB. La gran empresa ocupa el 20% del personal, la mediana ocupa el 10%, la pequeña y micro ocupa el 70%.

Casi toda empresa grande algún día nació siendo pequeña, todo pueblo tiene su historia empresarial muy modesta, pero ninguno se escapa de ella. Si nos ponemos a hacer una analogía con nuestro pasado, hoy estamos, como estábamos el primer día que se inició la idea empresarial, con un concepto de revolución empresarial, con las mismas grandes ideas, con los mismos grandes retos, casi con los mismos problemas, solo que más grandes y más complejos.

Hoy tratamos de cambiar la mentalidad del hombre, a la mejor utilización de los recursos, en vías de un incremento sostenido de la productividad, del mejoramiento continuo, de la cultura de calidad, como decimos los académicos, de la excelencia académica. Amigos, revolución industrial es igual a revolución mental, y revolución empresarial, es igual a revolución mental.

No olvidemos que en la pequeña empresa es donde se genera: El espíritu emprendedor, la mística, el compromiso, la necesidad de poner en juego la inventiva, y que sus valores y ventajas son enormes. A pesar de esta importancia, la pequeña empresa se debate en el aislamiento de sus problemas y soluciones objetivas, sin contar con la capacidad adecuada para aprovechar sus OPORTUNIDADES.



***En la pequeña empresa es donde se genera el Espíritu Emprendedor, la mística, el compromiso, la necesidad de poner en juego la inventiva; sus valores y ventajas son enormes.***

*¿Qué relación existe entre las MIPYMES y el desarrollo de los países?*  
Alma Lorena del Cid

En este artículo se hace un breve análisis de la principal razón por la que surgen las microempresas y el comercio informal en países como Guatemala. Se hace mención de las consecuencias económicas y sociales que se generan a partir del surgimiento de las citadas unidades productivas.

En la actualidad se le presta mayor atención al tema MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) debido a que las estructuras económicas actuales están conformadas en alto porcentaje por éstas. Han surgido diversos estudios con relación a este tipo de empresas y varios países han comenzado a diseñar e implementar políticas enfocadas a este sector. ¿Cómo se clasifican las MIPYMES?, ¿Cuál es su situación actual en países centroamericanos?, son dos grandes interrogantes a las que pretende responder este trabajo. Dicho interés temático responde a que cada día se hace más evidente la relación que existe entre las MIPYMES y el desarrollo local.

La racionalidad económica de las MIPYMES y el comercio informal se explica en este trabajo mediante la exposición de los distintos factores que dan origen a esos tipos de empresas, sus características predominantes y sus efectos en la economía tanto local como nacional.

### **Origen del comercio informal y las MIPYMES**

Llama la atención el surgimiento acelerado de variedad y cantidad de negocios pequeños, así como el incremento en el número de personas que llegan a la puerta de los vehículos ofreciendo todo tipo de productos, que van desde satisfactores de necesidades básicas como vegetales y alimentos preparados, hasta productos superfluos, como accesorios para celulares y vehículos.

Cuando vamos en nuestros vehículos intentando llegar rápidamente a nuestro destino, posiblemente nos surge el pensamiento de que molestan estos vendedores, que deberían estar concentrados en lugares donde no estorben el paso. O, posiblemente nos preguntemos, si estas personas, ¿son el soporte económico para su familia?, ¿Qué nivel de vida pueden tener con los ingresos que les generan estas ventas?, ¿cuánto obtienen de ingreso semanal, mensual, anual?, ¿qué riesgos corren estos vendedores informales?, ¿qué futuro le espera a ellos y a sus hijos? Así, podríamos plantear una serie de interrogantes, tanto desde el punto de vista económico como social.

Recientemente se ha ido comprendiendo en las sociedades que la proliferación del comercio informal y las microempresas se debe principalmente a la escasez de trabajo formal, a que las empresas de mayor tamaño no se dan abasto para contratar toda la mano de obra disponible en el país. Según Cadena (2005), la situación se agrava debido al aumento constante del desempleo y la degradación de la oferta de éste que implica salarios cada vez más bajos, carencia de seguridad social y estabilidad laboral. El mismo autor hace referencia a que la reducción de la demanda de empleo se debe también a la automatización y robotización de las tareas, a la utilización de tecnología de punta, entre otras.

La situación anterior provoca una serie de consecuencias; en principio, económicas, por ejemplo cuando disminuye la demanda para ciertos productos y se ven afectadas las empresas por los excedentes que les van quedando. Surge, entonces, la necesidad de recortar personal, esto paralelo a la baja de demanda de materia prima con la que se elaboran esos productos que ya no se están vendiendo. Por lo tanto, deviene la disminución en ventas para otras empresas, iniciándose de esta manera un círculo vicioso, que en la mayoría de los casos conlleva resultados poco alentadores.

Un ejemplo de esta dependencia en la industria textil en Guatemala son las 205 empresas que, según señalan Trejos y Condo (2001), abastecen a la industria (23 grandes productores aproximadamente) con materiales y servicios, tales como: accesorios, etiquetas, bordados, hilos, servicios de lavado, etc. Una disminución significativa en la producción de las grandes empresas provoca una reacción en cadena en las empresas pequeñas, provocando la disminución de su producción.

Así podríamos hacer una serie de relaciones desde las cuales se comprenden fenómenos económicos y sociales, como lo son el surgimiento y las condiciones en que funcionan el comercio informal y las MIPYMES.

Cadena (2005) reflexiona acerca de la importancia de reconocer que frente a la visión negativa que se propaga sobre este tipo de economía, sobre todo en los medios masivos, sin estas iniciativas que recogen prácticas y estrategias populares de resistencia y de cooperación, la crisis por la exclusión laboral sería de proporciones inmanejables.

En lo social también se sienten efectos de la escasez de empleo. Ante la necesidad de subsistencia, las personas buscan formas de ganar para el sustento diario. Algunos optan por trasladarse a otros países y buscar mejores oportunidades de trabajo. Esta opción desencadena una serie de efectos sociales, desde el efecto psicológico que provoca en los hijos la falta de la figura paterna o materna, según sea el caso; pasando por la desintegración familiar, hasta llegar a casos extremos, por ejemplo, la falta de cohesión que puede llevar a los

miembros de la familia a adoptar formas de vida individualizada, y en muchas ocasiones dañinas para la sociedad. Se va perdiendo el sentido de pertenencia y otros elementos equilibrantes de la vida de los individuos. “La familia es una de las instituciones y los acontecimientos más importantes que modelan el curso vital de los individuos...” (Therborn, 2004: 38)<sup>1</sup>

En el volumen elaborado por la CEPAL (2004) se menciona que en América Latina las familias cumplen funciones de apoyo social y de protección frente a las crisis económicas, desempleo, entre otras. Los sistemas de valores, visiones del mundo y códigos culturales constituyen activos alternativos para enfrentar este mundo globalizado y que presentan cambios drásticos en períodos de tiempo muy cortos.

Algunos prefieren mantener a su familia unida, y deciden probar suerte instalando pequeños negocios. Otros, en el peor de los casos, ponen su mente a trabajar para encontrar fuentes de ingresos “más seguras”, en cuanto a generar los mismos, aunque sea de forma ilícita, las cuales tendrán sus respectivas consecuencias. Las carencias económicas definitivamente desencadenan efectos sociales debido a que se dejan de cubrir necesidades básicas. La ausencia de cada una de estas (alimentación, salud educación) empobrece en forma incremental a las sociedades.

Esos problemas socioeconómicos que van surgiendo y se incrementan en variedad y también en intensidad, son efecto y se van convirtiendo en causa de los problemas que enfrentan nuestros países. En el lenguaje de Giddens<sup>2</sup>, podríamos decir que esos problemas se convierten en estructuras estructurantes. Es decir que, se reproducen y pasan a formar parte de la normalidad en la sociedad, y se transforman en estructuras, a la vez que van creando estructuras a partir de ellos. El gran problema es que la población sigue creciendo, y los problemas también. De no encontrar soluciones o formas de “estimular la economía” los conflictos tienden a incrementarse, tal y como se ha visto en las últimas décadas. Según la OIT “La `eficiencia` mejorada en el `sector formal` de la economía está resultando en desempleo para grandes cantidades de gente. Para sobrevivir los desempleados necesitan ser muy creativos para encontrar maneras de ganarse la vida”. (2001:19)

---

<sup>1</sup> El artículo: Las familias en un contexto de modernidad, de Göran Therborn, se presenta como parte del documento *Cambio de las familias en el marco de las transformaciones globales: necesidades de políticas públicas eficaces*.

<sup>2</sup> Ira Cohen presenta un análisis de la teoría de la estructuración de Anthony Giddens, al final del artículo se presenta la bibliografía correspondiente.

A continuación se presenta información sobre la microempresa y el autoempleo 1998-99 presentada por la OIT. En ese período la población total era de 34.7 millones de personas y la población en situación de pobreza eran 18.2 millones de personas.

Cuadro No. 1:

### LA MICROEMPRESA Y EL AUTOEMPLO EN AMERICA CENTRAL

PAISES	PERSONAS INVOLUCRADAS EN MICROEMPRESAS				TIPO DE UNIDAD		
	SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA				ECONÓMICA		
	Comercio	Manufactura	Servicios	Total	Total	Microempresa	Autoempleo
Panamá	90,440	69,160	106,400	266,000	176,000	31,000	145,000
Costa Rica	88,767	67,881	104,432	261,080	156,340	30,027	126,313
Nicaragua	109,965	45,955	77,140	233,060	213,301	15,200	198,101
El Salvador	353,370	148,722	112,464	614,556	360,442	58,031	302,411
Honduras	156,386	116,760	86,480	359,626	329,136	21,465	305,682
Guatemala	277,678	260,848	302,920	841,446	746,326	73,169	673,157
<b>TOTAL AC</b>	<b>1,076,606</b>	<b>709,326</b>	<b>789,836</b>	<b>2,575,768</b>	<b>1,979,556</b>	<b>228,892</b>	<b>1,750,664</b>
<b>Porcentajes</b>	<b>42%</b>	<b>28%</b>	<b>31%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>12%</b>	<b>88%</b>

Fuente: La microempresa en América Central OIT (2001)

En el cuadro anterior el autoempleo corresponde a una sola persona y el promedio de empleados en la microempresa, según PROMICRO es de 3.6 personas. Según esta institución, dos millones quinientos mil trabajan como autoempleados o en alguna microempresa. De ellos el 69% son autoempleados y el 31% son patronos y salaridos de microempresa. Estas cifras han aumentado en proporción al crecimiento de la población y también al incremento de la escasez de empleo formal.

La etapa de globalización por la que atraviesan la mayoría de países, ha desencadenado una serie de efectos tanto positivos como negativos. En palabras de Cadena (2005:18) "El nuevo mercado global apela a la mentalidad emprendedora, el trabajo "free lance", en un mercado libre, desregulado, con mínimas prestaciones y garantías de futuro y además autónomo. El desfase entre la percepción del empleo digno y las oportunidades de "mercado", genera situaciones de frustración, depresión, impotencia, tensiones y conflictos familiares, rupturas de lazos y redes sociales, además, de las inevitables consecuencias económicas del desempleo o el subempleo..."

Las razones antes expuestas llevan a comprender que cierto tipo de empresas se inician por la necesidad de sobrevivencia, no tanto con objetivos de lucro. Esta situación provoca que en ocasiones dentro de las microempresas se incluya el llamado autoempleo o comercio informal, ya que ambos, en su mayoría, tienen los mismos orígenes - la subsistencia -.

### **Diferencia entre el sector formal e informal**

Es difícil establecer una línea divisoria entre comercio informal y micro negocios o microempresas. Para hacer esta diferencia es importante aclarar algunos puntos de dos grandes sectores de la economía: sector formal y sector informal. La OIT fue la precursora del término sector informal en los años 70. Surge el tema al detectar que una porción de la economía realiza actividades que generan ingresos, pero que escapaban del monitoreo del Estado.

De lo anterior se deduce que, aunque existen varios factores en común entre las microempresas y el sector informal, la diferencia entre ambos es su registro legal. “En 1989 el economista peruano Hernando De Soto desarrolló el criterio fines-medios donde informalidad se refiere a aquellas actividades económicas cuyos fines son legítimos (generación de ingreso para satisfacer necesidades humanas básicas), pero cuyos medios son ilegítimos en el sentido que ellos contravienen las regulaciones oficiales. En este enfoque, el estatus legal es el principal elemento distintivo actividades informales de las formales”. (OIT, 2001:27)

Esta situación legal o formalización conlleva múltiples situaciones, una de ellas es la contribución que la empresa registrada hace al Estado o bien al gobierno local en que se ubique. Un elemento que no hay que perder de vista dentro del sector informal es el hecho de que dentro del mismo existen niveles de complejidad que va desde a) una persona que realiza actividades para subsistir, como algunos vendedores ambulantes; b) Personas que contratan a otras para distribuir algún producto, cuya paga por las ventas es muy poca y la mayor ganancia le queda al dueño del negocio; c) Personas que son subcontratadas por grandes empresas para maquilar desde su casa y cuya paga también es muy baja.

Como se observa en los ejemplos anteriores, la informalidad también presenta complejidades, su condición de informal limita las posibilidades de la mayoría de personas que trabajan en ella debido a que quedan fuera de las regulaciones estatales, por lo tanto se ven en la necesidad de aceptar remuneraciones, horarios y condiciones de trabajo inadecuadas y sujetas a la voluntad de quien dispone de los recursos.

## Sector de micro, pequeñas y medianas empresas -MIPYMES-

Diversos estudios muestran el peso que está representando para los países la existencia de MIPYMES, así como las condiciones difíciles en las que se desarrollan. Un ejemplo es la dificultad que hasta ahora han tenido para obtener créditos que les permitan mejorar sus condiciones y ser más competitivas. Un estudio realizado por PROSIGUA en 1999 indica que en Guatemala aproximadamente el 85% de las microempresas se inician con ahorros personales y familiares.

Guatemala: Estructura del Empleo por categoría ocupacional y tamaño del establecimiento . 1998/99

Categoría Ocupacional	Ocupados Totales		Ingreso Laboral		Horas Trabajadas	Utilización Mano de Obra	
	Miles	Estructura %	Monto <sup>1</sup>	Índice <sup>2</sup>		Cesantía <sup>3</sup>	Subempleo <sup>4</sup>
Ocupados Totales	4,128	100	1,233	100	42	2	36
Trabajadores Independientes	1,423	34	1,320	107	40	0	31
Patronos	130	3	5,105	414	50	1	9
Cuenta Propia	1,293	31	926	75	38	0	33
Trabajadores Asalariados	2,055	50	1,176	95	46	3	34
Empleo Público	184	4	1,994	162	42	3	34
Asalariado Privado	1,696	41	1,137	92	47	3	26
Servicio Doméstico	175	4	534	43	42	3	34
Familiar no remunerado	650	16	0	0	36	1	38
Tamaño del establecimiento	4,128	100	1,233	100	42	2	36
De 1 a 4 trabajadores	2,754	67	980	79	40	1	39
De 5 a 9 trabajadores	323	8	1,402	114	46	2	36
De 10 y más trabajadores	1,052	25	1,703	138	48	3	30

1/ Ingreso laboral en la ocupación principal en quetzales corrientes por mes.

2/ Ingreso promedio nacional igual 100%.

3/ Cesantes como porcentaje de los ocupados más cesantes.

4/ Subempleados, visibles e invisibles, como porcentaje de los ocupados.

Fuente: Trejos, D. En la microempresa en Guatemala

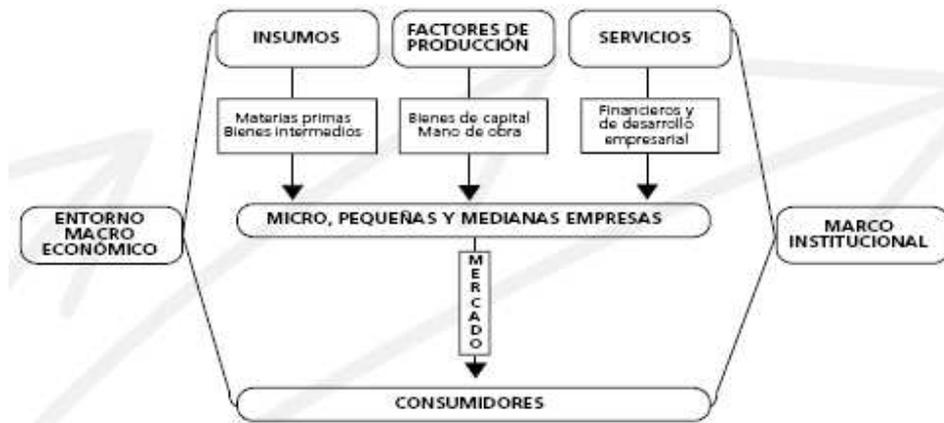
El tema es complejo, y una situación como la antes planteada da para analizarla desde distintos ángulos; por ejemplo, se sabe que existen niveles bajos de capacitación y escasas habilidades desarrolladas para realizar actividades administrativas y operativas en este sector. Posiblemente, el hecho de no llenar los requisitos para que se les otorguen créditos es un motivo para no tenerlos; otro motivo importante es la falta de visión negociadora y de expansión de los propios microempresarios y que posiblemente prefieran no arriesgarse a contraer deudas.

Lo cierto es que “Dada la importancia que ha asumido el sector micro empresarial tanto en la generación de producto social como en la generación del empleo es posible plantear que uno de los vínculos entre proceso global de descentralización y las necesidades del desarrollo económico local puede encontrarse en la definición de políticas y medidas de promoción de la microempresa desde los gobiernos municipales en el marco que establece la legalidad e institucionalidad locales” (OIT, 2001:18).

En el siguiente gráfico se muestra cómo el Ministerio de Economía de Guatemala (MINECO) ubica a las MIPYMES en relación a los otros actores de la economía, tanto internos como externos.

Esquema No. 1:

### MODELO SIMPLE DE UNA EMPRESA E INTERACCIÓN CON OTROS ACTORES



Fuente: Política Nacional para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas

Definir lo que es una micro, pequeña y mediana empresa no es sencillo. Al consultar fuentes de información teóricas se encuentra que no existe unificación de criterios. Dentro de un país existen múltiples clasificaciones atendiendo a diversos aspectos. Para el caso de Guatemala, se utilizan indistintamente clasificaciones que cada institución maneja. A continuación muestro la síntesis extraída del trabajo elaborado por Orozco (2003). En ella se presentan clasificaciones utilizadas por instituciones guatemaltecas y que su vigencia se da en forma simultánea.

Cuadro No. 2:

**CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYMES**

MICROEMPRESA	INSTITUCIÓN	Activos totales	Capital neto	Monto de crédito	Número de empleados	Volumen de ventas al año
	ACT			< = Q 100,000		
	AGEXPRONT					
	BCIE				01 - 10	
	Cámara de Industria*				01 - 05	
	Cámara de Industria**	< = Q 50,000			01 - 10	< = Q 60,000
	CONMIGUAT				01 - 04	< = Q 60,000
	FEPYME		< = US \$ 3,000		01 - 05	
	Génesis Empresarial			< = Q 25,000	01 - 05	
	Min. de Economía				01 - 10	
URL / IDIES				01 - 04		

PEQUEÑA EMPRESA	INSTITUCIÓN	Activos totales	Capital neto	Monto de crédito	Número de empleados	Volumen de ventas a l año
	ACT			Q 1000,000 a Q 250,000		
	AGEXPRONT	< = Q 500,000				
	BCIE				11 - 40	
	Cámara de Industria*				06 - 50	
	Cámara de Industria**	Q 50,000 a Q 500,000			11 - 20	Q 60,000.01 a Q 300,000
	CONMIGUAT					
	FEPYME		US \$ 30001 a \$ 125,000		06 - 20	
	Génesis Empresarial			Q 25,000 a Q 150,000	06 - 20	
	Min. de Economía				11 - 25	
URL / IDIES				05 - 09		

MEDIANA E.	INSTITUCIÓN	Activos totales	Capital neto	Monto de crédito	Número de empleados	Volumen de ventas al año
	ACT					
	AGEXPRONT	Q 500,001 a Q 1,200,000				
	BCIE				41 - 60	
	Cámara de Industria*				51 - 100	
	Cámara de Industria**	Q 500,001 a Q 2,000,000			21 - 50	Q 300,001 a Q 3,000,000
	CONMIGUAT					
	FEPYME		US \$ 125,001 a US \$ 625,00		21 - 60	
	Génesis Empresarial					
	Min. de Economía				26 - 60	
URL / IDIES						

\* Programa de bonos. \*\* Criterio para definir a las empresas industriales

Fuente: Orozco (2003)

Para clasificar a las MIPYMES se adoptan distintos criterios, como se observa en la tabla anterior; un solo indicador, por ejemplo el número de empleados, no es suficiente para ubicarlas como de uno u otro tamaño; es necesario tomar en cuenta otros factores, sobre todo en la era de la tecnología y la globalización, en que no es indispensable contar con un área física muy grande, ni tampoco con gran número de empleados para generar movimientos fuertes de mercadería y de capital. En la actualidad hay empresas que con una o dos personas y equipo

de cómputo actualizado, pueden estar muy por encima de las ventas, utilidades generadas por empresas que aparentan mayor tamaño.

El MINECO visualiza en los conjuntos empresariales de Guatemala como de otros países, dos estructuras piramidales que se superponen:

Esquema No. 2:



Fuente: La microempresa en América Central OIT (2001)

El gráfico anterior pretende mostrar tanto los orígenes de las empresas, lo cual determina su capacidad de inserción en los mercados, como también la proporción de los distintos tipos y tamaños de empresas. El mismo señala un punto de encuentro a nivel de la pequeña empresa, la confluencia entre el nivel más bajo de la pirámide empresarial tradicional y el más alto de la pirámide microempresarial. Este punto de confluencia refleja cualquiera de dos fenómenos: 1. El traslado de la microempresa al grupo de pequeñas empresas de acumulación, lo cual sería el ideal, aunque no es lo que normalmente ocurre; y 2. Que las pequeñas empresas no logren mantenerse en el mercado y se trasladen a la pirámide inferior con tendencia a desaparecer.

En el libro Blanco de la Microempresa de El Salvador clasifican a la microempresa en tres tipos: *la de subsistencia* que se caracteriza por crear ingresos para el consumo inmediato: *la de acumulación simple*, se caracteriza por generar un excedente para invertir y crecer pero

generalmente sólo logran cubrir sus costos. Y la de *acumulación ampliada*, que genera excedentes que implican ahorro e inversión; esta conceptualización podría aplicarse para comprender también las categorías mostradas en el esquema anterior.

La CEPAL (1998) expresa el fenómeno empresarial indicando que la región ha sufrido de “capitalismo sin capitalistas”, con lo cual ellos explican las grandes diferencias de productividad entre América Latina y los países desarrollados. Por otra parte, enfatizan en “la dificultad (costo) de cada empresa aislada para identificar e internalizar posteriormente la tecnología, los procesos y los métodos de producción más idóneos disponibles a nivel internacional, así como los nichos apropiados para producir en forma competitiva” (CEPAL 1998:222).

### **Potenciación de las MIPYMES como estructuras de desarrollo**

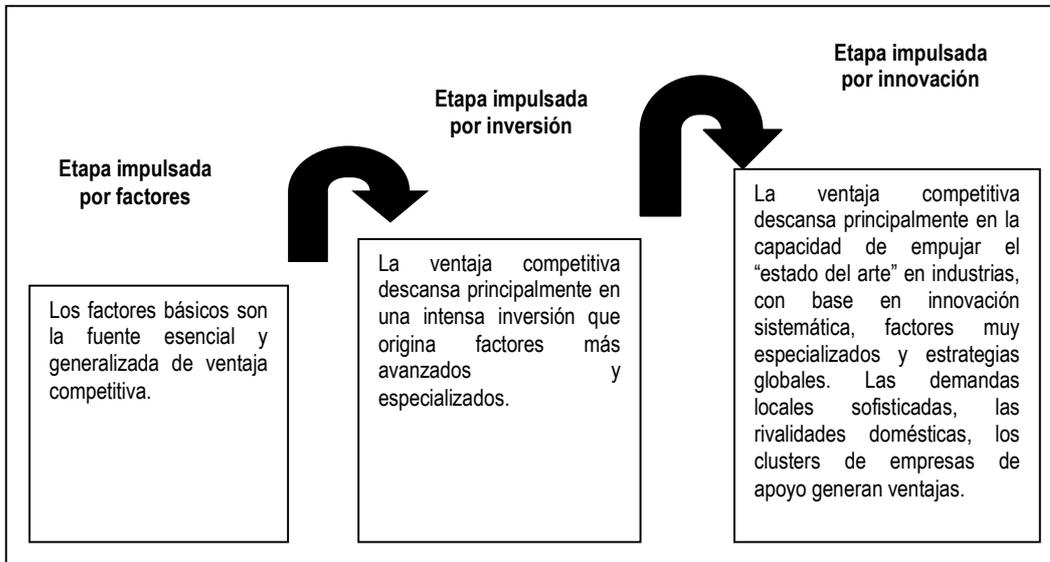
Asumir la realidad empresarial en países en desarrollo implica reconocer el peso relativo que representa, tanto para la economía como para las estructuras sociales, la existencia de MIPYMES. Como se mencionó en párrafos anteriores, son varias las deficiencias que el sector debe superar para llegar a ser competitivo y tener expectativas de crecimiento, en vez del corto ciclo de vida que hasta ahora la mayoría de estas empresas presenta.

Tal y como indica la CEPAL (1998), es muy bajo el incentivo para invertir en la penetración de nuevos mercados ya que los costos a nivel de una sola firma de pequeña escala no lo justifican. Recomiendan entonces programas dirigidos al gremio o a la cámara de comercio respectivos, a fin de hacer prospecciones de mercados externos y de tecnologías más aptas, y con ello crear programas que dirigidos al sector les permitan mejorar sus niveles de productividad. Es pertinente en este punto recordar las palabras citadas por Trejos y Condo (2001:9): “La productividad de una nación es la suma de las productividades de sus empresas”. Por lo tanto, debería ser preocupación del Estado velar por que sus empresas sean competitivas.

El modelo elaborado por Porter, citado por Trejos y Condo (2001) presenta las diferentes etapas o saltos cualitativos que deberían darse para lograr la competitividad de una nación.

Esquema No. 3:

### SALTOS CUALITATIVOS EN EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE UNA NACIÓN



Fuente: Trejos y Condo (2001:27)

En *la etapa impulsada por factores* la mayoría de industrias obtienen ventajas de forma casi exclusiva de sus factores básicos de producción, por ejemplo, recursos naturales, condiciones climáticas favorables para ciertos cultivos o una fuerza de trabajo semi calificada abundante y barata. En este caso, por ser la competencia únicamente de factores, el requerimiento de tecnología es escaso. Según los autores esta etapa es típica de los países en desarrollo.

En *la etapa de la economía impulsada por la inversión* siguen prevaleciendo los factores básicos de producción pero, hay una ampliación a factores avanzados o mecanismos especializados de bajo costo, por ejemplo, ingenieros o administradores formados en las universidades. Esto implica inversión intensa y sostenida por parte del Estado y de las propias empresas. En esta etapa la productividad de la nación se caracteriza por la inversión en procesos de producción modernos, eficientes y a menudo de gran escala, que incorporan la mejor tecnología disponible en el mundo. Se observa una mejoría en los métodos utilizados localmente, incluso en comparación con los utilizados en el extranjero. "Esta iniciativa tecnológica es lo que les permite a las industrias con ventajas internacionales el desarrollo de sus propios modelos de productos y la obtención de eficiencias originadas en modificaciones propias de los procesos" (Trejos y Condo, 2001:29). Ese cambio es generado también porque

crece la dotación de personal técnico; sin embargo, persisten los salarios bajos. Esta es una condición que favorece el paso a la siguiente etapa.

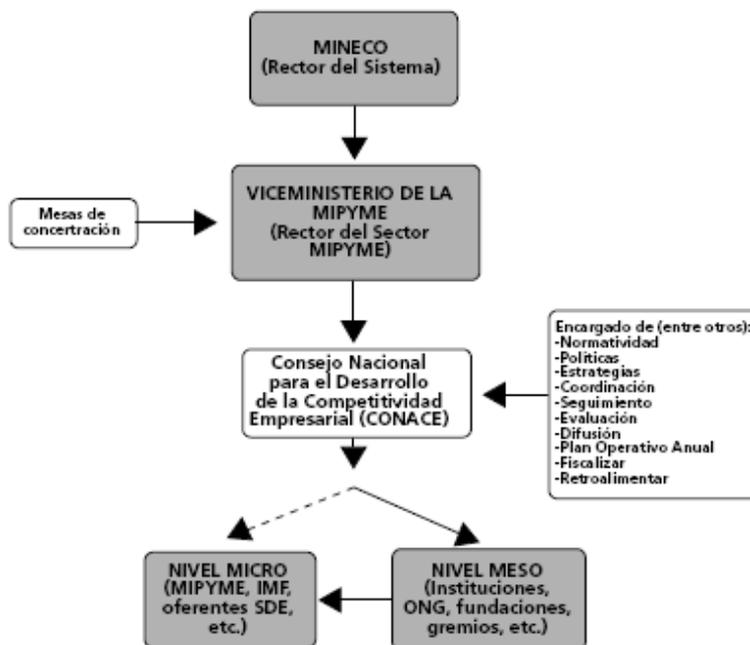
En la *fase de las economías impulsadas por la innovación* las industrias, además de asimilar y mejorar la tecnología de otras naciones, crean y llegan a tomar la delantera en el avance del “estado del arte” en tecnologías de producto, de proceso, de mercadeo, etc. Es decir que su capacidad de innovación se convierte en ventaja competitiva.

Brevemente se han descrito las fases que algunas economías han recorrido o que en este momento se encuentran en transición. A ese proceso habría que agregarle una serie de factores externos y de competencia que dificultan el avance en ciertas economías.

En Guatemala en el año 2000 se creó el Vice ministerio de la micro, pequeña y mediana empresa. El cual está orientado a la promoción e inserción económica y productiva de este sector. La cooperación internacional está implementando programas orientados a fortalecer esta tipo de empresas, ya sea con proyectos o programas de capacitación, así como la flexibilización del crédito para posibilitarles el acceso a los mismos. En el siguiente gráfico se muestra la estructura y relaciones establecidas:

Esquema No. 4:

**SISTEMA NACIONAL  
PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**



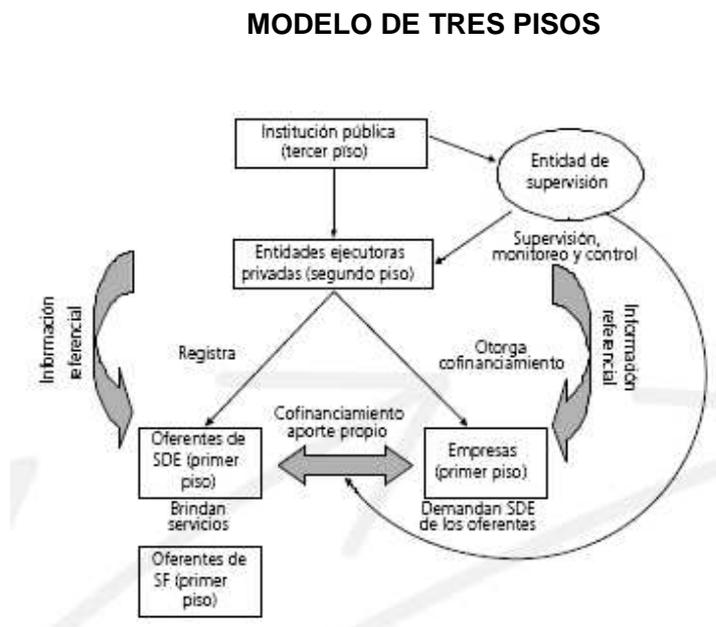
Fuente: Política Nacional para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

También se aprobó la Política Nacional para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas con el objetivo de orientar la formulación de planes, programas y proyectos del sector. En dicha política se mencionan los obstáculos que deben enfrentar las MIPYMES en Guatemala: escaso acceso a fuentes de financiamiento, servicios de desarrollo empresarial, escasez general de información. En el diagnóstico realizado por el MINECO se encontró que en las MIPYMES se centraliza la gestión en el empresario, no hay diferenciación de funciones; los niveles de inversión son escasos; ausencia de conducta exportadora sostenida en el tiempo.

Las áreas de actuación contempladas en la política son: fortalecimiento del marco institucional, acceso y consolidación de mercados, acceso a servicios financieros y de desarrollo empresarial, ampliación de la base empresarial, acceso a tecnología y promoción de la innovación, desarrollo de encadenamientos productivos y sistemas locales, información sectorial, monitoreo y evaluación de impacto.

El MINECO ha adoptado el esquema de tres pisos, el cual brinda ciertas ventajas en términos de descentralización y eficiencia, según la experiencia internacional. La siguiente figura muestra dicho esquema.

Esquema No. 5:



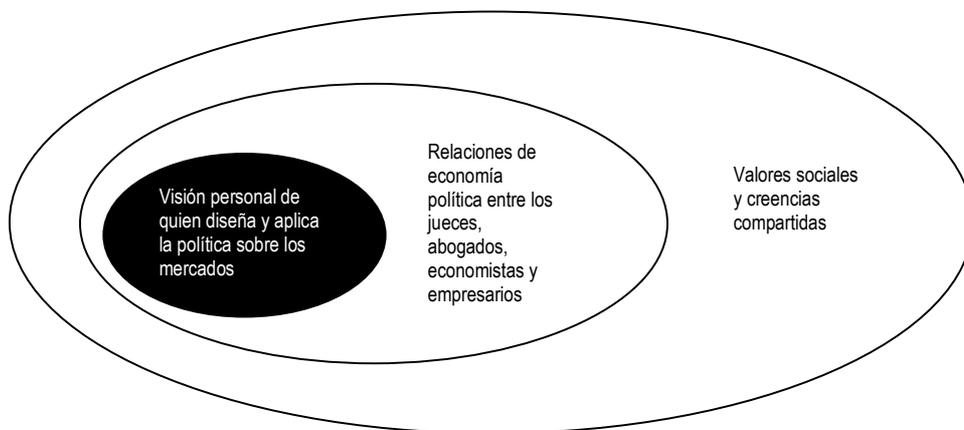
Fuente: Política Nacional para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

El primer piso está constituido por las MIPYMES y los proveedores de servicios. Estos últimos son los que brindan sus productos a las MIPYME. El segundo piso está constituido por las instituciones facilitadoras e intermediarias de servicios de desarrollo empresarial y financieros, que constituyen el nexo entre el primer y el tercer piso. En el tercer piso, el actor principal es el Gobierno Nacional, con el apoyo de la cooperación internacional. Su rol esencial es el de financiar, regular y monitorear las acciones realizadas en este sector.

Schatan y Avalos (2006) señalan que las economías pequeñas necesitan desarrollar una infraestructura de política de competencia para liderar con aspectos de abuso de poder de mercado y otras prácticas anticompetitivas derivadas de las fusiones internacionales. Al mismo tiempo, el hecho de contar con una política implica fortalecer las instituciones en el país, para que ésta se pueda implementar. Para ilustrar las implicaciones y actores involucrados en la aplicación de políticas públicas se presenta el siguiente esquema.

Esquema No. 6:

### CONDICIONANTES INSTITUCIONALES EN LA APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS



Fuente: Schatan y Avalos (2006:33)

De la figura anterior se deduce la relevancia que tienen los distintos actores sociales. Son ellos los que dinamizan la economía y la sociedad, hacia ellos se dirigen las políticas; por lo tanto, habría que conocer la situación actual para luego hacer propuestas adecuadas. En la Política para las MIPYMES se han contemplado los diferentes actores. La tarea ahora es la ejecución de la misma en colaboración de todos los involucrados.

No es Guatemala el único país en que las MIPYMES juegan un papel trascendental en la ocupación de mano de obra desocupada; varios países latinoamericanos presentan condiciones similares, de acuerdo a la CEPAL (1998:203) “muchas empresas potencialmente competitivas desaparecerían innecesariamente si no se implementan programas para apoyarlas en sus esfuerzos. Estas empresas necesitan apoyo para mejorar su competitividad, en lo particular en lo referente a la disponibilidad de mano de obra calificada y financiación a largo plazo a costos competitivos; acceso a insumos a precios y calidad competitivos en los mercados internacionales; diseño de productos que respondan a las tendencias en los mercados; organización de los procesos de producción; transformación de sus sistemas de control de calidad”

Finalizo este artículo citando las palabras de Hernando de Soto: “los pobres tienen riqueza, pero ésta no se vuelve capital y, consecuentemente, factor de producción, en gran medida por falta de visión y, sobre todo, por el obstáculo que representa el hecho de que su propiedad no esté debidamente registrada...” Cadena (2005:24)

## **BIBLIOGRAFÍA**

Arrollo, J. y Nebelung, M. (2002). **La micro y pequeña empresa en América Central. Realidad, mitos y retos.** (1ª. Ed.). San José Costa Rica: GTZ, OIT.

Arriaga, I. y Aranda, V. (2004) **Cambio de las familias en el marco de las transformaciones globales: necesidades de políticas eficaces.** Santiago de Chile: CEPAL.

Cadena, F. (2005) **De la economía popular a la economía de solidaridad.** 1ª. Ed.) México: El Colegio de Tlaxcala A.C.

CEPAL. (1998) **América Latina y el Caribe. Políticas para mejorar la inserción en la economía mundial.** México: Fondo de cultura económica.

Cohen, I. (1996). **Teoría de la estructuración. Anthony Giddens y la construcción de la vida social.** (1ª. Ed.). México: Universidad Autónoma Metropolitana.

OIT (2001). **La microempresa en América Central.** ( 1ª. Ed.). Ginebra: OIT.

Orozco, I. (2003) **Clasificación de la micro, pequeña y mediana empresa usadas por algunas instituciones en Guatemala.** Disponible en: <http://www.infomipyme.com/Does/GT/Offline/tecnicos/clasificación.htm>

Trejos, D. (Sin año) **La microempresa en Guatemala –años 90-.** Guatemala: MINECO

Trejos, A. y Condo, A. (2001) **Competitividad empresarial en Centroamérica.** (1ª. Ed.) Alajuela: INCAE, CLACDS.

Schattan, C. y Avalos, M. (2006) **Condiciones y políticas de competencia. Economías pequeñas de Centroamérica y El Caribe.** (1ª. Ed.). México: Fondo de cultura Económica.

Segovia, A. (2004) **Modernización empresarial en Guatemala. ¿Cambio real o nuevo discurso?** (1ª. Ed.) Guatemala: F&G Editores.

# Los microcréditos



## Bancos comunales como una alternativa de financiamiento

Ezra Israel Orozco Paredes\*

### La industria de las microfinanzas

Los bancos comunales, así como los grupos solidarios y los créditos individuales, forman parte de una gama de tecnologías que se han desarrollado y adecuado para el otorgamiento de microcréditos.

Éstos últimos, así como los microahorros, el microleasing, las micropensiones y los microseguros, forman parte de una gama de servicios, concebidos para atender a sectores de la población con menores ingresos, que en su conjunto constituyen la industria de las microfinanzas.

Y es que las microfinanzas conllevan un sentido social que las diferencia de otras prácticas financieras, otorgan un valor agregado al buscar mejorar las condiciones de vida de la población meta a quienes están dirigidas. También llevan inmersa la prestación de servicios de desarrollo empresarial (SDE) a los clientes, lo cual incrementa sus competencias personales.

No obstante, la variedad de servicios financieros (SF) que se están generando, es el microcrédito el que ha cobrado más auge debido al grado de masificación e impacto, que ha alcanzado. Según Sam Daley-Harris, en el Informe del Estado de la Campaña de la Cumbre de Microcrédito 2006 (1).

*Las microfinanzas conllevan un sentido social que las diferencia de otras prácticas financieras, otorgan un valor agregado al buscar mejorar las condiciones de vida de la población meta a quienes están dirigidas.*

El microcrédito es una intervención capaz de producir un resultado final cuádruplo. Cuando se emplea efectivamente, puede 1) aliviar el sufrimiento, 2) traer dignidad, 3) hacerse sustentable, y 4) inspirar a otros a dar apoyo.

A nivel mundial, indica el mismo informe, para el 31 de diciembre de 2005 hubo 3.133 instituciones de microcrédito que informaron haber servido a 113.261.390 clientes, de los cuales 81.949.036 se encontraban entre la gente más pobre cuando tomaron su primer préstamo. Suponiendo que el de cinco personas, los 81,9 millones de clientes más pobres que recibieron servicios para fines de 2005 representan a unos 410 millones de miembros de familia beneficiados.

Las microfinanzas, pero especialmente el microcrédito, están experimentando un crecimiento acelerado, su importancia e impacto cada vez es mayor, y eso lo revelan ciertos acontecimientos, que en los últimos años, le han dado relevancia tal, que han catapultado este tema a los titulares de los principales medios de comunicación en el mundo.

### Eventos que han reconocido el impacto de las microfinanzas en el mundo

\*Administrador de Empresas con una Maestría en Finanzas. Ha sido Empresario y Consultor para la MIPYME. Es Catedrático de la URL. Actualmente, Coordinador en el FDLG-Asdi.

### 1. Declaración del Año Internacional del Microcrédito 2005 (2).

En 1998, la Asamblea General de las Naciones Unidas proclamó el 2005 como el Año Internacional del Microcrédito, con el fin de reconocer la contribución de éste a la mitigación de la pobreza.

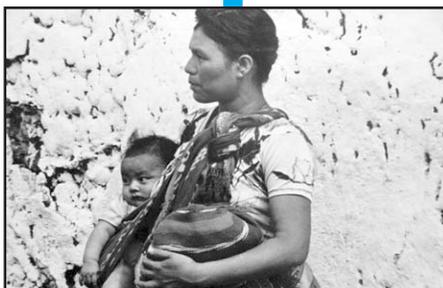
Se enunciaron los siguientes mensajes claves:

a. El microcrédito y la microfinanciación sostenible aseguran un mayor alcance a los desposeídos económicamente y un impacto duradero sobre la reducción de la pobreza y el proceso de desarrollo social y humano.

b. La microfinanciación es una parte integral de un sector financiero en buen funcionamiento.

c. Casi la mitad de las personas en el mundo no tienen acceso a servicios financieros básicos.

d. El microcrédito y la microfinanciación afectan de manera positiva a los individuos y los hogares, y fortalece las economías invirtiendo en la capacidad productiva de las comunidades locales.



e. El microcrédito y la microfinanciación facilitan la inclusión de las personas pobres en los flujos económicos, apoyando el crecimiento de mercados locales y extendiendo oportunidades económicas a través de nuevos empleos, inversiones e infraestructura.

f. El microcrédito y la microfinanciación ayudan a empoderar a los sectores menos favorecidos económicamente, al incrementar sus opciones y aumentar la confianza en sí mismos a través de una mayor participación económica.

### 2. Otorgamiento del Premio Nobel de la Paz 2006 para el Banquero de los Pobres (3)

El Premio Nobel de la Paz 2006 fue concedido al economista bengalí Muhammad Yunus y al Grameen Bank, fundado por él, que ofrece microcréditos a personas sin recursos, anunció el Comité Nobel en Oslo. “Una paz duradera no puede lograrse sin que

una parte importante de la población encuentre los medios para salir de la pobreza”, declaró Ole Danbolt Mjoes, presidente del Comité Nobel noruego, al explicar las razones que permitieron dar el galardón a este economista.

“Yunus ha demostrado ser una personalidad con liderazgo, capaz de traducir visiones en acciones prácticas en beneficio de millones de personas”, señaló el Comité Nobel. Tan sólo en Bangladesh, dos millones de personas se han beneficiado con los microcréditos libres de intereses o a bajo interés, que se otorgan sin garantías y mayoritariamente a mujeres, subrayó el comité.

El galardonado comentó a la cadena pública de televisión noruega NRK que está “encantado” por el premio. Y añadió: “Ustedes están apoyando el sueño de lograr un mundo sin pobreza”. El Premio Nobel de la Paz está dotado de US\$1.3 millones y será entregado el próximo 10 de diciembre de 2006 en Oslo.

### 3. Cumbre Mundial del Microcrédito (4) 12 al 16 de noviembre 2006

La Reina de España ha expresado en Halifax (Canadá) su apoyo personal y el de España para que se cumplan los dos grandes objetivos del Desarrollo del Milenio, que 175 millones de familias tengan acceso a los microcréditos y que 100 millones superen los ingresos de un dólar diario para 2015.

La Reina participó en la ceremonia inaugural junto a mandatarios de países como Pakistán, Honduras o Uruguay y al profesor Muhammad Yunus.

En su intervención, la Reina agradeció la presencia en el foro de Halifax de más de 2.300 delegados de más de 100 países y recordó que en la actualidad más de 3.000 entidades han prestado créditos a casi 82 millones de personas, lo que supone un gran recorrido para erradicar la pobreza principalmente en Asia, América y África.

En estos tres eventos de gran magnitud se muestra una clara unificación en los objetivos planteados, tanto para combatir la pobreza como para mejorar el nivel de vida de los clientes de microcréditos.

Las microfinanzas, una industria de reciente despegue y acelerado crecimiento, basa muchas de sus mejores prácticas en las ideas de Muhammad Yunus, conocido mundialmente por su invención del sistema de microcréditos. Conocer un poco más de él y su Grameen Bank, es imprescindible.

## El modelo de microfinanzas del Grameen Bank (5)

### Orígenes

El bengalí Muhammad Yunus, obtuvo una beca que le permitió recibir el grado de Doctor en Economía en 1969 en los Estados Unidos. Regresó a Bangladesh años después, para incorporarse a la Universidad de Chittagong, donde empezó a estudiar la pobreza y sus causas en las aldeas alrededor de esa ciudad.

En 1997, escribe el libro titulado “Hacia un mundo sin pobreza”, en el cual describe su historia, las bases de sus ideas y las estrategias que lo han llevado hasta obtener un impacto tal, que le valió recibir en 2006, el Premio Nobel de la Paz, por sus contribuciones en el combate a la pobreza.

Muhammad Yunus es conocido mundialmente por su invención del sistema de microcréditos. Sus inicios se narran como un mito, como una leyenda.

En su libro, relata cómo conoció una mujer que producía artesanías de bambú y que para obtener la materia prima necesitaba endeudarse con los prestamistas locales que cobraban altos tipos de interés.

Dado que fracasó en su intento por conseguir dinero más barato con bancos comerciales, por falta de garantías crediticias, decidió hacer un préstamo personal equivalente a 27 US\$ (Q.210.00 aproximadamente), a esa y a otras 42 mujeres que querían iniciar actividades comerciales y artesanales. Los préstamos fueron devueltos a su vencimiento.

Aquello animó al Dr. Yunus que, con apoyo de sus estudiantes, empezó a ampliar el sistema de microcréditos. En 1983 creó el Banco Grameen, el cual en los últimos 20 años se estima que ha prestado más de dos mil millones de euros a tres millones y medio de pobres. El banco tiene más de mil

sucursales por todo el mundo y está siendo imitado por más de 7.000 organizaciones.

*Muhammad Yunus es conocido mundialmente por su invención del sistema de microcréditos. Sus inicios se narran como un mito, como una leyenda.*

Una de las conclusiones más contundentes a las que llega Muhammad Yunus en su libro “Hacia un Mundo sin Pobreza” (6)

Es: “Estoy profundamente convencido de que podemos sacar al mundo de la pobreza si sólo tenemos la voluntad de hacerlo. Esta conclusión no es fruto de una esperanza piadosa, sino el resultado concreto de la experiencia que hemos adquirido en nuestra práctica de microcrédito”

### Datos generales del Grameen Bank (7)

- 2.1 Características principales:
  - 2.1.1 Hace operaciones financieras como cualquier banco.
  - 2.1.2 Capta depósitos a tasas comerciales.
  - 2.1.3 Coloca créditos a tasa comerciales no subsidiadas,
  - 2.1.4 Financia créditos con recursos propios y depósitos.
  - 2.1.5 Hace inversiones.
  - 2.1.6 Emite y coloca títulos en el mercado nacional e internacional.
  - 2.1.7 Es propiedad de los pobres de Bangladesh (93% de acciones).
  - 2.1.8 Está orientado para atender exclusivamente a esos pobres.
  - 2.1.9 Atiende a pobres masivamente, 3.12 millones, no se limita a pocos casos.
  - 2.1.10 Representa un tratamiento masivo para la

superación de la pobreza.

2.1.11 95% de sus clientes son mujeres.

2.1.12 No exige garantías reales, no requiere firmas.

2.1.13 El cliente no va al banco.

## Resultados del Grameen Bank

3.1 Contribuyó al aumento en los activos de 3.12 millones de personas y, por consiguiente, ha afectado favorablemente 15.6 millones de personas (11% de la población).

3.2 46.5% de las familias de prestatarios del Grameen

ya superaron la línea de pobreza y una tercera parte está casi lista para superarla. En tres años, el rendimiento de los miembros aumenta en promedio en 59%.

3.3 La tasa de recuperación de créditos es 99.06%. Y la principal causa de atraso es problemas de salud (44% de los incumplimientos). Para ello el Grameen estableció un programa de salud.

## Revalorización de la mujer

4.1 Bangladesh, es un país con una sociedad rural, tradicional y musulmana (87% de la población).

4.2 Tradicionalmente, la mujer es considerada persona de tercera categoría, las decisiones familiares son tomadas por los maridos; las mujeres trabajan y hacen papeles secundarios.

4.3 Con su participación en microcréditos, la mujer se convierte, muchas veces, en fuente de ingreso familiar lo que eleva su status y la convierte en lideresa.

4.4 Al principio, los maridos se sienten postergados, pero con mejoría de la economía familiar aceptan nuevo papel e incentivan a la mujer a continuar participando.

## Grameen a partir de abril 2002

5.1 Otorgan tres tipos de créditos y plazos: Todos

pueden ser de cualquier duración, en meses o años:

5.1.1 Básico.

5.1.2 Para Vivienda.

5.1.3 Para Educación Superior.

5.2 Cuando crédito no es pagado a tiempo, se convierte en "flexible", provisión de 50% al cierre del primer año, y 100% al segundo.

5.3 El monto de pagos semanales puede variar, de acuerdo a las posibilidades del prestatario.

5.4 Para el 2003, la tasa de interés para créditos de vivienda fue de 8%, para créditos de educación superior 5%, para créditos generadores de ingreso 20%, todos con una inflación proyectada de 4.5%

*Con su participación en microcréditos, la mujer se convierte, muchas veces, en fuente de ingreso familiar lo que eleva su status y la convierte en lideresa.*

## Depósitos y fondos

6.1 Tienen un sistema de ahorro obligatorio. Cada prestatario tiene que depositar semanalmente el equivalente a US\$ 0.05 y 5% del crédito recibido. Parte son usados para comprar acciones del Banco.

6.2 Existe un Fondo de Emergencia constituido con el 5 por mil de cada crédito que otorga seguro en caso de muerte, accidente, robo o pérdida por desastre natural.

6.3 Cuentan con un Fondo de Rehabilitación para cubrir desastres, constituido por utilidades netas (condición para excepción de impuesto a la renta).

## Formas de operación

7.1 La decisión de inversión es individual, y está orientada a actividades que generen ingreso rápido.

7.2 El Banco sólo induce iniciar empréstitos con créditos pequeños.

7.3 Es necesaria la pertenencia a un "Grupo" (5 personas) y un "Centro" (8 grupos).

7.4 Antes de la presentación de un crédito al promotor (cada semana), la solicitud debe ser aprobada por el Grupo y el Centro.

7.5 Hay reuniones semanales de centro con promotor, las cuales son adicionales a la supervisión cercana del crédito hecha por éste y el Grupo.

7.6 Se dan nuevos préstamos con montos que aumentan según el comportamiento de la prestataria, Grupo y Centro.

7.7 Se tienen que hacer depósitos obligatorios y voluntarios semanales en reunión, que incluyen abono al capital, interés y ahorros.

## **El modelo de microcrédito de FINCA (8)**

### **Introducción**

Tomando como base la filosofía de Grameen Bank, de dar préstamos a los pobres, muchas organizaciones han desarrollado tecnologías crediticias acordes a las necesidades propias que atienden. Una de ellas es FINCA Internacional.

En declaración de la Junta de Directores de FINCA Internacional en Washington, donde felicitan al ganador del Premio Nobel de la Paz 2006, el Director Ejecutivo Rupert Scofield señaló, que la idea de confiar en los pobres ha generado un movimiento mundial de organizaciones con FINCA que proveen microcréditos a la gente más pobre.

El Dr. Yunus fue miembro de la Junta de Directores de FINCA durante siete años, recuerda el fundador de FINCA, John Hatch, conocido como el padre de los bancos comunales, e indica que: “Nosotros siempre hemos compartido un objetivo en común, de asegurarnos que nuestros nietos únicamente conozcan sobre la pobreza cuando visiten un museo de la pobreza.”

FINCA ha compartido su metodología de bancos comunales con otras organizaciones, por lo que existen derivaciones de ésta que se observan en la práctica. Sin embargo, ciertas características básicas se conservan con base en la idea original. Los préstamos se otorgan a tasas de mercado, a

empresarias para que desarrollen sus negocios ya que muchas de ellas tienen ideas innovadoras, son emprendedoras, pero no tienen acceso al crédito, ya que no cuentan con los requisitos que generalmente piden las instituciones de crédito del sector bancario.

A diferencia de la metodología del Grameen Bank donde la prestataria debe pertenecer a un grupo de cinco personas y a un centro que agrupo ocho grupos, no elaboran actas, no tienen mesas directivas, los préstamos son individuales y las garantías solidarias, según lo explica Xochitl Rodríguez, directora de un centro Grameen en Sonora México; los bancos comunales son grupos de aproximadamente veinte mujeres (en su mayoría), quienes forman un grupo, instalan una directiva y administran su propio microcrédito.

### **Algunas consideraciones de las microfinanzas en Guatemala**

Tal y como se señaló, las microfinanzas engloban una serie de servicios financieros orientados a la población con menores ingresos. En Guatemala, uno de los problemas que enfrenta este sector es la falta de información ágil y oportuna que permita una aproximación más exacta de la realidad.

A noviembre de 2006, aun no se contaba con la información del año 2005, por lo que se presentan datos del 2004. No obstante, el hecho de contar con dicha información, se ha considerado un gran avance en la búsqueda de la transparencia del mercado y la democratización de la información.

La información que se presenta el Ministerio de Economía en el Informe Analítico Financiero y Estadístico de Microfinanzas del 2004 (10), únicamente incluye información sobre microcréditos de 38 entidades intermediarias financieras; 53% de las cuales son Organizaciones Privadas de Desarrollo (OPDF), 31% Cooperativas Federadas, 11% Cooperativas no Federadas y 5% Instituciones Bancarias.

Generalmente se asocia el microcrédito como fuente de financiamiento para la microempresa, sin embargo, también existe microcrédito para la vivienda, microcrédito para consumo, entre otros,

por lo es importante tener claro que cuando se habla de microcrédito, están contemplados destinos y clientes varios (incluye asalariados, por ejemplo).

El estudio evidencia los múltiples destinos de los microcréditos, cuando indica que, desde el punto de vista de sectores económicos, la cartera de créditos se destinó en el año 2004 a financiar en un 35.9% al sector comercio; 21.8% al sector construcción; 13.3% al sector industria; 9.2% al sector consumo; 5.6% al sector agrícola y el 14.2 % al sector de otros destinos.

Asimismo, se observa cierta especialización en la prestación de servicios, por ejemplo, las OPDF y las instituciones bancarias se concentraron en financiar primordialmente al sector comercio; las cooperativas federadas en financiar el sector construcción y las cooperativas no federadas en financiar el sector consumo.

Se asocia el otorgamiento de microcréditos con las instituciones de microfinanzas, sin embargo, las cooperativas de ahorro y crédito, así como los bancos comerciales no hacen exclusivamente actividades de microfinanzas, por lo que es más correcto llamarles entidades intermediarias financieras.

Si bien es cierto una de las actividades más apoyadas con los microcréditos es la microempresa, se insiste en llamar microempresarios, a sus principales clientes, cuando lo micro es exclusivamente la actividad empresarial que desarrollan, este término minimiza a la persona. Por lo que una forma más correcta sería, empresarios propietarios de la microempresa. Según este cuadro, son los Bancos quienes tienen la mayor parte del mercado, seguidas

por las Cooperativas Federadas, la participación de las Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero (OPDF) y las Cooperativas no Federadas, tienen la menor participación.

El hecho que los Bancos tengan la mayor participación, es parte del efecto de la bancarización de este sector. En Guatemala, hasta la publicación de este informe, únicamente BANCAFÉ y BANRURAL formaban parte de estos números, sin embargo, el interés de la banca comercial ha ido incrementándose últimamente y es por ellos que otros bancos como el G&T Continental y Banco de los Trabajadores, por mencionar dos más, han presentado ya productos microfinancieros al mercado.

Se espera que en corto plazo, el Banco Uno en Guatemala, se una a la prestación de servicios en microfinanzas tomando en cuenta que recientemente, fue comprado por el Citigroup, tomando en cuenta su fuerte orientación a nivel mundial por este tema.

Según declaraciones, en la Cumbre Mundial del Microcrédito en Halifax Canadá, de Robert Annbiale, director mundial de Microcréditos de Citigroup; definido como un banquero atípico, ya que suele atender a cliente analfabetos y que no poseen ahorros ni cuentan con garantías para obtener créditos, indica que “se trata de extender el acceso a los servicios financieros a toda clase de gente” AFP (2006, 18 de noviembre). Bancos apuestan a los microcréditos. Prensa Libre, p.26.

La capacidad del Banco Grameen de recuperar el dinero fue lo que llamó la atención de Citigroup y

**Cuadro 1**  
**Total de Créditos Otorgados**  
**(cifras en millones de quetzales)**

Tipo de operador	Totales	Vigente y al día	%	Mora vencida	%
Bancos	1129.40	1109.50	98.20	19.90	1.80
Cooperativas Federadas	1095.00	1061.10	96.90	33.90	3.10
Cooperativas no Federadas	465.60	418.00	89.80	47.60	10.20
OPDF	2.50	18.90	88.30	2.50	11.70
Totales	2711.40	2607.50	96.60	103.90	3.70

Fuente: Caracterización Nacional de Oferentes de Servicios Financieros Especializados en Microfinanzas para el Sector MIPYME Guatemala, abril de 2005, Informe Analítico Financiero y Estadístico de Microfinanzas año 2004. Ministerio de Economía.

de otros bancos como el Deutsche Bank. Y eso se debe al efecto demostración de las instituciones pioneras en microfinanzas, que finalmente rinde su fruto, por lo que más personas tendrán acceso a los servicios financieros, con metodologías adecuadas a su contexto y diferente capacidad de pago.

### Tecnologías de crédito.

Las diferentes metodologías usadas para el otorgamiento de microcréditos se presentan a continuación, incluyendo en el segundo cuadro una división por sector oferente.

**Cuadro 2**  
**Cartera de crédito según tecnología utilizada**  
**Cifras en miles de quetzales y número de clientes**

Tecnología de crédito	Totales		
	Total	# clientes	Monto Promedio
Individual	2450097	161770	15.1
Bancos comunales	137574	66673	2.1
Grupos solidarios	102176	25937	3
Otras Modalidades	17224	28	615.2
<b>Totales</b>	<b>2707071</b>	<b>254408</b>	<b>10.6</b>

Fuente:  
Caracterización Nacional de Oferentes de Servicios Financieros Especializados en Microfinanzas para el Sector MIPYME Guatemala, abril de 2005  
Informe Analítico Financiero y Estadístico de Microfinanzas año 2004.  
Ministerio de Economía.

**Cuadro 3**  
**Monto promedio y número de clientes, según operador y tecnología de crédito**  
**Cifras en miles de quetzales y número de clientes**

Tecnología de crédito	Bancos			Cooperativas Federadas			Cooperativas no Federadas			OPDF		
	Total	# clientes	Monto Promedio	Total	# clientes	Monto Promedio	Total	# clientes	Monto Promedio	Total	# clientes	Monto Promedio
Individual	1042042	70315	14.8	1091743	65579	16.6	17927	1476	12.1	298385	24400	12.2
Bancos comunales	34316	9334	3.7	2675	1781	1.5	2379	2379	1	98204	53179	1.8
Grupos solidarios	47703	12205	3.9	1701	668	2.5	502	92	5.5	52270	12972	4
Otras Modalidades	0	0	0	0	0	0	643	15	42.8	16582	13	1275.5
<b>Totales</b>	<b>1124061</b>	<b>91854</b>	<b>12.2</b>	<b>1096119</b>	<b>68028</b>	<b>16.1</b>	<b>21451</b>	<b>3962</b>	<b>5.4</b>	<b>465440</b>	<b>90564</b>	<b>5.1</b>

Fuente: Caracterización Nacional de Oferentes de Servicios Financieros Especializados en Microfinanzas para el Sector MIPYME Guatemala, abril de 2005  
Informe Analítico Financiero y Estadístico de Microfinanzas año 2004. Ministerio de Economía.

En todos los sectores se están manejando todas las tecnologías de crédito, aunque en distintas escalas. En las OPDF, aunque predomina el crédito individual, es donde más se otorgan metodologías grupales (grupos solidarios y bancos comunales).

Si se analiza la cartera, es obvio que el crédito individual tiene mucho más peso, sin embargo, si se analiza el número de clientes atendidos se observa

que con la metodología de bancos comunales se atiende a un número mayor de clientes, especialmente en el caso de las OPDF.

El monto promedio de crédito más bajo, en todos los casos corresponde a la metodología de bancos comunales, lo cual es un indicador que ésta se dirige a los sectores más bajos entre los microcréditos.

Esta orientación de los créditos también le ha valido serias críticas a la metodología de bancos comunales, ya que se le señala de fomentar la informalidad y los círculos de pobreza, no solo por los montos bajos de los préstamos sino también por las altas tasas de interés que se cobran, las cuales están en función

del riesgo crediticio. Se debe considerar también, que el crédito más caro es el que no está accesible para el cliente.

### Los Bancos Comunales en Guatemala

En Guatemala existen muchas organizaciones que incluyen los Bancos Comunales como una de sus tecnologías crediticias, la mayoría de ellas maneja

los mismos conceptos generales, sin embargo, la han tropicalizado según las características propias de su grupo meta, por lo que no existe un modelo único.

#### 1. Definición de un banco comunal.

Es una asociación formada por mujeres (aunque en algunas intermediarias también participan hombres),

con un promedio de aproximadamente 20 personas. Cada una trabaja en alguna actividad generadora de ingresos y que no necesariamente deba ser la misma.

Es a través del Banco Comunal que sus integrantes pueden acceder a microcréditos, para financiar sus actividades crediticias, el cual garantizan con su palabra en forma solidaria.

El nombre de Banco Comunal, ha generado controversia ya que según la Ley de Bancos y Grupos Financieros Congreso de la República de Guatemala (2002). Ley de Bancos y Grupos Financieros. Decreto 19-2002. Guatemala. , en su artículo 2 reza de la siguiente manera: “Para efectos de la presente Ley, la denominación “banco”, comprende a los bancos constituidos en el país y a las sucursales de bancos extranjeros establecidas en el mismo.”

Algunas organizaciones han adaptado el uso de la metodología con su nombre comercial, tal es el caso de los Bancrysoles pertenecientes a la intermediaria financiera Crecimiento y Solidaridad –CRYSOL- que tiene su base de operaciones en Jalapa y Chimaltenango. También se ha escuchado el nombre Bancomunal, con lo que se ha evitado la confrontación con el artículo citado en el párrafo anterior.

## 2. La administración

El grupo forma una Junta Directiva para que administre las distintas tareas del grupo, tales como, recolectar los ahorros e intereses, realizar los pagos de intereses, llevar los controles y dirigir la toma de decisiones cuando se requiera.

Con el apoyo de un asesor, se explican las funciones de cada miembro de la Junta Directiva, la cual generalmente está formada por una presidenta, tesorera, secretaria y dos vocales, el grupo en pleno procede a realizar democráticamente la elección.

La Junta Directiva levanta actas de las sesiones y registra todos los movimientos de dinero en un libro, preparando al final un informe de su gestión.

## 3. El destino del crédito

Los microcréditos concedidos pueden tener tantos

destinos como actividades innovadoras y creativas realicen las socias. Los montos iniciales son pequeños con lo cual se pretende minimizar los riesgos y generar una cultura de pago, inexistente en algunos sectores de la población.

## 4. El ahorro

El modelo promueve el ahorro en efectivo. La cantidad a ahorrar será acordada por todas las socias cuando se elabore el reglamento respectivo.

Generar la cultura del ahorro ayuda a que las socias en un futuro dispongan de recursos que les permitan contar con un capital propio y eventualmente, prescindir del crédito.

En algunas intermediarias el ahorro sirve para generar préstamos internos que también ganan intereses pero éstos van al fondo común del Banco Comunal.

Cuando una socia cae en mora, también los ahorros de las socias sirven para responder oportunamente en el pago a la intermediaria, con lo que el Banco Comunal no se ve penalizado con pagos extras.

El hecho que el ahorro se tenga que usar para pagar deudas de socias que incumplen, genera malestar en el grupo, por lo que ellas mismas se encargan de ejercer la presión necesaria para lograr el pago pendiente.

## 5. Modo operativo de los bancos comunales

Cada quince o treinta días, hay reuniones de las socias en donde se reúnen para coleccionar los ahorros que se han programado y realizar el pago de los intereses o del capital cuando corresponda. Participa un asesor de la intermediaria, con voz pero sin voto en las decisiones que se tomen.

Hay varias modalidades de pago, algunas requieren pago de capital al final del ciclo (6, 9 ó 12 meses) otras requieren pagos mensuales de capital e intereses.

Durante las reuniones también se aprovecha a tener otro tipo de actividades, las que pueden ser de capacitación, intercambio de experiencias o recreación. Se celebran cumpleaños, o días especiales

como el día de la madre y otras actividades que fomentan la cohesión del grupo al mismo tiempo que empoderan a las mujeres. Las reuniones generalmente se realizan en la casa de alguna persona miembro de la directiva, aunque pudieran ser incluso al aire libre.

El grupo se rige por un reglamento que se elabora en consenso, allí se indican las responsabilidades de cada miembro, de la Junta Directiva, cómo actuar en caso de retraso en algún pago, sanciones que se prevén por incumplimiento o multas que se aplican por no asistir o llegar tarde a las reuniones, por mencionar algunos temas. En algunos grupos aplican las multas, incluso al asesor cuando infringe el reglamento.

## 6. Finalización del ciclo

Cuando termina el ciclo (período por el cual fue concedido el crédito), la Junta Directiva debe presentar los registros e informes al día, así como una recomendación sobre la continuidad de las socias en un ciclo siguiente. Se pueden admitir nuevas socias o separar algunas que no cumplieron a cabalidad con las expectativas del grupo.

## 7. Impactos

El Fideicomiso para el Desarrollo Local en Guatemala –FDLG-, apoyado por la Cooperación Sueca –Asdi-. de sus programas de microcrédito en donde se pudo observar que, si bien es cierto no se tienen datos exactos sobre cuánto desarrollo ha generado efectivamente los programas de microfinanzas o cuál es el impacto real en el crecimiento económico o social del grupo meta, sí se tiene certeza que hay avances en muchos aspectos tales como:

1. Algunas mujeres nunca habían sacado cédula, ahora ya tienen un documento legal que las identifica.
2. Las mujeres en el campo sufren de humillaciones, ahora con el crédito se mueven solas un poco más y no dependen totalmente de los esposos.
3. El crédito les ayuda a ser productivas.

4. Hay oportunidad de trabajar en conjunto por el mejoramiento de su comunidad.

5. Los diferentes espacios de diálogo, son aprovechados para intercambiar sus productos, generando más oportunidades de negocio.

6. Han aumentado su autoestima. Se sienten más útiles en su familia.

7. Los esposos las valoran de mejor manera.

8. Han aprendido a ahorrar.

9. Han aprendido a manejar su negocio.

10. Han incrementado sus ingresos

11. Han mejorado su calidad de vida en términos de alimentación, vestuario, educación y vivienda, por mencionar algunos aspectos evaluados.

Estas son algunas áreas donde se ha logrado contribuir con impacto positivo a través del otorgamiento de microcréditos con la metodología de bancos comunales.

***Las mujeres en el campo sufren de humillaciones, ahora con el crédito se mueven solas un poco más y no dependen totalmente de los esposos. El crédito les ayuda a ser productivas.***

## Conclusiones

1. Los servicios financieros que conforman las Microfinanzas, van más allá del microcrédito, existe también microahorro, microleasing, micropensiones, microseguros, por mencionar algunos.
2. Las Microfinanzas conllevan un sentido social que las diferencia de otras prácticas financieras.
3. Las Microfinanzas están experimentando un crecimiento acelerado y un reconocimiento de su impacto a nivel mundial.

4. El modelo de Grameen Bank, ha demostrado la efectividad de sus estrategias en el combate a la pobreza.

5. Los modelos de microcrédito están orientados especialmente al desarrollo de la empresaria propietaria de microempresa, promoviendo la equidad de género.

6. Los microcréditos se utilizan para financiar múltiples destinos, tales como comercio, construcción, industria, consumo, entre otros.

7. No todas las instituciones que dan microcréditos son Instituciones de Microfinanzas, sin embargo, todas son entidades intermediarias financieras.

8. Las cooperativas de ahorro y crédito, así como los bancos han incursionado con mayor fuerza en las microfinanzas y generalmente lo hacen a través de la estrategia de downscaling

9. El efecto demostración del potencial y rentabilidad del sector, que han realizado las instituciones pioneras en microfinanzas, ha generado que más instituciones estén interesadas, ahora, por dar dinero a los pobres.

10. Los bancos comunales están orientados especialmente a mujeres, con los montos de crédito más bajos, fomentando su desarrollo así como el de sus microempresas.

11. Los bancos comunales han generado muchos impactos positivos, y en el caso de Guatemala, se han evidenciado con un estudio de impacto, mejoras en la calidad de vida de las socias, medida en términos de alimentación, educación, vivienda y vestimenta, por mencionar algunas áreas.

### VIII. Recomendaciones

1. Fomentar la investigación en el tema de las Microfinanzas.

2. Incluir temas de microfinanzas, como objeto de estudio en cursos relacionados.

3. Promover alianzas con el sector de microfinanzas, tanto en Guatemala como a nivel mundial, para lograr cooperación mutua.

4. Vincular los proyectos de incubación de empresas, programa de Emprendedores, responsabilidad social, con entidades intermediarias financieras que puedan apoyar el desarrollo de los mismos, incluyendo la cooperación internacional.

5. Participar activamente en los eventos de microfinanzas que se realizan, tanto en Guatemala, como a nivel mundial.

6. Continuar cerrando la brecha entre teoría y práctica, tanto de estudiantes como de docentes, mediante la visita al campo de distintos proyectos.

7. Incluir en los cursos de actualización de docentes, temas de microfinanzas.



### Referencias

- (1) Daley-Harris S. (2006). **Informe del Estado de la Campaña de la cumbre de Microcrédito**. Halifax, Canadá.
- (2) **Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala (REDIMIF)**. Memoria de labores 2005.
- (3) Reportaje (2006, 14 de octubre). **Nobel de la paz para el banquero de los pobres**. Prensa Libre.
- (4) EFE (2006, 18 de noviembre). **La reina Sofía defiende los microcréditos en la cumbre de Canadá**. Halifax, Canadá.
- (5) <http://www.grameen-info.org>
- (6) <http://www.mundonuevo.cl/areas/Revista/septiembre%202001/sin%20pobreza.htm>
- (7) Ferrari C. (2004). **Conferencia “Desarrollo y Microcréditos: el Grameen Bank y su Replicación**. Universidad Javeriana. Cali, Colombia.
- (8) <http://www.villagebanking.org>
- (9) <http://www.villagebanking.org/fincanews.htm>
- (10) Ministerio de Economía (2005). **Caracterización Nacional de Oferentes de Servicios Financieros Especializados en Microfinanzas para el Sector MIPYME Guatemala**, abril de 2005 Informe Analítico Financiero y Estadístico de Microfinanzas año 2004. Guatemala.
- (11) AFP (2006, 18 de noviembre). **Bancos apuestan a los microcréditos**. Prensa Libre, p.26.
- (12) Congreso de la República de Guatemala (2002). **Ley de Bancos y Grupos Financieros**. Decreto 19-2002. Guatemala.
- (13) Fideicomiso para el Desarrollo Local en Guatemala –FDLG– (2005). **Evaluación de Impacto de la Fase I del FDLG**. Guatemala.

# Modelos de competencia en la banca guatemalteca



*Guillermo Díaz Castellanos\**

El sector bancario se caracteriza por una doble competencia. La primera se da cuando los bancos compiten por captar los depósitos del público. La segunda ocurre al momento de competir por los préstamos. Ambos mercados tienen su propia dinámica de competencia, que configura su estructura. Este artículo se enfoca en establecer el modelo de competencia que rige en el mercado de depósitos, así como en el mercado de créditos.

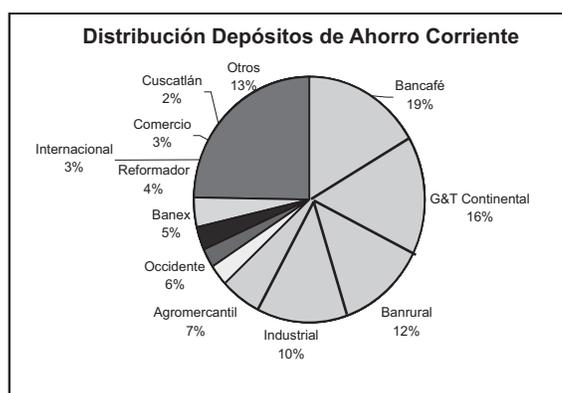
Los resultados obtenidos indican que el primero corresponde a un modelo tipo Cournot, competencia por cantidades, y el segundo, a uno tipo Bertrand, competencia por precios.

## El mercado de depósitos

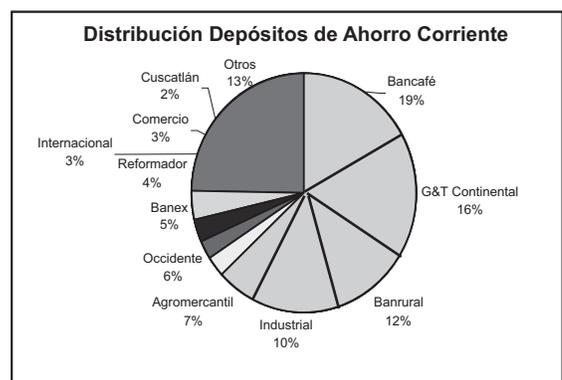
La Superintendencia de Bancos reporta que al 31 de julio de 2005 los depósitos del sistema bancario sumaban Q.62,269.8 millones, de los cuales Q.27,148.3 millones eran depósitos monetarios y los demás depósitos de ahorro. Los depósitos de ahorro corriente sumaban Q.16,555.3 millones y los de plazo fijo, Q.18,241.5 millones.

El banco con mayor captación es Industrial con Q.11,910.0 millones, seguido por G&T Continental con Q.10,327.6 millones. Otros bancos con un monto relevante de depósitos son Banrural y Bancafé, con Q.8,052.0 y Q.6,935.7 millones, respectivamente. Estos cuatro bancos concentran el 60% del total de depósitos y los otros 21 bancos se reparten el restante 40%. De ellos, Agromercantil es el que cuenta con mayor monto de depósitos, de Q.3,259.0 millones, igual a 5.2% del total. Enseguida se ubican De Occidente, Reformador y Cuscatlán, con Q.2,773.6, Q.2,317.9 y Q.2,248.6 millones, en su orden. Once bancos tienen depósitos por menos de mil millones

de quetzales cada uno, con cuotas de mercado entre uno y tres por ciento.



En lo que respecta al mercado de depósitos de ahorro corriente, los cuatro grandes bancos concentran casi el 57% del monto total. El líder del mercado es Bancafé con 18% del total de depósitos, seguido por G&T Continental, con 16.2%. Ambos bancos se caracterizan por tener cuentas de ahorro con sorteo y, por consiguiente, pagar bajas tasas de interés. Industrial es otro banco que, con una cuota de mercado importante, también tiene una cuenta con sorteos.



\*Docente de la FCEE de la URL. Ha sido funcionario y consultor en bancos y organismos internacionales en aspectos financieros. El presente trabajo fue elaborado en octubre del año 2006 y refleja una situación que ha sido parcialmente modificada a comienzos del año 2007.

En el mercado de depósitos a plazo fijo, estos bancos también concentraban alrededor de 57% del total. En este caso el líder de mercado es Industrial con una cuota de mercado de 24.5%. El sublíder es G&T Continental, también con una cuota importante de 18%. Los otros dos bancos grandes tienen cuotas más modestas, de 8% y 6%, respectivamente.

El índice de Herfindahl a julio de 2005 era de 1050, lo que significa que se trata de un mercado moderadamente concentrado, de conformidad con las guías para fusiones horizontales del Departamento de Justicia de los Estados Unidos de América. No obstante, como se dijo anteriormente, según el índice C4 es un mercado muy concentrado. El índice de Herfindahl de los depósitos de ahorro corriente era de 1011 y el de los depósitos a plazo fijo, de 1160. En ambos casos el mercado es moderadamente concentrado.

El monto promedio por cuenta en los depósitos de ahorro corriente era alrededor de Q.4,000.0, mientras que en los depósitos a plazo fijo de casi Q.198,000. En el primer caso el número de cuentas era de 4.1 millones, de las cuales 3.6 millones tenían un saldo promedio muy bajo, de Q.400.0. En el caso de los depósitos a plazo fijo el número de cuentas era de 92.2 miles, de las cuales el mayor número (15,239) contaba con un saldo entre Q.50,000.0 y Q.100,000.0 con un promedio de Q.77,500.0.

La tasa de interés promedio del sistema es de 4.5%. De Occidente es el banco con la tasa promedio más baja, igual a 1.5%, con una cuota de mercado de casi 6%, mientras que De los Trabajadores y De la República son los bancos con las tasas promedio más altas, de 7.6% y 7.0%, respectivamente. Pese a lo anterior sus cuotas de mercado son bajas, de 4.0% y 1.4%, en su orden. De los bancos grandes, Bancafé es el que tiene la tasa más baja de 3.0%.

Con el propósito de identificar los factores determinantes del mercado de depósitos de ahorro, se estimó el siguiente modelo de corte transversal:

$$DEP = \beta + \beta_1 INT + \beta_2 + AGENC$$

**DEP** = Depósitos de ahorro (corriente más a plazo fijo).  
**AGENC** = Número de agencias del banco  
**INT** = Tasa de interés

Los resultados indican que, aunque existe una relación positiva entre depósitos de ahorro y tasa de interés, acorde con la teoría económica, esta variable no es estadísticamente válida para explicar

Dependent Variable: DEPOSITOS				
Method: Least Squares				
Date: 08/31/05 Time: 11:49				
Sample: 1 15				
Included observations: 15				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
<b>C</b>	-427.6913	423.0916	-1.010872	0.332
<b>AGENCIAS</b>	30.04816	2.857361	10.51605	0
<b>TASA</b>	5323.259	7679.296	0.693196	0.5014
R-squared	0.902507	Mean dependent var		1504.213
Adjusted R-squared	0.886259	S.D. dependent var		1596.034
S.E. of regression	538.2717	Akaike info criterion		15.59146
Sum squared resid	3476837	Schwarz criterion		15.73307
Log likelihood	-113.936	F-statistic		55.5431
Durbin-Watson stat	2.06136	Prob(F-statistic)		0.000001

el comportamiento de la primera. La captación de depósitos de cada banco del sistema está determinada por el número de agencias. La ecuación revela que esta variable explica casi el 89% de la captación obtenida por cada banco.

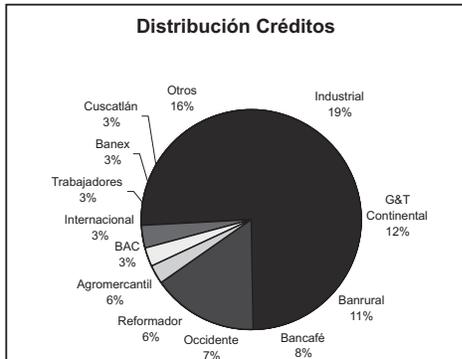
Si se parte del supuesto que el número de agencias equivale a la capacidad instalada de los bancos para producir depósitos de ahorro, puede decirse que el modelo que competencia en este mercado es de tipo Cournot. Lo anterior supone que los bancos fijan la cantidad de depósitos de ahorro a captar y luego el mercado determina la tasa de interés en función del número de agencias que funciona en cada lugar donde operan.

Al respecto, conviene recordar que a junio 2005 el sistema bancario contaba con cerca de 1,350 agencias, de las cuales casi la mitad operaban en la Ciudad de Guatemala. Banrural era el banco con mayor número de agencias (290). El segundo banco con más agencias era Bancafé (170), seguido por Industrial (144) y G&T Continental (135).

### El mercado de créditos

Al 31 de julio de 2005 el total de créditos bancarios ascendió a Q.38,751.8 millones. Al igual que en el mercado de depósitos, en el mercado de créditos el

banco líder es Industrial, con una cuota de 18.6%, igual a Q.7,189.0 millones. G&T Continental es el segundo banco con mayor cuota de mercado en créditos, igual a 12.4% (Q.4,817.0 millones), seguido por Banrural, con 11% (Q.4,252.0 millones), y Bancafé, con 7.7% (casi Q.3,000.0 millones). En conjunto estos cuatro bancos concentran alrededor del 50% del mercado.



El índice de Herfindahl en el mercado de créditos es de 880, lo que significa que es un mercado poco concentrado. Nótese que el índice es menor que el del mercado de depósitos de ahorro (1,050), que, como ya se dijo, es moderadamente concentrado. Casi la mitad de la cartera crediticia corresponde a créditos de consumo, 18% a préstamos al sector comercio y 9.5% al de la construcción, entre otros sectores económicos. Estos tres sectores concentran un poco más de tres cuartas partes de los préstamos. En cuanto a monto, predominan los préstamos con saldo mayor a Q.100,000.0.

Las estadísticas de la Superintendencia de Bancos indican que casi la totalidad de créditos son otorgados en el departamento de Guatemala. De lo anterior se deduce que las agencias bancarias funcionan más como sucursales de captación que de colocación.

El modelo estimado para el mercado de crédito es el siguiente:

$$LOGCRED = \beta - \beta_1 INT$$

**CRED** = Créditos

**INT** = Tasa activa de interés

Para la estimación se utilizaron datos de panel de una muestra de 15 bancos para los años 2003, 2004 y 2005.

Dependent Variable: CREDITOS				
Method: Least Squares				
Date: 08/30/05 Time: 16:08				
Sample(adjusted): 2 45				
Included observations: 44 after adjusting endpoints				
Convergence achieved after 3 iterations				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	16.79103	4.005337	4.192165	0.0001
TASA	-0.842341	0.272049	-3.096289	0.0035
AR(1)	0.671995	0.110118	6.102495	0
R-squared	0.547029	Mean dependent var	6.436136	
Adjusted R-squared	0.524933	S.D. dependent var	5.533958	
S.E. of regression	3.814288	Akaike info criterion	5.581131	
Sum squared resid	596.5006	Schwarz criterion	5.702781	
Log likelihood	-119.7849	F-statistic	24.75673	
Durbin-Watson stat	1.909923	Prob(F-statistic)	0	

El primer resultado a destacar es que el modelo estimado tiene el signo correcto respecto a la tasa de interés y es estadísticamente significativo. La ecuación indica que la demanda de crédito es inelástica respecto a la tasa activa de interés. El modelo explica en 52% el comportamiento de la demanda de créditos en el período analizado. En este caso se observa que el modelo de competencia corresponde a uno de tipo Bertrand.

## Conclusiones

1. En Guatemala el mercado de depósitos de ahorro es más concentrado que el mercado de créditos. En ambos casos el mercado es dominado por los cuatro bancos más grandes del sistema (Industrial, G&T Continental, Banrural y Bancafé)
2. La competencia en el mercado de depósitos se asemeja más a un modelo tipo Cournot, competencia por cantidades, en el que el número de agencias bancarias constituye la capacidad instalada de cada banco para producir depósitos. En este caso la tasa de interés no es estadísticamente significativa para explicar las diferencias de captación entre los bancos.
3. La competencia en el mercado de créditos es de tipo Bertrand, competencia por precios, siendo la demanda inelástica a la tasa activa de interés.

## Referencias

- Miller, James. Game theory at work: how to use game theory to outthink and outmaneuver your competition. McGrawHill, 2003.
- Tarziján, Jorge y Paredes, Ricardo. Organización Industrial para la estrategia empresarial. Pretince Hall, 2001.
- Tirole, Jean. Organización Industrial. Ariel Economía, 1992.

# El régimen de metas explícitas de inflación en Guatemala



Juan Carlos Castañeda \*

## Introducción

Si bien un régimen monetario no puede ser una panacea que solucione todos los problemas económicos, la teoría y la experiencia indican que un régimen monetario adecuado es un ingrediente necesario para el crecimiento económico y el desarrollo de un país. En Guatemala, la política monetaria ha avanzado gradualmente en los últimos años hacia la plena implementación de un régimen monetario de metas explícitas de inflación. De hecho, el conjunto de países que ha adoptado este tipo de régimen monetario ha venido creciendo en los últimos años.

El presente artículo describe brevemente algunas de las características más sobresalientes del régimen de metas explícitas de inflación y señala los avances de la política monetaria guatemalteca en la implementación de dicho régimen.

## El régimen de metas explícitas de inflación: generalidades

El régimen de metas explícitas de inflación consiste en un marco legal, institucional y operativo para la política monetaria, el cual se distingue por las características siguientes: Bernanke, Laubach, Mishkin y Posen (1999).

1. Reconocimiento explícito de que una inflación baja y estable es el principal objetivo de largo plazo de la política monetaria.

2. Anuncio oficial de metas cuantitativas para la tasa de inflación, en horizontes temporales determinados.

3. Esfuerzos vigorosos para comunicarse con el público acerca de los planes y objetivos de la autoridad monetaria.

4. Mecanismos que fortalecen la rendición de cuentas del banco central en el cumplimiento de sus objetivos. Esta característica, al igual que la anterior, hace necesario que el banco central opere con transparencia y comunique al público, de manera clara y oportuna, los objetivos, planes, tácticas y resultados de la política monetaria. La rendición de cuentas se refiere tanto a los resultados, en cuanto al logro de las metas, como al uso de instrumentos de política monetaria para alcanzar dichas metas.

5. Discreción restringida: un marco claramente articulado para la política monetaria, en el cual los objetivos y las estrategias del banco central (pero no sus acciones específicas) están comprometidas con anticipación.

*En Guatemala, la política monetaria ha avanzado gradualmente en los últimos años hacia la plena implementación de un régimen monetario de metas explícitas de inflación.*

\*Director del Departamento de Investigaciones Económicas, Banco de Guatemala. Los puntos de vista contenidos en este artículo son responsabilidad exclusiva del autor y no necesariamente representan el punto de vista institucional del Banco de Guatemala.

Las características mencionadas permiten apreciar que el régimen de metas explícitas de inflación no constituye una “regla monetaria” en un sentido restringido.

En efecto, dicho régimen no provee instrucciones simples o mecánicas para el banco central, sino más bien requiere que el banco central use modelos macroeconómicos y econométricos, así como conocimiento experto acerca de la economía, para orientar sus acciones. Además, el régimen en cuestión otorga un grado considerable de discreción a los hacedores de política monetaria.

Desde el punto de vista operativo, el régimen de metas explícitas de inflación requiere que se definan los elementos siguientes:

1. Índice-objetivo: suele ser el índice de precios al consumidor o alguna variante de él.

2. Meta numérica: debe definirse claramente la meta para el índice de precios al consumidor o para su tasa de variación (es decir, para la tasa de inflación).

3. Horizonte temporal: la meta cuantitativa de inflación debe corresponder a un horizonte temporal bien definido.

Dicho horizonte suele tener una duración comprendida entre uno y cuatro años. Horizontes menores que un año no permiten que las acciones de política monetaria generen resultados, pues los efectos de dicha política suelen presentarse con rezagos variables. Por otro lado, horizontes mayores que cuatro años resultan ser poco creíbles.

4. Meta puntual y rango meta: una meta puntual para la tasa de inflación indica un compromiso más preciso que un rango meta. Sin embargo, es muy difícil que una meta puntual se cumpla estrictamente, porque el control que la política monetaria ejerce sobre la tasa de inflación es imperfecto.

Por otro lado, si el banco central no logra alcanzar un rango meta, el daño a la credibilidad es

probablemente mayor que el causado por no alcanzar una meta puntual.

5. Meta intermedia: el pronóstico de inflación en un horizonte determinado se constituye en la meta intermedia de política monetaria. Por tanto, se requiere de modelos macroeconómicos que permitan analizar los efectos de acciones alternativas de política monetaria. También se requiere del uso de variables indicativas que sean informativas en cuanto a las perspectivas de inflación que se presentan.

6. Reacción a desvíos con respecto a la meta: la reacción de la política monetaria a los desvíos (pronosticados) con respecto a la meta de inflación suelen ser tratados de manera distinta, según sea su

origen. Cuando el desvío es causado por excesos de demanda agregada, la acción prescrita suele ser una política monetaria activa que haga que el pronóstico se acerque a la meta. Cuando, por el contrario, el desvío es causado por choques de oferta agregada, la prescripción es más problemática porque se visualiza un potencial conflicto entre la estabilización de la tasa de inflación y la estabilización del nivel de actividad económica. Aún en estos casos, si el banco central puede explicar que un eventual desvío de la meta fue causado por factores exógenos e imprevistos, su credibilidad no necesariamente se ve dañada.



En general, la experiencia a la fecha con el régimen de metas explícitas de inflación ha sido positiva. De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (International Monetary Fund 2005, Chapter IV), el régimen en cuestión parece estar asociado con expectativas de baja inflación y baja volatilidad de la inflación, en comparación con los resultados que se han derivado de otros regímenes monetarios.

Adicionalmente, la aplicación del régimen de metas explícitas de inflación no parece haber causado efectos perniciosos en la producción agregada o en otras variables macroeconómicas de interés. Los países que han adoptado el régimen de metas

explícitas de inflación, según la fuente citada, son los siguientes: Nueva Zelanda, Canadá, Reino Unido, Australia, Suecia, Suiza, Islandia, Noruega, Israel, República Checa, Corea, Polonia, Brasil, Chile, Colombia, Sudáfrica, Tailandia, México, Hungría, Perú y Filipinas (International Monetary Fund 2005, pág. 162).

### El régimen de metas explícitas de inflación

El presente apartado se basa fundamentalmente en información contenida en documentos de divulgación oficial del Banco de Guatemala.(1)

El régimen monetario de Guatemala se basó en un sistema de tipo de cambio fijo o predeterminado por más de sesenta años, desde mediados de los años veinte hasta finales de los años ochenta del siglo XX. A principios de los años noventa de dicho siglo, el banco central comenzó a implementar un régimen de metas monetarias, mediante el establecimiento de metas para el agregado monetario denominado “emisión monetaria”. Ella está constituida por el conjunto de billetes y de monedas fraccionarias nacionales que se encuentran en circulación en poder del público o en la caja de los bancos. Este régimen operó en Guatemala a lo largo de la década de los años noventa.

Su funcionamiento adecuado requiere de una relación estable entre la cantidad de dinero y la inflación (es decir, se requiere que la demanda de dinero sea estable). Sin embargo, las innovaciones financieras suelen alterar dicha relación y hacen que los resultados, en términos de tasa de inflación, puedan no ser los esperados, aún en los casos en que el banco central mantenga un control adecuado de uno o más agregados monetarios.

En el caso guatemalteco, la inestabilidad de la demanda de dinero dejó percibir sus efectos ya en la segunda mitad de la década pasada. Como reacción al problema de la inestabilidad observada en la demanda de dinero, y en congruencia con la tendencia internacional en materia de política monetaria, la Junta Monetaria fue adoptando gradualmente el régimen de metas explícitas de inflación a partir del año 2000. (2)

A continuación se resumen los pasos y avances que han caracterizado la adopción del régimen de metas

explícitas de inflación en Guatemala:

- \*Fijación de metas numéricas de inflación (a partir de 1991).
- \*Establecimiento de variables indicativas de política monetaria, a las cuales se les da seguimiento sistemático, a partir de 2000. En ese año, tales variables eran las siguientes: emisión monetaria, tasa de interés, tasa parámetro (regla de Taylor), medios de pago, crédito bancario, tipo de cambio, inflación subyacente, índice de condiciones monetarias.
- \*Emisión de una nueva Ley Orgánica del Banco de Guatemala en 2002. (3) Esta ley provee un marco jurídico compatible con un régimen de metas explícitas de inflación. En particular, la referida ley contiene los siguientes avances:
  - \*Focalización del objetivo del banco central en la estabilidad del nivel general de precios. En efecto, de conformidad con el Artículo 3 de la ley en cuestión, el Banco de Guatemala “tiene como objetivo fundamental, contribuir a la creación y mantenimiento de las condiciones más favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional, para lo cual, propiciará las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias que promuevan la estabilidad en el nivel general de precios.
  - \*Refuerzo de la autonomía formal, financiera, operativa y administrativa del banco central.
  - \*Restricción a la figura de prestamista de última instancia del banco central.
  - \*Reconocimiento explícito de la adopción del régimen de metas explícitas de inflación en 2004 y en 2005. (4)
  - \*Ampliación del horizonte-meta para la tasa de inflación, de un año a dos años, a partir de 2005.
  - \*Fijación de una tasa de interés líder de política monetaria, a partir de 2005.
  - \*Inclusión explícita de los pronósticos de inflación como variables indicativas de la política monetaria, a partir de 2005.

\*Utilización de un sistema de pronósticos y análisis de política monetaria (el cual incorpora un modelo macroeconómico de pronóstico), como insumo para la definición de la tasa de interés líder de política monetaria, a partir de 2006.

\*Publicación de resúmenes de lo discutido en las sesiones en las que se toman decisiones con respecto a la tasa de interés líder de política monetaria, a partir de 2005.

\*Programación de las sesiones en las que se toman decisiones acerca de la tasa de interés líder de política monetaria. (5)

Entre las tareas en proceso que el banco central está implementando, a manera de perfeccionar el funcionamiento del esquema de metas explícitas de inflación, se encuentra el afinamiento de los modelos macroeconómicos y econométricos utilizados para la generación de pronósticos de inflación. Asimismo, el banco central está implementando cambios en los procedimientos operativos de sus operaciones de estabilización monetaria, con el objetivo de hacerlas más eficientes y de contribuir a desarrollar los mercados financieros secundarios.

Estos últimos son valiosos porque permiten una transmisión más eficiente de las acciones de política monetaria y porque proveen información y señales al banco central acerca de las expectativas de los agentes privados con respecto a la inflación futura.

En relación con los resultados obtenidos, en términos de tasas de inflación observadas y su comparación con las metas respectivas, la tabla que se presenta a continuación muestra que Guatemala ha observado una tendencia decreciente en las tasas de inflación desde principios de los años noventa.

En la presente década, las tasas observadas han estado dentro de la meta establecida sólo en los años 2000 y 2003.

En 2001, el incremento en la tasa del impuesto al valor agregado (del 10% al 12%) explicó en gran medida el desvío observado con respecto a la meta; en 2002, la inflación estuvo sólo ligeramente por

encima de la meta; luego, en 2004 y en 2005, el fuerte incremento de los precios del petróleo y sus derivados fue la principal causa de que la tasa de inflación superara la meta establecida.

En todo caso, el régimen de metas explícitas de inflación estará plenamente afianzado en el país cuando las expectativas de inflación coincidan básicamente con las metas para tal variable, como consecuencia de la convicción, por parte de los agentes económicos, de que el banco central utiliza sus instrumentos de política monetaria de manera oportuna y con el claro propósito de que se cumplan las metas de inflación anunciadas por la autoridad monetaria.

#### Guatemala: Resultados en Metas de Inflación Anunciadas Periodo: 1990 - 2007

Años	Meta de Inflación		Inflación Observada	Desviación en Puntos	
	Punto Fijo	Rango de Meta			
		Mínimo			Máximo
1990					
1991	15		10.03	-4.97	
1992	8		14.22	6.22	
1993	8		11.64	3.64	
1994	8		11.59	3.59	
1995		8	10	8.61	
1996		8	10	10.85	0.85
1997		8	10	7.13	-0.87
1998		6	8	7.48	
1999		5	7	4.92	-0.08
2000		5	7	5.08	
2001		4	6	8.91	2.91
2002		4	6	6.33	0.33
2003		4	6	5.85	
2004		4	6	9.23	3.23
2005		4	6	8.57	2.57
2006	6	5	7	--	--
2007	5	4	6	--	--

#### Conclusión

Guatemala ha avanzado de manera gradual pero firme en la adopción de un régimen monetario de metas explícitas de inflación. Dicho régimen ha dado resultados favorables, en términos de estabilidad macroeconómica, en la mayoría de los países que lo han adoptado a lo largo de la última década y media. Es de esperar que en Guatemala también se

obtengan resultados favorables.

Sin embargo, la adopción nominal del régimen no es suficiente para garantizar tales resultados. Para ello es indispensable que el banco central haga su mejor esfuerzo por diseñar e implementar una política monetaria disciplinada y eficiente; asimismo, se requiere que el resto de la sociedad comparta y respalde el objetivo de la estabilidad macroeconómica y que apoye las acciones que tienden a afianzar dicha estabilidad.

## Referencias

(1) La experiencia de Guatemala.

(2) El gradualismo que ha privado en la implementación del régimen de metas explícitas de inflación en Guatemala explica que Mark R. Stone (2003) incluya a este país entre los que, en 2003, aplicaban lo que él llama un régimen de “inflation targeting lite”.

(3) Congreso de la República (2002).

(4) Congreso de la República (2002).

(5) Véase Junta Monetaria (2004) y Junta Monetaria (2005).

Bernanke, Ben S.; Thomas Laubach; Frederic S. Mishkin y Adam S. Posen (1999). *Inflation Targeting - Lessons from the International Experience*. Princeton University Press.

(Los avances observados en 2005 y 2006 se fundamentan principalmente en el contenido de las resoluciones JM-160-2004 y JM-185-2005 de la Junta Monetaria.)

Congreso de la República (2002). *Ley Orgánica del Banco de Guatemala*. Decreto No. 16-2002.

International Monetary Fund (2005). *World Economic Outlook - Building Institutions*. September.

Junta Monetaria (2004). *Resolución JM-160-2004*. 29 de diciembre.

Junta Monetaria (2005). *Resolución JM-185-2005*. 27 de diciembre.

Stone, Mark R. (2003). *Inflation Targeting Lite*. IMF Working Paper, WP/03/12. January.



## Breve historia de dos colorantes naturales:

# El añil y la cochinilla



Hieo Kojima\*

En 1856, cuando el inglés William H. Perkin inventó accidentalmente un compuesto químico de color morado, el que luego se convirtió en el primer tinte sintético en la historia humana, comenzó la decadencia de los colorantes naturales; en la actualidad su uso pertenece al pasado, con pocas excepciones como ocurre en el campo artístico.

Sin embargo, los serios problemas generados por el efecto de los tintes sintéticos en el medio ambiente y la salud humana parece que está llevando de nuevo al colorante al centro de la atención del mundo. El aumento de la demanda del tinte natural no solamente en la industria de tintorerías sino también en la de alimentos, cosméticos y medicinas entre otras, ha motivado el incremento del número de países en que se está dando el renacimiento del cultivo y producción del mismo.

El area Maya, a pesar de su localización en la franja del trópico, cuenta con una gran diversidad de flora y fauna originaria, gracias a las grandes diferencias de altitud y pluviometría del área. En ella encontramos 3 de los colorantes más apreciados a través de la historia humana, los cuales son: el añil que se obtiene de la planta llamada Jiquilite, el caracol de la púrpura (*Púrpura patula*) oriundo de las costas del Pacífico y golfo de Caribe y el insecto de la grana cochinilla (*Dactylopius coccus*, antiguamente *Coccus cacto*), huésped de las plantas del género *Opuntia* y *Napolea*. El presente artículo tiene por objeto presentar dos de ellos con un enfoque histórico, ampliando el área de estudio

a toda la zona de Mesoamérica.

### Añil

Existen varias plantas de añil originarias del Nuevo Continente, una de las cuales llamada comúnmente como Jiquilite (*Indigofera suffruticosa* Mill) se cree que contiene más Índigo que el añil de India (*Indigofera tinctoria* L.). En torno al uso del añil en la época prehispánica tenemos, además de las referencias posteriores a la conquista hechas por los españoles, evidencias físicas del mismo, tales como unos fragmentos textiles encontrados en las cuevas

y tumbas y el pigmento llamado “Azul Maya” con que los mayas antiguos pintaron sus murales, vasos de cerámica y códices. El Azul Maya es un color azul claro tirando más bien a turquesa. Dado que la tonalidad turquesa no encaja propiamente con la del añil, el

***Aumenta de la demanda del tinte natural no solamente en la industria de tintorerías sino también en la de alimentos, cosméticos y medicinas***

material del pigmento ha sido por mucho tiempo objeto de discusión entre los investigadores hasta que recientemente Van Olphen y otros estudiosos demostraron que el tratamiento de calor en una combinación hecha del extracto de la planta del añil índigo y atapulguita, una arcilla mineral, convierte al índigo en azul resistente al ataque de solventes y de ácido (Linda S. Roundhill, 1989:253). En el Museo Popul Vuh de Guatemala se encuentran unas piezas que tienen este pigmento, entre ellos la urna descubierta en el departamento de El Quiché, las figuritas de estilo Jaina y el “incensario de Quetzal” de Purulhá. En los 3 fragmentos textiles hallados

\* Ingeniero Industrial, especialista en tintes naturales. Consultor de diversas instituciones.

en la cueva de Chiptic del Estado de Chiapas hay un lienzo (inicio del siglo XVI) que tiene diseños pintados en azul y el huipil recuperado en la cueva de La Garrafa del mismo Estado (fines del siglo XV) ha sido teñido con añil, lo que constituye la primera evidencia arqueológica al respecto en Mesoamérica (Turok, 1996:29).

Después de la conquista española Fray Diego de Landa, obispo de Yucatán, en su “Relación de las cosas de Yucatán” describió en el capítulo relacionado con los sacrificios humanos una especial manera de matar en la cual entraba el embadurnarse con pasta azul de añil: “... y si había de ser sacrificado a saetadas, desnudábanle el cueros y untábanle el cuerpo de azul, con una coraza en la cabeza; subíanle en el palo y atábanle....y haciendo cierta señal a los bailantes, le comenzaban flechar por orden del sacerdote....al corazón.”

Así mismo, si habían de sacar el corazón, “le traían...embadurnado de azul y coraza puesta, llevaban a la grada redonda, que era el sacrificadero; y, después que el sacerdote y sus oficiales untaban aquella piedra con color azul y echaban, purificando el tempo, al demonio, tomaban los chaces al pobre que sacrificaban, y con gran presteza le ponían de espaldas en aquella piedra y asíanle de las piernas y brazos todos cuatro, que le partían por medio.”

También da el mismo cronista noticias de la pasta azul de añil en las ceremonias del mes Yaxkín: “... Llamábala Olob-Zab-Kamyax. Lo que después, juntos en el templo y hechas las ceremonias y sahumeros que en las pasadas hacían, pretendían era untar con betún azul que hacían, todos los instrumentos de todos los oficios, desde el sacerdote hasta los husos de las mujeres y los postes de su casa”; y finalmente, en ceremonias del ritual agrícola efectuadas en el mes Mac: “ Este hecho con su devoción acostumbrada, untaban el primero escalón del montón de las piedras con lodo del pozo, y los demás escalones con betún azul, y echaban muchos sahumeros y invocaban a los Chaces y a Izamná con sus oraciones y devociones, y ofrecían sus presentes”.

El nombre científico de la planta llamada Ch'oh en Yucatán de la que Landa describió es *I. suffruticosa* Mill, o sea jiquilite, el añil que está difundido

ampliamente por todo el continente de América. Por consiguiente, la pasta azul mencionada por Landa, que se hacía de Ch'oh, era el lodo de añil, en otra palabra el añil índigo.

Gonzalo Fernández de Oviedo, cronológicamente el primer naturalista de la ciencia americana, en el “Sumario de la Historia Natural de las Indias” (1526), al hacer relación de las plantas y Yervas. Concluye: “Y pues ya estoy al fin en esta relación de lo que se me acuerda de esta materia, quiero decir otra cosa que me ocurre, y no es fuera de ella; lo que los indios hacen de ciertas cáscaras y cortezas y hojas de árboles que ya ellos conocen y tienen para teñir y dar colores a las mantas de algodón, que ellos pintan de negro y leonado y verde y azul y amarillo y colorado o rojo, tan vivas y subidas cada una, que no puede ser más en perfección”. Con gran probabilidad se trata de una de las primeras noticias acerca del uso de colorantes y colores por los indígenas de las Islas de las Indias Occidentales.

***Después de la conquista española Fray Diego de Landa, obispo de Yucatán, en su “Relación de las cosas de Yucatán” describió en el capítulo relacionado con los sacrificios humanos una especial manera de matar en la cual entraba el embadurnarse con pasta azul de añil***

(Rubio Sánchez, 1976:28). Los colores aquí mencionados son casi los mismos que los centroamericanos consideraban sagrados, y la planta con que se tiñó el azul y verde (azul con amarillo) fue indudablemente el jiquilite que abundaba en el Caribe, Centroamérica y América del Sur.

Antonio de Ciudad Real, quien viajó por México y Centroamérica de 1584 a 1589, puso en claro que la planta de la cual extraían el añil era del nuevo continente en su “Tratado curioso y docto de las grandezas de la Nueva España”. Dice “.....y beneficiase por allí (Provincia de San Salvador) el añil, que son unas matas naturales de aquella tierra, de las cuales cultivadas se saca mucha de aquella

tinta hecha en unos panecillos cuadrados, no muy grandes ni muy gruesos.....” En las investigaciones efectuadas recientemente en El Salvador por el autor del presente artículo se pudo observar la existencia de las “matas silvestres por todos lados, de las cuales sacaban la tinta en el tiempo de Antonio de Ciudad Real y también varias pilas en que entonces se elaboraba el añil.

Sería Bernardino de Sahagún el que con toda certeza dejara muchas descripciones sobre el uso de añil entre los indígenas en la época de la conquista cuando escribía “La Historia General de las Cosas de Nueva España” (12 tomos, 1569). En el capítulo XI, del Libro XI, que trata “De los colores de todas maneras”, dice: “Hay una yerba en las tierras calientes que se llama *xiuhquilitl*, majan esta yerba y exprímenle el zumo, y échanlo en unos vasos; allí se seca o se cuaja. Con este color se tiñe lo azul obscuro resplandeciente, es color preciado”. La palabra “*xiuhquilitl*” que en náhuatl significa “hierba de azul” o “hierba que produce azul” es una planta de añil de origen del Nuevo Continente, utilizada desde la época prehispánica. En Centroamérica se le llama popularmente, como ya se ha mencionado antes, *Jiquilite* que es una corrupción de la palabra náhuatl “*Xiuhquilitl*”.

Sahagún, en el capítulo XXI del Libro X, “De los que venden colores” en el mercado dice: “.....y los colores que vende son de todo género, a saber los colores secos y molidos, la grana, amarillo y azul claro, la greda, el cisco de teas, cardenillo, alumbre, y el unguento amarillo que se llama *axin* y el *chapopotli* mezclado con este unguento amarillo que se llama *tzictli* y el *almagre*. Vende también cosas olorosas como son las especies aromáticas; vende también cosillas de medicinas, como es la cola del animalejo *tlaquatzín*, y muchas yerbas y raíces de diversas especies; a más de todo lo dicho vende también el *betún* que es como pez, el *incienso blanco*, *agallas* para hacer tinta, y la *cebadilla* (*Schoenocaulon officinale*, *Schlecht cham*), panes de azul, *aceche* y *margarita*”.

Según esta descripción, se vendían las medicinas y los colorantes en el mismo lugar, lo cual indica que los nativos los consideraban que sustancialmente eran los mismos. También es sumamente interesante conocer que se vendían junto a los colorantes (el

cisco de teas, cardenillo), los fijadores para impermeabilizar o revestir la superficie (*axin* y el *chapopotli* mezclado con el unguento amarillo que se llama *tzictli*), y los mordientes, o sea metal o sal metálica (*alumbre*, *almagre*, *aceche* y *margarita*). Pero lo que más atención llama en esta relación es “*pan de azul*”. La palabra “*pan*” aparece en muchas relaciones españolas de aquella época y significaba la masa sólida, de la cual se supone que el “*pan de azul*” era el añil en esa forma.

En el siguiente capítulo de “los tintoreros”, Sahagún menciona; “El que es tintorero tiene por oficio el teñir la lana con diversos colores, y a las veces con colores deslavados y falsos; la lana que vende es bien teñida y dale buen punto, y tiñe de diversos colores, amarillo, verde, leonado, morado, verde obscuro, verde claro, verde fino, encarnado, con los cuales colores tiñe lana”. Esta nota nos confirma que existía el oficio de tintorero entre los nativos de aquel tiempo.

La lana de oveja y de chivo, animales del Viejo Continente, posiblemente ya habían sido introducida al Nuevo Continente cuando el padre Sahagún escribió la crónica, pero la lana de conejo existía desde la época prehispánica y se llamaba *Tochomite*, con el que también se designaba al hilo compuesto de esta lana con el algodón. En México aún hoy día se usan los hilos *Tochomite* y los tiñen de varios colores para después tejer las cintas de cabello y otras prendas de indumentaria. La variedad de colores que menciona Sahagún fue conseguida posiblemente por la naturaleza de la lana, que es mucho más teñible que las fibras vegetales. En cuanto a las 3 clases de “verde” mencionadas en esta versión, se estima que tiñeron el material primero con amarillo y luego con azul de añil, pues un colorante natural muy rara vez tiñe de verde por sí mismo.

Seguidamente, en el capítulo XXV, “Las que embarran la cabeza”, cuenta Sahagún; “La que embarra las cabezas”, con unas hierbas llamadas *Xiuhquilitl*, que son buenas contra las enfermedades de la cabeza, tiene por oficio buscar el barro negro y traerlo al *tiánguez* para ponerlo en la cabeza a los que lo quieren, y echar encima las yerbas, siendo molidas y mezcladas con las hojas de un árbol que se dice *huixochi*, y con la corteza llamada

quauhtepuztli”.

Desde los tiempos antiguos, el tener un hermoso cabello negro ha sido siempre el deseo primordial no solamente de las mujeres orientales, sino también de las del Nuevo Continente. “Las enfermedades de la cabeza” sería la caída de los cabellos y las canas. Y “las que embarran la cabeza” trabajarían para curar la caída de los cabellos y teñir las canas.

Hierbas llamadas Xiuhquilitl, una de las plantas que Sahagún menciona que usaban con el barro negro, es “la hierba azul” en náhuatl, y el método de “echar encima las dichas hierbas, siendo molidas” es el mismo que se practicaba hasta hace poco en Pinotepa de Don Luis de Oaxaca, México y en Syuri de Okinawa, Japón, y consiste en aplicar directamente las hojas frescas de añil a la tela o al hilo. Huixochi es una planta cuyo extracto sirve para el colorante negro. Aunque no se saben exactamente las características de la llamada quauhtepuztli, ambas plantas servirían tanto de medicina como de colorantes.

El lodo de añil tiene varias ventajas para teñir los hilos y telas. Debido a que no se cuecen ni se seca el lodo como en el caso de añil índigo preparado por el método de precipitación, las partículas de tinte quedan muy finas y penetran profundamente en las fibras, lo cual contribuye a la obtención de un color parejo y hermoso. Aunque es un poco incómodo transportarlo, se usan mucho para medicina y colorantes. En Japón, todavía lo elaboran en Izumi de Okinawa.

Sahagún menciona, en el capítulo XV del libro VIII, “De los atavíos de las señoras”; “Usaban también las mujeres teñir los cabellos con lodo prieto, o con ya yerba verde que se llama xiuhquilitl, por hacer relucientes los cabellos, a manera de color morado...” el “lodo prieto” debe haber sido también de añil, pues la masa sólida de puro añil, efectivamente, tiene un color brillante y morado, y los modernos tintoreros

observan el color morado reluciente en la masa para determinar el nivel de la pureza de añil.

En julio de 1558, el Rey de España emitió la Real Cédula al Presidente e oidores de la Audiencia Real de los Confines, en la que se manifiesta su gran interés sobre jiquilite o lodo de añil y dice así: “...ya sabéis como se trae a estos Reinos de Francia y también el de Portugal pastel para dar color azul a los paños que acá se labran y somos informados que en esa tierra y una hierba o tierra que hace el mismo heffeto que el pastel porque con ello se tiñe y da color azul a los paños de lana de algodón que en esas partes se hacen y labran por los indios; y un portugués ha dicho que, en la India del Cambaya hay de esta yerba y que tomándose con el asiento traería a estos reynos cantidad de dello y que servirla de pastel y si en esa tierra hubiese cosa que hiciese el mismo efecto que el pastel y fuese en cantidad que se pudiese traer a estos reynos y vastase para los paños que en el se labran sería una cosa de gran importancia y se excusaría de traer de Francia, ni de otro reino el pastel que, se trae de que se seguiría muchos buenos effetos...”

La Real Audiencia mandó una detallada descripción de lo solicitado por el Rey, quien al parecer la transmitió a personas doctas en la materia, quienes después de pedir nuevos informes y estudiar la planta dieron su informe que posteriormente el Rey por medio de la Real Cédula dictara la mejor conveniencia de procesar el añil, a fin de comercializarlo en Centroamérica (Rubio S., 1976: 30)

De esta manera, se comenzó el cultivo del añil que fue propagándose en todas las provincias centroamericanas. A mediados del siglo XVII, el añil encabezó la lista de artículos exportables del área sustituyendo al cacao y gracias a su abundante producción y alta calidad llegó a ser muy apreciado tanto en los virreinos de México y de Perú como en los países de Europa, a donde llegó a través de España.

***El lodo de añil tiene varias ventajas para teñir los hilos y telas. Debido a que no se cuecen ni se seca el lodo como en el caso de añil índigo preparado por el método de precipitación, las partículas de tinte quedan muy finas y penetran profundamente en las fibras, lo cual contribuye a la obtención de un color parejo y hermoso.***

En ese entonces el añil se obtenía por el método de precipitación en 3 piletas escalonadas, en un área comprendida desde el su y el oriente de Guatemala a El Salvador, Honduras y Nicaragua.

En Guatemala, Honduras y Nicaragua, el cultivo y la elaboración de añil ya se habían desaparecido a principios del presente siglo, no siendo así en El Salvador, donde se continuó la producción hasta la década de 1970. El gobierno actual de El Salvador está viendo la posibilidad de revalorizar la industria añilera en el país como una parte integral del desarrollo nacional en la época de post-guerra interna.

Esta industria, una vez puesta en marcha, convertiría a dicha nación centroamericana en uno de los pocos países productores del añil natural en todo el mundo.

## La Cochinilla

La cochinilla, colorante natural, producto muy característico de América Latina, es el nombre general de los insectos que se pegan a ciertos géneros de nopal y tienen su origen en México donde la llaman en Nahuatl “Nocheztli” (sangre de las tunas).

La especie más apta para cría artificial es *Dactylopius coccus* (antes *Coccus cacti*) con un género de nopal que es *Opuntia ficus-indica*. Al igual que el tinte púrpura, es uno de los pocos colorantes de origen animal que contiene abundante carmín, apropiado para teñir hilo de lana y seda en color rojo. Las hembras son las únicas que aportan el tinte, las que se crían pegadas en el nopal, se recolectan sobre una tela con un cepillo o una brocha y se les seca. Siendo muy vulnerable a los ataques por otros insectos, plagas y la humedad, su cultivo implica grandes cuidados y una labor intensiva.

***En la Centroamérica de la época colonial Guatemala era el principal país productor de la cochinilla. El cultivo de la grana cochinilla en Guatemala comenzó en 1812 y llegó a ocupar el primer lugar en los productos de exportación en 1825, constituyendo la base de la economía del país durante varias décadas subsecuentes hasta que adquirió supremacía el cultivo del café en las décadas de 1870.***

La Matrícula de Tributos y su símil, el Códice Mendocino, cuya elaboración se sitúa entre los años 1522 y 1530, refiere que once pueblos de la provincia de Coaixtlahuaca en la Mixteca Alta oaxaqueña, y otros once pueblos de la provincia de Coyolapan en el valle de Oaxaca, enviaban como tributo anual a México-Tenochtitlán 40 y 20 talegas de grana cochinilla fina, respectivamente. Fray Bernardino de Sahagún también menciona que “hay otra manera de grana baja, o mezclada..., también hay una grana falsa ...” (Turok, 1996: 31).<sup>1</sup>

En época colonial, la grana llegó a ser el principal producto exportable del área; en 1587 se exportaron de México a España aproximadamente 60,000 kg. con más de 280,000 pesos de ganancia. También se encontraba entre los artículos comerciales que atravesaron el Océano Pacífico en los galeones que transitaban entre el Puerto de Acapulco, México y Manila de las Filipinas, durante 250 años (1565-1815) (Tsunoyama, 1990:94). Fueron comerciantes portugueses los que en la época de guerras internas (1477-1573) introdujeron al Japón los tejidos de lana teñidos con el tinte de cochinilla, cuyo color rojo fuerte, llamado en Japonés “Syoujyou-hi” fascinaba a los señores feudales y guerreros japoneses, quienes mandaban a hacer con estos tejidos las prendas que se usaban sobre el atavío de guerra y las jergas para monturas. Y cuando se estableció la vía de comercio directo con México en la época de Ieyasu Tokugawa, primer Shogun de Edo, aumentó aún más la importancia de estos tejidos.

Posteriormente por la política de aislamiento nacional fueron cerradas todas las vías comerciales, con la excepción de los comerciantes holandeses, a quienes les fue permitido realizar su comercio en una zona sureña del país con artículos extranjeros. Entre estos últimos se encontraba el tinte de cochinilla, que se utilizaba entonces para la tinción de Yuzen (tela de seda para kimono con dibujos tradicionales de multicolores) y ola pintura para cuadros de estilo japonés.

En la historia del Japón, hubo 2 experimentos en que se intentaba la introducción del cultivo de la cochinilla. El primero fue en la época del octavo shogun Yosimune (1716-1745) cuando se proyectó la introducción de la técnica para la fabricación de

los tejidos de lana y la tinción con tinte de cochinilla. El shogunato, a través de su gobernador en Nagasaki, la única provincia en la que se permitía a los holandeses

realizar su comercio con los japoneses, se les solicitó informaciones sobre el método de crianza de las cochinillas, a lo cual los holandeses, por temor a perder el jugoso negocio, prefirieron no responder, entregando solamente un documento insignificante con la explicación de la misma. El segundo fue cuando el moderno gobierno de Meiji (1868-1912) intentó trasplantar unas plantas tropicales en las Islas de Ogasawara, cuya exploración estaba impulsando el gobierno, entre las que se encontraban café, quinina, árbol de caucho y cactus para la crianza de cochinilla. Este último, como el anterior, terminó sin conseguir éxito y al parecer, quedaron hasta la fecha únicamente los cactus que fueron trasplantados a las islas en esa época.

En Centroamérica de la época colonial, Guatemala era el principal país productor de la cochinilla. El cultivo de la grana cochinilla en Guatemala comenzó en 1812 y llegó a ocupar el primer lugar en los productos de exportación en 1825, constituyendo la base de la economía del país durante varias décadas subsecuentes hasta que adquirió supremacía el cultivo del café en las décadas de 1870. las áreas principales del cultivo fueron; Amatitlán, Antigua, villa Nueva, Petapa y Palín, todas situadas alrededor de la actual Ciudad de Guatemala. La mayor parte de la cochinilla cultivada en Guatemala fue exportada a España como un producto agrícola. Los españoles gozaban de enormes beneficios a través de este negocio, la denominaban “grana” para ocultar el verdadero origen del tinte. La novela “Rojo y Negro”, una de las obras maestras del siglo pasado, escrita por el gran escritor francés Stendhal, es la historia de una persona que vivió en la época del poder y ambición, en la cual simbólicamente el negro es la túnica del sacerdote y el rojo es el uniforme militar. Este último en aquella época fue confeccionado con la lana teñida de cochinilla, producto del Nuevo Continente. Por lo tanto, el uniforme rojo de los soldados franceses y tal vez de Napoleón mismo que batallaron en la Guerra de Waterloo podían haber sido teñido de cochinilla de Guatemala. Su color no es recibido

***En el caso de la cochinilla, la mayor parte del la demanda proviene de la industria alimenticia: colorante para el queso, salsa de tomate, dulces, etc.***

con facilidad por la fibra de algodón, a lo cual obedece la ausencia de los tejidos teñidos con cochinilla en los trajes indígenas de Guatemala que son principalmente de

algodón, salvo unas pocas piezas como los ponchos de lana para hombre de Chichicastenango, de las décadas de 1900, e hilos de seda de color magenta utilizados con los huipiles ceremoniales de Santa Apolonia.

En los últimos años, conforme se ha ido revelando la toxicidad de los colorantes sintéticos, ha ido aumentando la demanda del tinte natural al nivel mundial. En el caso de la cochinilla, la mayor parte del la demanda proviene de la industria alimenticia; colorante para el queso, salsa de tomate, dulces, etc. aunque también se usa para pasta dental, cosméticos, muestreo en microscopio, indicador de alcalimetría y pintura para interiores, por lo cual se esta dando un resurgimiento del cultivo de grana en varios lugares del mundo. Los principales productores de la cochinilla en la actualidad son Perú e Islas Canarias, y ya han empezado a producirla en Chile, Argentina y Africa del Sur. También en Oaxaca de México se esta cobrando la fuerza de la tendencia del resurgimiento de la cría de cochinilla, y se espera que suceda lo mismo en Guatemala.

Hoy en día el mundo está lleno de artículos fabricados en forma sintética, los cuales, en muchos casos, se sabe que están causando graves daños al medio ambiente, la salud y la vida en sí. Si los gobiernos y pueblos de los países mesoamericanos, tierra de origen colorantes naturales como el añil y la cochinilla consideran la posibilidad de re-explotación de los mismos, sería no solamente muy útil e importante para el desarrollo de área sino también daría muy buenas perspectivas en futuro y beneficio de toda la humanidad.

## Referencias

Gerhard, Peter 1962, Congreso Internacional de Americanista Vol. 3, México

Landa, Diego de 1966: Relación de las cosas de Yucatán, Editorial Porrúa, S.A., México

Roundhill, S. 1989, Informe de Mesa redonda de Palenque, México

# El café guatemalteco en el mercado japonés: *Caso de Rainbow Mountain Coffee*<sup>1</sup>



Hiroyuki Ukeda\*,  
Yoshiaki Hisamatsu\*\* y  
Takeshi Ohsawa\*\*\*

## Introducción

La producción y exportación del café ha sido y será un pilar de la economía guatemalteca. Su crecimiento depende, además de los factores exteriores (exógenos), de la alta calidad del grano y del mercadeo creativo. El presente artículo trata de sugerir algunos elementos claves para la prosperidad del sector cafetero de Guatemala mediante el análisis de un caso especial: Rainbow Mountain Coffee (RMC), un producto consistente en café líquido enlatado en Japón, que usa el grano importado de Guatemala y que ha sido muy bien aceptado entre los consumidores japoneses. El gran volumen de ventas de RMC contribuyó al aumento de importación del café guatemalteco en el país del Lejano Oriente. La experiencia exitosa de RMC pone de relieve la importancia de una estrategia fundada en la comprensión profunda del mercado extranjero y de una buena coordinación entre los diferentes actores.

Este trabajo está dividido en 3 secciones. La sección 2 relata la historia y características del mercado cafetero de Japón y el desempeño del café guatemalteco en ese mercado dinámico y diversificado.

En Japón no se ha cultivado café y el consumo

masivo del mismo es un fenómeno relativamente reciente. Como consecuencia del desarrollo económico de la posguerra y por la búsqueda de un mejor sabor, muchos japoneses comenzaron a apreciar y a consumir el café gourmet, segmento en el que Guatemala tiene ventaja sobre otros países caficultores. Pero, al mismo tiempo, una característica o más bien peculiaridad del mercado japonés es la presencia del café líquido en lata que la gente toma como si fuera un tipo de refresco.

El café guatemalteco está considerado como café de calidad entre los especialistas y compradores japoneses, aunque Guatemala todavía es poco reconocida entre los consumidores como país caficultor. Una de las razones por las cuales RMC ha sobresalido entre decenas de artículos (marcas) de café enlatado en Japón -tema de la sección 3- consiste en el uso de café de calidad como materia prima. Esta táctica novedosa en el ramo de café enlatado fue reforzada por la publicidad agresiva y bien elaborada, y el suministro estable del grano guatemalteco de alta calidad.

En la sección 3 se argumenta que tal estrategia de RMC, tomada con el objetivo de diferenciarse de los productos rivales, es resultado de la comunicación y cooperación entre los tres actores importantes:

*En Japón no se ha cultivado café y el consumo masivo del mismo es un fenómeno relativamente reciente.*

\*Lector, Universidad de Tokio para los Estudios Extranjeros, docente visitante URL (hukeda0103@cream.plala.or.jp)

\*\*Profesor asociado, Departamento de los Estudios de Desarrollo Regional, Universidad de Tokyo, docente visitante URL (yhisamat@itakura.toyo.ac.jp)

\*\*\*Investigador, Embajada del Japón, Guatemala (takeshihsawa@mva.biglobe.ne.jp)

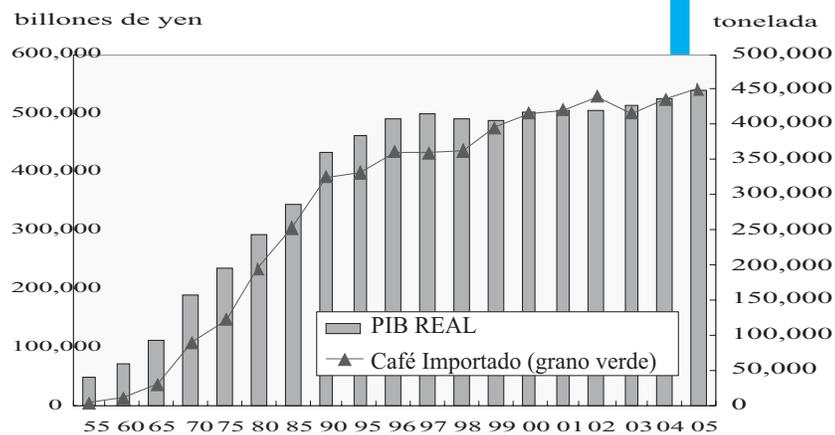
SUNTORY (dueño de la marca), ITOCHU (compañía comercial que suministra el grano) y la Asociación Nacional del Café, ANACAFÉ (certificador de la calidad del café). La última sección (4), concluye y propone posibles lecciones para las empresas guatemaltecas.

### El mercado cafetero de Japón y el desempeño del café guatemalteco

Se supone que el café llegó a Japón a través de comerciantes europeos en el año 1609. En 1804 el Sr. Shokusanjin Ohta, un samurai intelectual, se refirió en su libro al sabor amargo del café. A partir de la apertura (del comercio exterior) y modernización (tanto económica como sociocultural), proceso iniciado en la segunda mitad del Siglo XIX, el café se ha arraigado paso a paso en el gusto de los japoneses. Antes de la II Guerra Mundial tomar una taza de café todavía era considerado un lujo en Japón, básicamente restringido para los lugares públicos como las cafeterías.<sup>(2)</sup> Los japoneses han consumido café de manera masiva y cotidiana tras el período de la restauración económica de la posguerra (1945-55), conforme el desarrollo acelerado y mayores oportunidades de gozar de los productos extranjeros.

La importación de café (medida en cantidad del grano verde) aumentó drásticamente, de 4,098 toneladas en 1955 a 450,606 toneladas en 2005,

Figura 1. Desarrollo económico e importación de café en Japón, 1955 - 2005



Producto Interno Bruto real está basado en el SNA 1968 hasta el año 1995 y en el SNA 1993 desde 1996.

Fuente: Oficina de Gabinete All Japan Coffee Association

pese a que en años recientes la tasa de crecimiento de la importación ha disminuido al igual que la de crecimiento económico (Figura 1).

Japón, segunda potencia económica del mundo, con una población cercana a los 130 millones de habitantes, actualmente ocupa el tercer lugar en el consumo mundial de café después de Estados Unidos y Alemania. Empero, cada japonés no toma tanto café como los europeos y los estadounidenses. El consumo per cápita de café en el año 2005 fue de 3.35 kg en Japón, mientras en Alemania, Francia y los EE.UU. el consumo per cápita fue de 7.39 kg, 5.05 kg y 4.26 kg, respectivamente (Cuadro 1).

Cuadro 1. Consumo per cápita del café en los países miembros importadores del *International Coffee Organization* (kg, grano verde)

	2003	2004	2005
TOTAL	4.43	4.57	4.65
EE.UU	3.96	4.25	4.26
(Unión Europea)	5.01	5.08	5.21
FINLANDIA	11.26	11.18	11.99
AUSTRIA	6.57	5.64	7.69
BÉLGICA / LUXEMBURGO	7.32	9.60	8.15
FRANCIA	5.50	5.48	5.05
ALEMANIA	6.70	6.64	7.39
ITALIA	5.36	5.73	5.63
GRAN BRETAÑA	2.37	2.23	2.44
SUIZA	6.90	6.90	5.81
NORUEGA	8.79	8.95	9.31
JAPÓN	3.13	3.18	3.35

Fuente: All Japan Coffee Association

Este consumo modesto de café en los países industrializados se debe, entre otros factores, a la competencia con el té, que además de estar incluido en la dieta tradicional de Japón, hoy se ofrece en el mercado con una gran variedad de sabores (té verde, té negro, té chino, etc) y de formas. Es una interrogante abierta si en el futuro los japoneses van a consumir mayor cantidad de café hasta acercarse al nivel de los europeos o no.

El mercado cafetero de Japón se caracteriza, además de su tamaño, por su diversidad y dinamismo. No es un mercado uniforme ni estático. La demanda de los japoneses no sólo varía por estrato social, sexo y edad, sino también cambia con el tiempo, por lo que siempre aparecen en el mercado nuevos productos o servicios

relacionados al café, aprovechando la innovación tecnológica y la expansión de la frontera caficultora.

Cabe clasificar el mercado cafetero de Japón en tres categorías: café regular (tostado y molido), café instantáneo (soluble) y café RTD (Ready To Drink). Lo interesante entre estas categorías, a las que se enfocará este estudio de caso en la siguiente sección, es el café líquido contenido tanto en latas como en botellas plásticas, que constituye la mayoría del mercado de café RTD. Este segmento del mercado, que se ha desarrollado a lo largo de más de treinta años, es enorme y bastante competitivo en Japón<sup>3</sup>.

El café líquido enlatado o embotellado se vende principalmente a través de expendedores automáticos y tiendas de conveniencia (ej. Seven Eleven).

En Japón hoy existen más de 40,000 tiendas de conveniencia<sup>4</sup> y más de 2.6 millones de expendedores automáticos de bebidas<sup>5</sup>.

Así los japoneses, cuando lo desean, pueden muy fácilmente encontrar y disfrutar el café líquido frío en verano y el caliente en invierno.

Por lo general las diferentes marcas de café líquido asignan el mismo precio a sus mercancías. En el caso del café enlatado, una lata de 190ml cuesta 120 yenes o un dólar estadounidense.

El consumo en Japón de café líquido en lata ascendió a 2,005 mil kl en el año 2004, cantidad mayor que el consumo conjunto de Coca Cola y Pepsi Cola.<sup>6</sup>

Actualmente en Japón se venden más de 10 billones de latas de café en un año, alrededor de 80 latas por persona.<sup>7</sup> Según la encuesta sobre el consumo de café que ha sido levantada cada dos años a partir de 1980, en 2002 los japoneses tomaron un promedio 10.03 tazas de café a la semana, de las cuales 4.29 tazas fueron de café instantáneo, 3.22 de café tostado (regular), 1.77 de café líquido enlatado y 0.74 de café líquido en botella plástica.

En 2004, el consumo medio de café fue de 10.43 tazas, desglosadas en 4.40 tazas de instantáneo, 3.49 de tostado, 1.68 de líquido enlatado y 0.86 de líquido en botella plástica. Mientras que el consumo de café en botella plástica creció 16.2% en ese lapso, el de café en lata disminuyó 5.1%. La misma fuente confirma el hecho sabido entre los especialistas de que los que consumen más café enlatado son los adultos masculinos en edad laboral: los hombres de 25 a 39 años de edad tomaron un 60.8% del total de café enlatado en 2004.<sup>8</sup>

Es feroz la competencia entre las diferentes marcas por ganar el apoyo de los consumidores en el mercado del café enlatado, mercado grande y maduro, con reducido espacio para crecer más. Según un experto a quien entrevistamos, cada año más de cien productos nuevos se introducen al

mercado del café en lata. Sin embargo, un año después, de esos cien sólo sobreviven tres o cuatro. Las grandes empresas de bebidas que cuentan con marcas de café enlatado desarrollan nuevos productos en sus laboratorios, se dedican al mercadeo y destinan enormes cantidades de dinero a la publicidad, aunque muy pocos productos pasarán el examen del mercado caprichoso.

***El mercado cafetero de Japón se caracteriza, además de su tamaño, por su diversidad y dinamismo. No es un mercado uniforme ni estático. La demanda de los japoneses no sólo varía por estrato social, sexo y edad, sino también cambia con el tiempo, por lo que siempre aparecen en el mercado nuevos productos o servicios relacionados al café***

¿Qué posición ocupa el café guatemalteco en el mercado japonés? Debido a su condición geográfica e histórica, Guatemala compite con otros países caficultores no por precio sino por la calidad de su grano que se cultiva, se limpia y se selecciona con cuidado minucioso y de modo más bien artesanal, a diferencia del caso de otros países como Brasil y Vietnam. Como veremos más adelante, ANACAFÉ ha jugado un papel significativo en coordinar y promover la producción y exportación del café de calidad.

La oferta del grano no barato pero de calidad encuentra una demanda creciente en el mercado japonés. El café guatemalteco se consume en Japón en diversas ocasiones y de múltiples formas, como

ingrediente -entero o parcial- del café tostado (molido) que se compra en supermercados, tiendas especiales o vía internet, como la taza del café gourmet que se toma en las cafeterías (tiendas de cadenas como Starbucks, Tully's y Doutor o cafeterías familiares), y como ingrediente del café enlatado que se toma como sabroso refresco.

El Cuadro 2 muestra el gran peso del grano guatemalteco en el mercado de Japón en los últimos años.<sup>9</sup>

Los dos países más destacados como exportadores son Brasil y Colombia, tanto que los japoneses asocian sus nombre con el café. En 2004 Indonesia ocupó el tercer lugar y Guatemala el cuarto lugar, pero en 2005 se invirtió el orden. Un 9.9 % del valor total de grano importado llegó de Guatemala en 2005.

El Cuadro 2 también indica que el café guatemalteco tiende a venderse como café de calidad en Japón. El precio medio de un grano (i.e., valor / volumen) de origen guatemalteco es relativamente alto, sólo superado por Jamaica y El Salvador entre los 15 países exportadores principales en 2005. Ciertamente, una buena parte del café de calidad que los japoneses consumen hoy utiliza granos producidos en las siete regiones caficultoras de Guatemala.

A continuación examinaremos la historia de RMC, un proyecto exitoso del café en lata que explica parte del buen desempeño del café guatemalteco en el mercado japonés. RMC ha combinado creativamente el café gourmet con el café en lata.

### Rainbow Mountain Coffee: uso creativo del café guatemalteco de calidad para el café enlatado

Rainbow Mountain Coffee (RMC) es un producto de BOSS, marca del café enlatado de SUNTORY. SUNTORY es una compañía gigante de licores y refrescos de Japón, que se fundó en 1899 y cuyo importe de ventas consolidadas registró 1,374 billones de yenes en 2005.<sup>10</sup>

Su marca BOSS (palabra inglesa que significa “jefe” y ha sido absorbida bien en el vocabulario japonés) apareció en el mercado de café enlatado en el año 1992, con el concepto original de “café en lata como compañero de los hombres que trabajan duro”. Ese concepto de BOSS fue acuñado para atraer al núcleo de consumidores como los trabajadores manuales y los profesionales o artesanos que trabajan hasta la noche. SUNTORY ha introducido cada año nuevos productos (modelos) de la familia BOSS al mercado, tales como café con leche, café negro, café bien cargado, café con poco azúcar y café ecuatorial<sup>11</sup>.

**Cuadro 2. Importación del grano verde en Japón, por países de origen, 2000 - 2005 \***

	Volumen del grano verde importado (mil toneladas)						Valor (100 millones de yenes)					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2000	2001	2002	2003	2004	2005
BRASIL	90.1	93.2	93.8	99.3	96.7	112.7	192.1	151.5	121.8	134.7	148.4	272.5
COLOMBIA	70.4	67.0	85.5	73.1	90.7	94.1	192.6	142.7	173.5	140.8	175.8	261.9
<b>GUATEMALA</b>	<b>28.1</b>	<b>31.3</b>	<b>33.7</b>	<b>27.2</b>	<b>27.4</b>	<b>33.2</b>	<b>74.8</b>	<b>62.9</b>	<b>67.3</b>	<b>55.8</b>	<b>59.7</b>	<b>100.3</b>
INDONESIA	69.9	67.4	58.2	58.0	61.1	56.9	91.5	69.2	66.6	68.3	70.2	82.2
ETIOPÍA	26.8	24.6	32.3	32.1	37.9	30.5	61.1	47.7	48.8	47.5	62.6	78.2
VIETNAM	25.3	29.7	30.5	22.4	25.7	28.2	24.3	19.4	19.9	18.9	21.6	28.7
TANZANÍA	8.5	9.0	6.8	8.6	8.6	10.0	22.7	18.8	14.0	18.2	17.8	27.5
COSTA RICA	7.1	6.5	7.5	8.6	8.4	7.3	19.1	13.7	15.5	18.3	17.1	21.0
JAMAICA	1.6	1.5	1.4	1.3	1.4	0.9	30.6	33.1	34.5	32.0	32.3	20.2
MÉXICO	11.3	10.9	9.6	8.3	8.0	6.3	28.6	19.5	18.3	15.3	15.6	18.4
EL SALVADOR	4.1	4.3	5.0	6.5	4.3	5.5	9.9	7.2	8.6	11.4	8.2	16.7
HONDURAS	16.7	15.1	10.8	9.1	7.6	5.7	41.6	25.8	18.0	15.1	13.4	15.8
PAPÚA Y NUEVA GUINEA	2.2	4.4	7.3	6.2	5.4	5.6	4.8	7.9	12.5	10.5	9.2	15.2
INDIA	4.0	3.0	5.6	4.6	5.1	4.7	6.7	4.0	7.6	6.2	7.2	10.9
CHINA	0.1	0.1	1.3	2.2	3.4	4.0	0.2	0.1	1.9	3.4	5.5	10.0
MUNDO	381.7	381.3	400.3	376.9	400.5	412.6	843.1	659.1	660.0	623.7	688.2	1,008.3

\* No está incluido el grano decafeinado.

Fuente: Ministerio de Finanzas, *Trade Statistics of Japan* (<http://www.customs.go.jp/toukei/info/>)

Pese a ello, a BOSS le faltaba un producto representativo con impacto que pudiera diferenciarse de las marcas rivales.

En el laboratorio de SUNTORY encargado de desarrollar sus nuevos productos de café, a un investigador se le ocurrió la idea de usar como materia prima de BOSS el grano de alta calidad. Para ese propósito es óptimo el café guatemalteco, ya que Guatemala es el único país caficultor que puede proporcionar un gran volumen de granos excelentes bajo un estricto control de calidad. Hasta entonces, tanto SUNTORY como las otras marcas de café enlatado habían utilizado el grano corriente, típicamente la mezcla de los granos económicos provenientes de Brasil y Colombia.

La idea innovadora del investigador fue aprobada dentro de la empresa y se trasladó al departamento de compra de insumos. Éste había mantenido contacto con ITOCHU, compañía comercial que contaba con buena experiencia en el negocio de café con Guatemala.

El actor principal que ha unido a los países caficultores con el mercado japonés son las compañías comerciales, que pueden ser grandes compañías cuyas actividades abarcan casi todos los negocios relacionados al comercio exterior (General Trading Companies) como ITOCHU, MITSUI, MITSUBISHI, MARUBENI y SUMITOMO o compañías especializadas en el negocio de café. Las grandes compañías comerciales, gracias a su tamaño y experiencia, pueden hacer compras en gran escala y diversificar riesgos.

Por eso, la mayor parte del grano lo importan las grandes compañías comerciales aunque recientemente va en aumento el comercio directo sin la mediación de éstas. Cada compañía comercial, pese a que tiene intercambio comercial con todos los países caficultores importantes, tiene alguna región donde lleva precedencia a otras compañías. La compañía MITSUBISHI es fuerte en Colombia mientras MITSUI y MARUBENI son fuertes en Brasil.

En el caso Centroamericano probablemente aventaja ITOCHU, que no perdió contacto con la región aún durante el período de la guerra civil. A ITOCHU

le correspondió, en el proyecto de RMC, la tarea de suministrar continuamente el grano guatemalteco de calidad y de participar en la negociación con ANACAFÉ.

ANACAFÉ, como un actor del lado guatemalteco, ha jugado un papel crítico en el diseño y la organización del proyecto. Esta institución gremial de caficultores, que se estableció por ley en el año 1960, se ha dedicado a una serie de actividades para el desarrollo del sector cafetalero nacional, tales como otorgamiento de la licencia a todos los sacos de café de exportación, investigación, mercadeo, promoción, y orientación a los caficultores (ej. capacitación y difusión diaria de la información de mercado).

Aunque no está encargada de exportar café, ANACAFÉ goza de buena reputación entre las compañías comerciales japonesas, que acuden a ésta al emprender negocios de café con Guatemala. Asimismo, no pocos directivos de ANACAFÉ han visitado Japón.

***La mayor parte del grano lo importan las grandes compañías comerciales aunque recientemente va en aumento el comercio directo sin la mediación de éstas.***

Había mucha discusión entre SUNTORY, ITOCHU y ANACAFÉ antes de llegar a un acuerdo en abril de 2004. SUNTORY quería que ANACAFÉ le garantizara la calidad del café de manera explícita y exclusiva. Para ANACAFÉ, en cambio, al principio no fue atractiva la idea misma de usar el grano verde de sus socios para el café enlatado. Pero le atraía el gran valor que tenía la marca SUNTORY entre los consumidores japoneses, aparte de la necesidad de conseguir un mercado estable.

La popularidad de SUNTORY en Japón significaba que el proyecto tendría poca probabilidad de fracaso y que, como beneficio adicional, podría mejorar la imagen de Guatemala. Tomando en cuenta estos

méritos, ANACAFÉ llegó a aprobar y a colaborar con el proyecto. De hecho, tanto en el diseño de la lata de RMC como en su publicidad divulgada por medio de TV e internet, ha aparecido el mapa, las fotos o la historia de Guatemala.

En el acuerdo firmado, ANACAFÉ otorga su certificación de la calidad del grano exclusivamente a la marca de SUNTORY, por lo que otras marcas de café enlatado no pueden poner el sello de ANACAFÉ en sus artículos.<sup>12</sup>

La calidad del grano que examina y certifica ANACAFÉ y compra ITOCHU es tan buena que la empresa contratada por SUNTORY como tostadora en el proyecto RMC también vende el mismo grano como café tostado-molido. El nombre Rainbow Mountain refleja las siete regiones caficultoras de Guatemala y la vestimenta tradicional multicolorada. Estas características de Guatemala coinciden con que en Japón Mountain (montaña) es la palabra preferida para las marcas de café (ej. Blue Mountain, Emerald Mountain) y Rainbow (arco iris) tiene una connotación de cosas maravillosas.

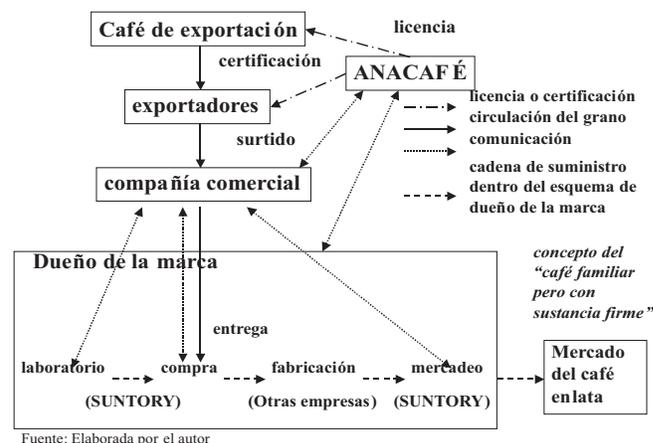
El mercadeo y la publicidad para el consumo del café guatemalteco, cuya calidad garantiza ANACAFÉ, marcan la diferencia pero no son suficientes para que RMC conquiste a un mercado sumamente competitivo. De ahí que SUNTORY ha invertido una gran suma de dinero en las actividades de propaganda y divulgación de RMC, empleando a varias estrellas de Japón o Hollywood para la publicidad televisiva, renovando el diseño y hasta el contenido mismo de la lata, subrayando la imagen de Guatemala como el país que produce el mejor café y que está dotado de la belleza natural y las culturas milenarias, y regalando premios a los consumidores que ganen los sorteos.

Con todo, SUNTORY guarda el concepto original de BOSS. SUNTORY no descarta el intento de ampliar la base de consumidores de su café enlatado, por ejemplo, hacia las mujeres. Pero RMC está enfocado, como los demás artículos de BOSS, a “los hombres que trabajan duro”, quienes aprecian el “café algo familiar pero con sustancia firme”<sup>13</sup>

La Figura 2, esquematiza el proceso de producción

de RMC, desde el grano verde guatemalteco como materia prima principal hasta el producto final en el mercado japonés.

Figura 2. Proceso de producción del *Rainbow Mountain Coffee*



RMC salió al mercado en septiembre de 2004. Es impresionante su volumen de ventas acumulado: más de 600 millones de latas hasta septiembre de 2005 y más de 1 billón de latas hasta agosto de 2006. SUNTORY<sup>14</sup>, RMC se ha convertido pronto no sólo en el artículo principal de la marca BOSS, sino en uno de los artículos más vendidos en el mercado entero del café enlatado.

Para Guatemala el proyecto también ha resultado un gran éxito, porque descubrió un mercado prometedor para su café. Resaltan cuatro elementos en el éxito de RMC, sin incluir el gran gasto destinado a la publicidad. Primero, fue innovadora la idea de usar el grano de calidad para el café líquido en lata. Segundo, esa idea se hizo contundente gracias a la certificación otorgada por ANACAFÉ. Tercero, todas las decisiones y acciones han sido bien orientadas por el mercado final, es decir, por el gusto de los consumidores. Cuarto, había buena comunicación y coordinación entre los actores japoneses (SUNTORY e ITOCHU) y los guatemaltecos (ANACAFÉ).

## Palabras finales

El mercado cafetero de Japón ha crecido mucho durante los últimos 50 años, aunque cada japonés consume menos cantidad de café que los europeos.

Una característica de ese mercado diversificado es el café líquido en lata que los hombres trabajadores toman como refresco y se vende más que Coca Cola.

Guatemala, país reconocido como exportador de excelente café, ocupa hoy el tercer lugar en el mercado japonés.

Una parte importante del aumento de consumo en años recientes se debe al gran éxito de una marca de café en lata, Rainbow Mountain Coffee, que ha escogido el grano guatemalteco como su materia prima. Realizar la idea novedosa de producir el café enlatado de calidad con buen aroma y trasabilidad (i.e., Guatemala como caficultor) no habría sido posible sin la comunicación intensa y la colaboración de los tres actores, SUNTORY como dueño de la marca, ITOCHU como compañía comercial y ANACAFÉ como certificador de la calidad de café, aunque eso no quiere decir que sea insignificante el papel de los caficultores y exportadores guatemaltecos.

¿Qué implica la experiencia de RMC para el sector cafetalero? Habría tres lecciones. Primero, la calidad del grano no garantiza el éxito en los mercados competitivos, especialmente en un mercado como el japonés, donde al menos en el corto plazo no está previsto un crecimiento considerable del consumo de café. Segundo, la innovación consciente del gusto de los consumidores conduce al resultado fructífero. Tercero, para tomar decisiones eficazmente, cobra importancia el acceso a la información de toda la cadena de valor. En el caso de RMC, los tres actores confían entre sí y han compartido la información necesaria.

Antes de terminar, merece la pena mencionar que por la iniciativa de ANACAFÉ y en alianza con varias empresas extranjeras, como Pepsi Cola (cadena de venta) y Takasago (empresa japonesa que hace el extracto líquido del café), se ha producido y comercializado en Centro América una marca guatemalteca de café enlatado a partir de octubre de 2006.<sup>15</sup> Pero, por el momento, podemos decir que el aprendizaje y la cooperación permiten la transferencia de tecnología.

## Referencias

1. Nos permitimos expresar nuestro agradecimiento cordial a Keizou Watanabe, de ITOCHU Corporation, William Hempstead, Rodolfo González Arenas, Esther Eskenasy, Eduardo Ambrocio y Liz Rodríguez, todos de la ANACAFÉ, y Pedro Bernal Murillo Azurdia, de la Embajada del Japón, por brindarnos la información preciosa en las entrevistas o por corregir la prueba. Por supuesto, las interpretaciones en este ensayo son nuestras y, si hubiere error, somos los únicos responsables.
2. All Japan Coffee Association, <http://coffee.ajca.or.jp/>
3. En el año 1969 UCC (Ueshima Coffee Co., LTD) inventó y empezó a vender el café enlatado (café con leche enlatado que anteriormente se había vendido en botella de vidrio en Japón) por primera vez en el mundo (<http://www.ucc.co.jp/milk-coffee/kenkyu1.html>). Comparado con más de 30 años de la historia del café en lata, el café en botella plástica es algo nuevo, que salió al mercado japonés hace unos 10 años.
4. Japan Franchise Association, <http://jfa.jfa-fc.or.jp/>
5. Japan Vending Machine Manufactures Association, <http://www.jvma.or.jp/>
6. All Japan Coffee Association, <http://coffee.ajca.or.jp/>
7. Revista SUNTORY Quarterly Vol.81 (otoño 2006, Tokio), p. 55.
8. All Japan Coffee Association, XII Encuesta Nacional del Consumo de Café 2004 (XII Coffee no juyou doukou ni kansuru kihon chousa 2004), mayo de 2005.
9. Para Guatemala, Japón es el segundo destino más importante después de los EE.UU.. Según ANACAFÉ, el 16% (en volumen) del grano guatemalteco se exportó a Japón en el año de cultivo 2004-5 (<http://portal.anacafe.org/portalold/content/temp/comer/comer/exp/graficas/GRAFXDEST012004200501.pdf>).
10. SUNTORY, <http://www.suntory.co.jp/>
11. Revista SUNTORY Quarterly Vol.81 (otoño 2006, Tokio), pp. 28-37.
12. A diferencia del caso de mercado RTD, en el mercado del “café regular” otras marcas pueden conseguir la certificación de ANACAFÉ, que cuesta \$15 por lote.
13. Revista Nikkei Information Strategy (Nikkei Jyouthou Strategy), junio de 2005, Tokio, pp. 65-67.
14. SUNTORY, <http://www.suntory.co.jp/>
15. En latán el sabor y calidad de los mejores granos de café, El Periódico, 25 de julio de 2006.



# True global leadership

William Lightfoot\*

## Introduction

Scandals, terrorism, ‘global connectivity’ have all redefined how we work, how we play, indeed how we interact with each other. Intense competition, the short term focus on the achievement of goals, and profits has exposed widespread corruption, which has in turn led to an assessment of our leadership. We expect more out of a leader because of this global connectivity – leaders should not only be able to convince people to follow them, they also need to be able to convince other people from different cultures that they have the capacity to build strong relationships based on trust and respect with despite different values, and beliefs.

As new relationships and paradigms are established, the old approach of bullying and power are giving way to relationship management and diplomacy – it is not an easy transition, but it is one which is clearly in process. People who serve in global leadership roles are critical links in an ever increasingly interconnected world, acquiring and transferring knowledge that strengthens an organizations presence in new markets and old. They are technologically savvy, culturally aware, and socially responsible, with strong management and leadership skills. In a world that continues to shrink due to reductions in barrier, and the redefinition of time and space, true global leaders are difficult to

find. This article explores the concept of true global leadership looking through the lens of the complexities of culture, and ethical behaviour. It ends with a discussion on ethical leadership in an attempt to make a connection between true global leadership and ethical leadership.

## Defining true global leaders

True global leaders are not positional leaders, or visionary leaders who have a global presence. Positional leaders like company CEO’s, Presidents or Prime Ministers of Countries, or General of Armies can, and often do have a certain amount of impact that cuts across different cultures. Visionary leaders can offer insight, say a few words that resonate globally, causing reflection and in some cases, change. But these people are the exception.

True global leaders work every day in large and small organizations, having developed the skills, and knowledge to cut across cultures so as to lead an organization in achieving certain goals. They have proven over time that they can quickly adapt to new circumstances and people, building bridges based on trust and respect. They are managers, individual professionals, and executives who have become global citizens – people who enjoy discovering new places, and people, and who thrive

*People who serve in global leadership roles are critical links in an ever increasingly interconnected world, acquiring and transferring knowledge that strengthens an organizations presence in new markets and old.*

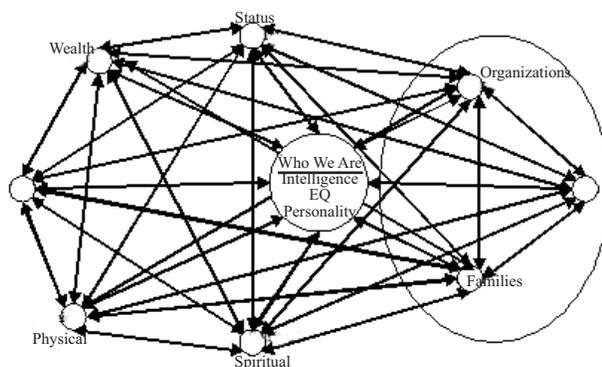
\*Especialista en Administración y Mercadeo Internacional. Profesor de tiempo completo en la Internacional University of Monaco. Decano Asociado del Institutional Advancement and Special Projects, de la misma Universidad. Autor de diferentes libros sobre liderazgo y difusión del conocimiento.

on the challenge of pulling together a diverse coalition in the pursuit of a common vision.

## The influence of culture

Global leadership implies first hand knowledge and understanding of different cultures. Culture in this context covers the broad spectrum of beliefs, values, and characteristics that define people. While using different frameworks such as Hofstede's five dimensions helps to establish a basis of knowledge and understanding, it typically does not go far enough in helping to guide people who are trying to acquire first hand skills and knowledge about a new (to them) country, ethnic group, market...in other words cultural group. Culture is complex. (see Figure 1)

Figure 1:  
Cultural Map



Rather than culture as an 'onion', five dimensional framework, 'peach' or 'coconut', we should think of culture as a complex network with many interconnections between us ('Who We Are') and the different systems we encounter – Organizations, Societies, and Families that help shape the way we behave and interact with other people. There are also other non systematic aspects of culture that also shape our behavior, and define who we are to ourselves and others, including spiritual, physical, education, wealth, and status.

Based on sensory perception, how we act, and therefore who we are can be dominated by different aspects which assert their presence over our normal behavior when stimulated appropriately. Consider the effects of 9/11 and how that has polarized parts

of the world along spiritual (or religious) lines. 'Who we are' was alternatively defined along nationalistic and/or religious lines in various parts of the world – with impact in nearly every corner of the world. The recent uproar in the Muslim community over Pope Benedict's remarks regarding the nature of Islamic belief provide further evidence over the effects that different stimuli can have on who we are. Additional evidence can be seen in the way in which the popularity of Presidents Bush (Father and Son) during each war in Iraq soared to greater than 80% at the start of the conflict as Americans rallied behind their leadership, or how University students in France rallied to reject the new job provisions promoted by the Chirac government.

In each case, systematic societal structure, beliefs, and values became momentarily dominant to the point where they began to color the opinions and decisions made by members of the culture. Nationalism dominated the agenda for many people, over ruling other normally significant aspects of culture.

Over time, as the stress or energy that leads to a concentration of the different aspects of culture subsides, a balancing affect based on systematic stimuli (i.e. our normal, everyday interactions within the systems which we function) occurs to the point where some sense of normalcy returns and people have the opportunity to reflect on their actions and behavior. This reflection serves as feedback which may or may not be integrated back into 'who we are'. The concentrated concentration of activity effecting one aspect of who we are subsides, and becomes a part of our subconscious database.

## Culture and global leadership

What does any of this have to do with global leadership? Global leaders have a broader, deeper understanding of many different culturally related issues, and have had the opportunity to learn first hand how to manage who they are under different multicultural conditions. They tend to approach situations with a firm understanding and confidence in whom they are, what they believe, where they stand in family, organization and society, and a curiosity and openness about other people and

societies that allows them to adapt their behavior to better develop trust and respect with people from different backgrounds. While they most likely can never become a ‘full’ member of the other culture, they can serve as a bridge to that culture – in effect, by developing relationships with people from the new culture, they develop a third, transitional culture that serves as the path of understanding and communications. (see Figure 2)

Figure 2:  
Creation of a Hybrid Culture



In the situations described above, it may be difficult for any leader to maintain a sense of balance or control; the concentration of energy and effort may be so significant that the organization (which at some point has developed a severe case of group think) may have so much momentum that they need to release a great deal of energy before any balance can be attained.

Mass times velocity equals momentum. A slight altering of the masses direction can have significant and long term impact. Global leaders are therefore challenged with identifying how they can alter a masses direction in a meaningful way –one which bring the mass back into society or the organization– or family for that matter, back into the common pursuit of the overriding vision.

True global leaders are simply better equipped at understanding a diverse, multicultural populations sense of who they are, and at resetting their direction. They have the cultural awareness, curiosity, vision, interpersonal communications capability, credibility, and experience to anticipate future directions, which enables them to better guide their followers before momentum takes over.

### **Ethics, culture, and leadership**

True global leaders have a particularly special role in terms of defining and supporting a global standard of ethical behavior. Ethics is complex –beliefs and values can be substantially different– even in countries that share religious, political, and economic

systems. What is a bribe in one country is considered doing business in the other. Nepotism is considered survival in some, and unfair and unethical in others. Monopolies are split apart in one country, subsidized in another. These significant variations lead to significant variations in our worldview, i.e. how we see things and our requisite sense of right and wrong.

Despite differences, most humans have many things in common. From our desire for love and acceptance, to a pursuit of happiness and need for social interaction; there are many traits that define who we are which we share with all other people. Some traits or ‘aspects’ may overrule or dominate others at various times, and can lead to real challenges to the fundamental systems that we are all apart of.

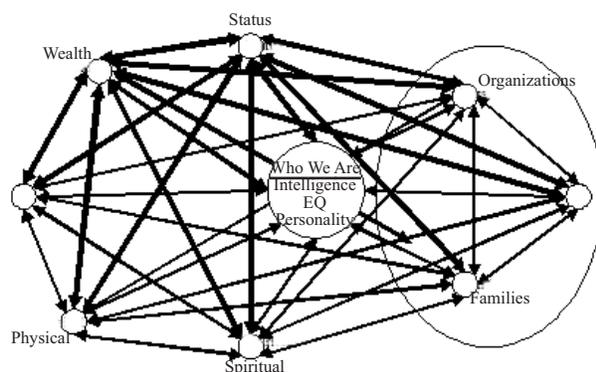
For example, the pursuit of wealth and power can lead to a shift in cultural norms that tears apart societies, organizations, families. ‘Who we are’ becomes dominated by our pursuit of wealth and status (a source of power). (See Figure 3) All other aspects of our character become subservient to the concentration of energy on pursuing wealth and status.

The recent corporate scandals of MCI Worldcom, Enron, Adelphia, Parmalat and others highlight what can happen when certain aspects of culture become dominant. This effect is multiplied and strengthened when other people support this concentration; in effect group think dominates decision making; a few key people make their decisions based on the concentration on these personal cultural characteristics which then influences the behavior of other group members.

A small ‘mass’ or people develop a certain level of momentum –that without proper direction from the leadership can lead in its extreme, to corporate and societal scandals involving unethical, and illegal activities which ultimately have unintended consequences.

***True global leaders have a particularly special role in terms of defining and supporting a global standard of ethical behavior.***

Figure 3:  
When Wealth and Status (Source of Power)  
Dominate



Society at large may accept the change as a result of these concentrations; in fact, they may lead to societal evolution and innovation and in their best case, may overcome past wrongs and lead to a better situation for the society at large. In the worst case however, the impact on society can be devastating, and have long term, irreversible effects on many people.

## Ethical leadership

When a mass has developed momentum, it is the leader's responsibility to ensure that certain ethical standards are upheld. Leaders are looked upon for guidance, direction, energy, and focus. The actions they take and behaviors they exhibit are closely monitored and often emulated. If they bend the 'rules' slightly, or are even perceived to bend the 'rules' slightly, others will follow.

This can lead to misperception, misunderstanding, and ultimately, a break down in certain values and beliefs that have previously served to support the specific society or organization.

True global leaders learn how to adapt their behaviors to establish trust and respect with people from different cultures without making the other aspects of their character subservient. They have a well developed sense of self, and set of ethical principles that guide their decision making and leadership. Father Robert Spitzer, President of Gonzaga University refers to qualities of inspired leadership (see Table 1) that form the basis of true leadership.

Table 1: "Qualities of Inspired Leadership"

### Vision

- Look to the long-term good of the organization
- Treat individual stakeholders fairly
- Balance the interests of various stakeholder groups.

### Rational communication

- Use regular vehicles of communication
- Offer rational explanations of vision and goals
- Give honest status reports (both good and bad news)

### Heart

- Manifested in personal, ethical, people-centered, and leadership commitments that evoke spirit and build trust"

(source: The Spirit of Leadership: Optimizing Creativity and Change in Organizations by Robert J. Spitzer, S.J., Ph.D.).

The general concept as stated so clearly by Father Spitzer is similar to ethical culturalists beliefs that if we manage our relationships in such a way as to bring out the best in other people, we will also bring out the best in ourselves. (see Wikipedia.org for an interesting discussion on Ethical Culturalism) This can further be refined and simplified by following the golden rule of doing to others as we would like them to do to us. In his book – There's No Such Thing as Business Ethics – John C. Maxwell says that in researching over 200 religions, he found the golden rule in all of them. As religion serves as the basis for many societies belief system, simply promoting this one rule – or principle, and making all others subservient would go a long way towards building bridges between different cultural groups.

Maxwell also highlights the importance of leadership, when he identifies the 3 primary reasons he believes people make unethical choices:

1. We do what is most convenient;
2. We do what we must to win.
3. We rationalize our choice with relativism.

(source: There's No Such Thing as Business Ethics by John C. Maxwell)

True global leaders understand this, and also recognize the potential difficulties in applying the same ethical principles consistently in all societies, all the time. They take the time to understand the people with whom they work, and who they lead. They think through the consequences of actions, understanding the impact decisions and actions may have on all stakeholders.

They help the organizations, societies and families to which they belong develop processes and habits that support an ethical approach in making decisions and taking action. They may not have all of the answers – in fact, they seldom do. But they do have the personal ability to work with a wide range of people, reserving judgment and action until they have had the opportunity – with their followers to decide the proper course to take. They know how to manage momentum such that it does not get out of control.

A great transformation in how we work and with whom we interact is going on. The powers of limitless communications capabilities and globalization open up many possibilities for cross cultural interaction. True global leadership implies an open mindedness, and level of understanding of other cultures that is still rare. It also means having a vision, being able to communicate the vision, and helping to develop a coalition of committed, passionate followers in the pursuit of globally acceptable and sustainable goals and objectives that take into account our cultural differences, but which embrace are thoughtful, ethical approach towards the achievement of goals and objectives.

Finding and developing people who can fill this critical role that redirects the current focus on scandals, and terrorism, while leveraging ‘global connectivity’ is one of the greatest challenges of the 21st century.

***True global leaders help the organizations, societies and families to which they belong develop processes and habits that support an ethical approach in making decisions and taking action.***



# Los manuales de ética empresarial



Franco Sandoval\*

## Introducción

Algunas personas piensan que la ética es asunto del pasado, que su lugar está en los cementerios, que no tiene nada que ver con el mundo económico y de la empresa, que es cosa de filósofos griegos pasados de moda. Nada más alejado de la realidad: la ética empresarial es un asunto actual y relevante; el observador atento que aprecia tendencias se da cuenta que el mundo necesita giros significativos y que en esos giros la ética es un faro imprescindible.

No es por casualidad que ahora surge un notable interés por la ética en el mundo de los negocios. Este se ha movido en un movimiento pendular que va de un capitalismo salvaje a un capitalismo con rostro humano, de un quehacer empresarial aislado a otro que toma en cuenta a sus diferentes stakeholders.

Este artículo se centra en un aspecto particular de la ética empresarial: los códigos de conducta. Señala la importancia de ir más allá de declaraciones ambiguas y códigos fríos; habla más bien de instrumentos que dan vida y operacionalizan la ética dentro de la empresa, mecanismos que orientan y ponen límites a los colaboradores en el día a día.

Para algunas personas puede parecer lógico y necesario este planteamiento, para otros puede ser

una propuesta “invasiva” a la dinámica empresarial. Antes de la posible polémica es conveniente aclarar de qué se está hablando. Sigue siendo válida la máxima en que se resume la ética: tratar a otros como uno quiere que lo traten. Sigue vigente Kant, el filósofo alemán que la formuló casi en esos términos y que posteriormente el estudio comparativo de las religiones ha concluido que todas ellas la tienen como común denominador. La ética en las empresas, entonces, se refiere a normas que rigen el trato de los actores que tiene una empresa, los visibles y los que están detrás de la escena.

Una disculpa anticipada: varias veces se recurre al término en inglés stakeholders para dar a entender los diferentes actores que directa o indirectamente tienen que ver con una empresa. La frase en español “partes interesadas” no refleja con propiedad la riqueza del concepto de co-responsabilidad que aquel implica.

¿Un nuevo paradigma en los negocios? Adam Smith hace más de dos siglos postuló en La Riqueza de las Naciones que existe una “mano invisible” que regula y controla de manera sabia los mercados de diverso tipo; se pensaba que la empresa no necesita más que un espacio libre, con las menores regulaciones posibles pero con muchas facilidades externas, para operar en beneficio de la empresa

*No es por casualidad que ahora surge un notable interés por la ética en el mundo de los negocios. Este se ha movido en un movimiento pendular que va de un capitalismo salvaje a un capitalismo con rostro humano*

\*Antropólogo, sociólogo, filósofo y literato. Director de Investigación y Tesis de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar.

misma y de la sociedad. El paradigma, en consecuencia, ha consistido en pensar que la dinámica económica no requiere regulaciones, y si las hay que sean las mínimas posibles. El paradigma también postula que las empresas no causan daño, que su labor es inocua para el medio ambiente.

Por último, ese paradigma se nutre de la idea de que la responsabilidad de la empresa se limita a cumplir las leyes del país en que se opera (constitución, códigos de industria, comercio, de trabajo).

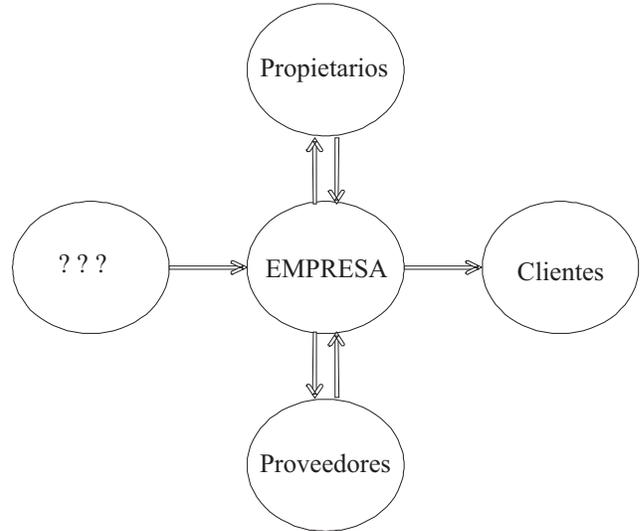
Ese esquema regulatorio ha demostrado ser insuficiente. Curiosamente, es en los países de capitalismo más avanzado (Europa, Canadá y Estados Unidos) donde en la última década se ha generado la conciencia e iniciado la práctica de la autorregulación ética dentro de las empresas. Los países subdesarrollados no tienen que recorrer el camino de errores que otros países han seguido y, por el contrario, pueden beneficiarse de tendencias mundiales que tienen sentido para la buena marcha de los negocios y el planeta.

Una de estas tendencias es la idea de que la ética es un buen negocio y que la misma debe ser algo práctico y tangible para toda empresa que tenga conciencia del presente y visión de futuro.

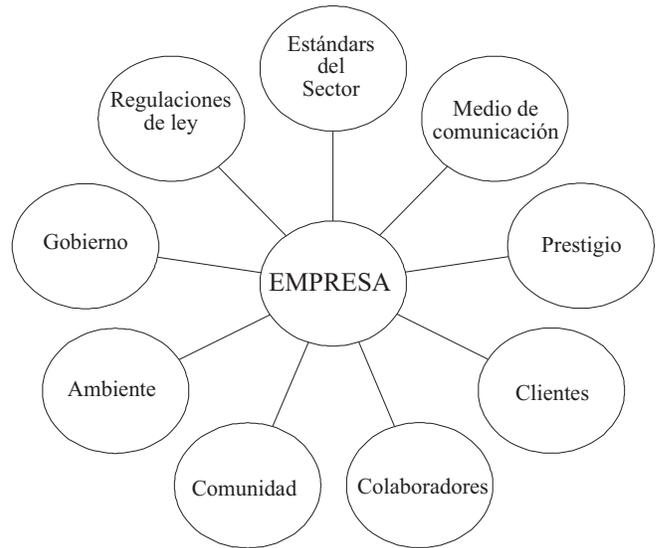
Y es que “la empresa ya no es un ente aislado. Es una organización social con lazos sociales internos y presiones internas para la aceptabilidad y el respeto. Los miembros de la empresa no sólo son partes de ella, sino también de una sociedad más extensa cuyo respeto es deseable” (Arrow, citado por Naranjo).

En el siguiente esquema se representan dos paradigmas empresariales distintos: el modelo antiguo pero todavía vigente y lo que se podría denominar modelo del futuro. El criterio que rige en esa comparación es la noción de responsabilidad ante stakeholders, limitado a pocos en el pasado, abierto a varios en el futuro.

## LA EMPRESA Y SUS STAKEHOLDERS: DOS MODELOS



**Modelo antiguo**



**Modelo del futuro**

## Huyendo de los escándalos

Escándalos siempre ha habido en el mundo de los negocios, pero nunca se documentaron y difundieron tan profusamente por parte de los medios de comunicación como en la última década del siglo XX y principios del siglo XXI. Si se busca un hito crucial en este campo, ese lo constituye el escándalo ocasionado por el mal manejo directivo (ocultamiento de datos, gastos discrecionales, instrumentación de relaciones con políticos) y quiebra de ENRON en los Estados Unidos. Se habla incluso de que el mundo de los negocios se divide en antes y después de ENRON.

Tal fenómeno es de trascendental importancia por muchas razones. Entre otras porque erosionó la confianza en empresas poderosas y transnacionales que crecieron vertiginosamente y se cotizaban bien en la bolsa de valores.

Tal quiebra señaló que la vida misma de cientos o miles de personas depende de la forma en que se administra un negocio. No es necesario remitirse acá a los detalles y pormenores del escándalo ENRON ya que existe abundante

literatura al respecto, y aún en internet se encuentran múltiples referencias. Hasta películas de diverso género han documentado los entretelones de cómo se manejó esa empresa en los momentos previos a una bancarrota que tuvo como corolarios juicios, suicidios y condenas. Esta experiencia insinuó que las empresas no podían seguir haciendo “*business as usual*”.

También hay otros casos que, en diferentes países y en diversas proporciones, remedan aquel escándalo: Parmalat, Adelphia, Tyco, Merrill Lynch, Worldcom, Arthur Andersen, Royal Ahold, Vivendi, Royal Dutch Shell, Adecco y varias otras.

En Francia, Octave Gelinier entrevistó a un número significativo de gerentes de empresa para saber hasta qué punto tenían preocupación por la ética dentro

de los negocios. Encontró que la misma “se encuentra en vías de rápida degradación, subrayada por escándalos que conmueven a la opinión por su amplitud y por su cinismo”.

Aboga por la prevalencia de “la confianza, porque sin ella se puede ganar a corto plazo, pero se pierde a mediano y a largo plazo el valor añadido por la confianza, que es condición inevitable de la alta eficacia... y de la felicidad humana” (Ética de los negocios, p. 10).

Opuesto a la ausencia de ética en el gerenciamiento empresarial existen los ejemplos positivos, aquellos que por propia vocación o aleccionados por los fracasos a los que condujo la corrupción y otros males han buscado senderos que tienen un común denominador: generar y fortalecer la confianza de consumidores, clientes, proveedores, agentes de gobierno, medios de comunicación.

***Opuesto a la ausencia de ética en el gerenciamiento empresarial existen los ejemplos positivos, aquellos que por propia vocación o aleccionados por los fracasos a los que condujo la corrupción y otros males han buscado senderos que tienen un común denominador***

Uno de estos casos, que tuve la suerte de conocer de cerca, es el de una empresa que en Estados Unidos se considera pequeña porque sólo tiene setecientos empleados. Se trata de Interface, una productora y comercializadora de alfombras; su fundador,

Ray Anderson en su libro *Mid-course correction* relata con notable coraje los errores en que había incurrido al fundar y desarrollar su empresa. Traduzco libremente:

“Las tecnologías de mi empresa y aquellas de casi cualquier compañía que yo conozco en distintos lados están dañando la tierra. Esto no puede seguir así” (p. 5). Y continúa mas adelante señalando que el mercado “nos gobierna” y se pregunta si los precios del mercado cubren los costos. Concluye que el reverenciado sistema de mercado de la primera revolución industrial permite a las compañías como la suya transferir los costos a otros, externalizar esos costos a las futuras generaciones. Considera que eso es “oportunista y permisivo, sino deshonesto” (p. 6).

Se pregunta Anderson si como empresario él no es “un ladrón”. Para sorpresa de algunos se responde que sí, y se autodefine como un “ladrón legal”; expresa: “soy parte del proceso endémico que va a un alarmante y acelerado paso en todo el mundo y que le roba a nuestros niños y a los hijos de ellos y a los de estos últimos y a los hijos de éstos su futuro” (p. 7); plantea que no existen empresas de su entorno que sean sostenibles, en el sentido de satisfacer sus necesidades sin privar a las futuras generaciones de medios para satisfacer las que ellos van a tener en el futuro, que la tierra marcha hacia el acabamiento de sus recursos finitos, al colapso de los ecosistemas. En consecuencia estima probable que “algún día la gente como yo puede ser llevada a la cárcel” (p. 8).

Para salir del lado oscuro de este diagnóstico saltemos al compromiso público del fundador de Interface en el sentido de ser “la primera compañía industrial en el mundo en lograr la sostenibilidad ambiental y entonces ser restaurativa. Ser restaurativa significa devolverle a la tierra más de lo que se toma de ella, hacerle bien y no daño” (p. 8).

*Un manual de ética se fundamenta en una noción clave, la responsabilidad.*

## Los códigos de ética

Cuando se realiza un diagnóstico en una empresa se lleva a cabo un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, los conocidos FODA; en otros casos el análisis se realiza desde una perspectiva financiera y se trata de establecer índices de rentabilidad y salud financiera. También puede ocurrir que el centro de atención sean los procesos productivos, el cumplimiento de normas, la capacidad innovativa o algún otro aspecto.

Ninguno de esos análisis tiene como eje, y ni siquiera como componente relevante, la situación de la empresa respecto a la ética. Cabe preguntarse si se puede seguir con esa práctica. Aquí se postula que las prácticas éticas serán en el futuro una arista

importante e imprescindible cuando se trate de diagnosticar la situación de una empresa.

En la década de 1990 surgió en diferentes partes del mundo la noción de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En el caso de América Latina fue en Brasil donde primero tomó fuerza esa noción. En Centroamérica han surgido expresiones institucionales, tales como CentraRSE en Guatemala, Fundemas en El Salvador, que acogen e impulsan esa filosofía empresarial. Lo notable es que se trata de preocupaciones que surgen y se expanden dentro del propio mundo de las empresas.

No es la primera vez que se habla en tales términos. A principios de la década de 1970 Milton Friedman escribió un artículo en The New York Times que tiempo más adelante recogió en uno de sus libros; el título era precisamente Responsabilidad Social Empresarial. Concluyó que la única responsabilidad social que la empresa tiene consiste en obtener ganancias. Ratificaba así el paradigma dominante en el momento.

Los manuales de ética en las empresas son una operacionalización de la RSE, una forma específica de pasar de la declaración y las buenas intenciones al compromiso serio y para mucho tiempo. Formular un código de ética dentro de una empresa equivale a la aprobación de una constitución para un país. Así de serio y formal es el asunto.

Un manual de ética se fundamenta en una noción clave, la responsabilidad. Parte de un supuesto: las empresas no simplemente deben buscar ganancias, ser rentables. Se debe dar cuenta no sólo ante los accionistas sino ante una serie de círculos a los que usualmente se denomina stakeholders (traducidos como *partes interesadas* en español).

Yendo a lo concreto, un código de ética de una empresa no parte de discursos filosóficos sino de fundamentos específicos tales como la visión de los fundadores, muchas veces empapados de sueños y aspiraciones visionarias y vigentes. El plan estratégico -con sus usuales planteamientos sobre visión, misión y objetivos- son también fundamentales a la hora de elaborar un código ético. Otro de sus fundamentos puede ser la escritura de constitución de la sociedad. No desdeñables son los

valores y prácticas convertidas en carne y hueso por parte de algunos colaboradores notables. Si se quiere una definición amplia de responsabilidad social empresarial, esta puede servir: “Combinación de leyes, regulaciones y prácticas voluntarias del sector que habilitan a la empresa para capitalizarse, lograr eficiencia, generar utilidades, cumpliendo obligaciones de ley y expectativas sociales” (Milstein, 1998)

Más allá del mundo limitado de la empresa, un código de ética toma en cuenta principios y normativas de carácter global, sectorial o mundial. Tales son los casos de los estándares ISO 14,000 con sus más recientes revisiones, The Global Reporting Initiative (1997), el Global Compact (2002), las guías de OCDE o del Dow Jones. En Estados Unidos las grandes empresas internacionales tienen por referente fundamental la Ley Sarbanes-Oxley (2002). Esta última surgió como “medicina” que daba respuesta ante los escándalos de ENRON.

Un código de conducta empresarial establece reglas y estándares formalizados que describen el comportamiento de los colaboradores y la empresa como un todo. En ella se declaran cuáles son los valores y prácticas que se van a poner en práctica. Abarca un abanico de los aspectos de una empresa: finanzas, personal, comunicaciones, estándares, planificación, tecnología, publicidad, etcétera. Se trata de un mecanismo para hacer de los valores algo vivo dentro de la empresa. Provee criterios tanto para planificar como para evaluar el nivel o temperatura ética dentro de la empresa.

Un código de ética empresarial tiene varios beneficios. Una enumeración de ellos sería muy larga, pero entre los más importantes se cuentan los siguientes:

- \*Genera un clima de confianza entre los colaboradores, lo que a su vez los motiva y retiene.
- \*Se desarrollan criterios para tomar decisiones en casos difíciles o conflictivos.
- \*Los procedimientos pasan a tener un sentido de largo plazo y no simples procedimientos mecánicos.
- \*Se genera un control personal y cruzado entre colaboradores.

\*Los diferentes stakeholders adquieren o ratifican su confianza en la empresa.

\*Se establecen normas compartidas que favorecen el trabajo en equipo y la productividad.

\*Los productos y servicios tienen alta probabilidad de acercarse a niveles de calidad, como normalmente se promete.

\*Se promueve una positiva imagen pública de la empresa ante su comunidad.

El contenido de un código de ética varía entre una empresa y otra; está en función del sector en que se encuentre, de su tamaño y complejidad. Un código de una empresa constructora va a ser muy diferente del de una empresa turística o un centro comercial. Los códigos también varían según la filosofía y coyuntura de la empresa. La empresa que apenas surge en el mercado casi seguramente formulará altas y vagas aspiraciones de valores y compromisos, mientras que una ya establecida y boyante será un poco más cautelosa y conservadora, derivado de los compromisos adquiridos ante los múltiples stakeholders.

En todo caso, un código de ética no puede concebirse como algo estático e inmutable. Por el contrario, cada dos o tres años debe recibir exhaustivas y profesionales revisiones.

***Un código de ética, en síntesis, es un contrato que la empresa hace consigo misma, un compromiso de ir más allá de la filantropía y la caridad ocasional.***

Hay dos grandes ejes o vertientes de códigos: algunos enfatizan la parte operacional de la empresa, la forma en que se procede en sus diferentes ámbitos, desde la adquisición de su materia prima o insumos hasta la forma de tratar los reclamos de sus clientes, pasando por la forma de publicitarse.

Otro enfoque es más de tipo ambiental; su énfasis se coloca en la relación de sus procesos productivos con el entorno ecológico. Se suele considerar que en tanto la primera vertiente es de tipo estadounidense la segunda se inspira en los modelos europeos.

Hay excepciones notables, como el que arriba se señalaba, la de Interface, una fábrica estadounidense significativamente comprometida con el medio ambiente. Lo prudente y aconsejable es tener en cuenta ambas vertientes a la hora de formular un código de ética para un país centroamericano.

Un código de ética empresarial tiene partes ineludibles, aspectos que necesariamente deben formularse en forma clara y directa. Entre ellos los siguientes:

- \*Valores y principios de la empresa
- \*Concepto y trato que se dará a los colaboradores, expectativas sobre ellos y sus atributos.
- \*Relaciones con clientes y consumidores
- \*Políticas y prácticas de fijación de precios
- \*Criterios y normas para la información y la publicidad
- \*Relaciones con el gobierno y los actores políticos
- \*Relaciones con la comunidad
- \*Manejo de recursos como el agua, la electricidad, el aire y las especies
- \*Conflictos de intereses: ¿cómo se van a tratar y dirimir?

Un código de ética, en síntesis, es un contrato que la empresa hace consigo misma, un compromiso de ir más allá de la filantropía y la caridad ocasional. Es como una constitución pública de ella misma. Siendo así surge la pregunta de quienes deben elaborarla, qué procedimientos se deben seguir durante su elaboración. La respuesta a la primera interrogante es muy simple: todos sus stakeholders. En ese sentido, los clientes, los proveedores, los agentes de gobierno y los mismos colaboradores deben ser consultados.

Si de medir y evaluar conductas de la empresa se trata, estos indicadores podrían dar la “temperatura ética” de una empresa en particular:

1. Confiabilidad o confianza percibida
2. Conciencia ambiental de parte de los empleados

3. Honestidad en las relaciones con sus clientes y proveedores
4. Contabilidad abierta a fiscalización
5. Adherencia a estándares técnicos y de calidad
6. Administración con liderazgo
7. Tratamiento humano a los empleados
8. Ambiente de trabajo saludable y seguro

### **Cómo hacer un código**

Generalmente quienes elaboran un código de conducta empresarial son sus ejecutivos y unos cuantos colaboradores. Sin embargo; Debe procurarse que la elaboración de un código de ética sea un ejercicio conciente y participativo dentro de la empresa. No se trata de un ejercicio instantáneo y producto de una ilustrada consultoría. De no ser así difícilmente será un documento vivo y significativo para la marcha futura de la empresa.

El compromiso de los más altos niveles de la empresa, de sus fundadores y directivos, de su junta directiva en pleno, debe ser claro y explícito. Esto seguramente será tachado de pérdida de tiempo para alguien que se considera exitoso en el pasado, sin códigos ni regulaciones estorbosas, que considera que su experiencia ha sido la mejor escuela. Para dirimir dudas y vacilaciones es importante, sino imprescindible, el apoyo externo de un asesor o consultor que aclara y armoniza puntos de vista.

Elaborar un código de conducta empresarial es una oportunidad para que la empresa se conozca por dentro, su alma y sus intestinos; es una lección auto aprendida de incalculable valor. Elaborar un código de ética en forma participativa y responsable marca un acto de apertura de la empresa, apertura ante sus colaboradores y otros agentes. Esto normalmente no se da en la práctica, donde muchas cosas se consideran secretas o confidenciales. Pero la apertura que se requiere es aún mayor, una apertura mental ante el contexto donde se ubica la empresa, verse envuelta en la dinámica de una comunidad, de un ambiente, una toma de posición para incidir positivamente ante tales entornos.

Lo anterior supone y demanda la elaboración de un diagnóstico de la situación ética de la empresa. Se trata de una pregunta aparentemente simple e ingenua: ¿Cuál es la situación ética de este hospital,

constructora, restaurante? En ciertos casos esta pregunta es como provocar una herida, hacer sangrar donde no hay dolor. Por eso mismo marca un acto de coraje y visión de parte de los directivos de empresa.

Un código de ética supone una toma de responsabilidades, algo nuevo en el mundo empresarial. La novedad también consiste en que el código es un referente para las políticas, planes, presupuestos, estrategias y acciones. Cuando se elaboran o revisan cada uno de éstos, el código es un faro que sirve para alumbrar la marcha de la empresa.

Lo anterior significa que lo deseable es tener indicadores de logro o éxito en relación a los diferentes aspectos. Un ejemplo: ¿cómo se accede a contratos con instituciones de gobierno? En el código deben estar claras las políticas en este campo y deben tocarse de frente aspectos como comisiones, agasajos, compra de voluntades, dádivas, participación en licitaciones, etc.

Es importante no perder de vista que el código de ética es parte y no un todo del programa ético de la empresa. Por eso mismo es importante plantear algunos aspectos relacionados con la implementación del código.

## La implementación

No es suficiente con tener un código de ética empresarial adecuadamente redactado e incluso editado con ilustraciones y hasta a todo lujo. Eso no garantiza que el accionar de las personas que conforman la empresa se rige según lo que el código establece. Como se dice muchas veces, del dicho al hecho hay un largo trecho.

Existen diferentes modalidades para facilitar la implementación de un código. En algunas empresas de Estados Unidos se han establecido puestos específicos y hasta ha surgido un nuevo puesto generalmente nombrado "oficial de ética". No obstante que nos referimos a una experiencia de pocos años,

ya ellos tienen redes y reuniones anuales en diferentes lugares de ese país. No es esa la mejor manera de implementar códigos de ética en países y empresas relativamente pequeñas, como es el caso de Centro América.

Si bien los comités no tienen muy buena fama, la conformación de un comité de ética es una estrategia de trabajo realista. Lo importante, de nuevo, no es la conformación con todo el protocolo que se crea conveniente sino el liderazgo y operación del mismo. Unas cuantas normas básicas sobre periodicidad de las reuniones, y funciones específicas, relación con dependencias o jefaturas como Recursos Humanos y otras similares, son imprescindibles.

La función estratégica más importante de este comité debe consistir en monitorear la evolución de la empresa en términos de prácticas internas; la

***Elaborar y difundir informes periódicos –francos y honestos- sobre el estado ético de la empresa es una forma de acrecentar activos intangibles. Todo ello requiere paciencia y perseverancia, trabajar hoy con mentalidad de futuro.***

existencia de una lista de cotejo y cuantificaciones básicas sobre fenómenos como cantidad de quejas recibidas, reclamos de los clientes, valores empíricos en la publicidad y otros,

son como el termómetro que señala la temperatura ética de una empresa. En el nivel interno de la dinámica y el clima laboral, tener en vigencia un código de ética debe ser fuente de orgullo -sentido y fomentado- una forma de darle prestigio a la marca, la empresa y a los mismos colaboradores.

Hacer público el código, sea impreso o en la página electrónica, es una práctica fundamental; igual lo es establecer puntos de queja y contacto: por escrito, teléfono o correo. Elaborar y difundir informes periódicos –francos y honestos- sobre el estado ético de la empresa es una forma de acrecentar activos intangibles. Todo ello requiere paciencia y perseverancia, trabajar hoy con mentalidad de futuro.

## La ética empresarial en perspectiva

Elaborar y poner en vigencia un código de ética empresarial implica poner los valores como rectores de la acción de la empresa. Es procurar que el mundo

del trabajo, de conflictivo pase a armonioso; es darle sentido a los productos y servicios que se ofrecen; es una válvula para que el corre corre laboral tenga fundamento.

Significa crear una plataforma para que la empresa sea sostenible en el tiempo, no pensar en mañana sino tener una perspectiva de veinte años. También implica abordar y tomar una actitud ante asuntos delicados: colorantes, preservantes, residuos de pesticidas, contaminación, publicidad, contratos, utilidades.

Un código de ética también asume una posición respecto a la importancia del prestigio de una marca, una política de largo aliento sobre el clima laboral, el manejo de recursos financieros y otros asuntos por el estilo. En un mundo de crecientes incertidumbres, se trata de una forma de reducir los riesgos, una forma de darse cuenta que los intangibles de la empresa son los que a la larga cuentan más.

La ética empresarial es un campo que reclama una positiva interacción entre los mundos académicos y empresariales, un campo promisorio para la investigación y la formulación de propuestas. Así como se formulan diversos diagnósticos comparativos, en el futuro cercano se tendrán índices de clima ético empresarial entre los distintos países, un reto interdisciplinar magnífico.

Es necesario reconceptualizar la noción de empresa, pasando de una maquinaria para hacer productos y obtener utilidades a una entidad dinámica que responde a las necesidades de un entorno humano y ambiental. Observar las leyes no es techo máximo sino un requisito mínimo del nuevo quehacer de las empresas. La noción clave de ética empresarial es el concepto de responsabilidad, no como atisbo intelectual sino como prácticas específicas ante stakeholders de diferentes naturaleza: estado, colaboradores, comunidad, competencia, proveedores, clientes.

Existen ya iniciativas y normativas mundiales, latinoamericanas y guatemaltecas en relación a la ética empresarial. En el caso de Guatemala, CentraRSE es un esfuerzo de empresa privada que fomenta esta práctica. Proética es otro espacio de articulación. Lo ideal es que los esfuerzos privados

sean complementados por similares iniciativas en el sector público, de manera que sinérgicamente todo el país marche en plan impulsor de estándares éticos.

Un concepto fundamental en la dinámica humana es el de confianza. En el caso de la empresa privada el consumidor debe tener mucho más que el hábito de comprar y un top of mind respecto a un determinado producto; confiar en un sello, una marca, un producto, es algo que se vincula hasta con el sentimiento humano. Y la ética empresarial es un esfuerzo por humanizar el mercado.

*Confiar en un sello, una marca, un producto, es algo que se vincula hasta con el sentimiento humano. Y la ética empresarial es un esfuerzo por humanizar el mercado.*

## Referencias bibliográficas

Anderson, R.: Mid-course correction. Towards a sustainable enterprise: the Interface model. Chelsea Green Publishing Company, tercera impresión, septiembre 2005.

Gélinier, Octave: Etica de los negocios. Espasa-Calpe, Madrid, 1991.

Milstein, Ira: "The Evolution of Corporate Governance in the United States," World Economic Forum, Davos, Suiza, 1998.

Naranjo, Leticia: "Aportes para un criterio de responsabilidad social empresarial", en Uribe, A. y Schumacher, Ch. Etica, responsabilidad social y empresa. Centro Editorial Universidad del Rosario, Colombia, 2005.

*Tesis meritoria:*

# Aplicación de la teoría de liderazgo situacional II en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-



Rudy Alejandro Kress Ponce\*

El deseo de contar con líderes efectivos dentro de las organizaciones es un tema que no pierde actualidad, ya que solo los líderes son capaces de inspirar a los equipos de trabajo a lograr las metas excepcionales que actualmente necesitan para alcanzar sus objetivos y sobrevivir a la competencia.

En Guatemala se han realizado diversas investigaciones sobre el liderazgo situacional en áreas como: la industria, comercio y servicios, centrándose las investigaciones mayormente en las grandes empresas del medio.

La persona que cuenta con liderazgo indudablemente forma parte de un equipo, pero es ella quien más influye para que el grupo se plantee y logre objetivos superiores, constante y eficazmente. Un verdadero líder es ético, responsable, carismático y efectivo.

A través de la historia de la humanidad han existido notables personajes, que han sobresalido por su capacidad de liderazgo y han influido en grandes masas con sus pensamientos y acciones, el más notable de todos ellos quizá sea Jesucristo.

El líder debe interactuar con la gente con el fin de enseñar cómo hacer las cosas y sobre todo tener la capacidad de hacer un balance objetivo y evaluar el desarrollo. Por tanto, el liderazgo estimula la efectividad dentro de un proceso administrativo,

logrando la consecución de objetivos y el desarrollo de los involucrados en el camino para conseguirlos.

Existen múltiples teorías acerca de los estilos de liderazgo, pero básicamente concluyen en que todos los líderes utilizan alguna combinación de estos dos comportamientos:

Comportamiento Directivo se enfoca en como realizar la tarea. Consiste en explicar y demostrar a las personas qué hacer y cuándo hacerlo y en

proporcionar retroalimentación frecuente sobre resultados. Es útil para desarrollar competencias en otros, ya que sobresale la inclinación hacia los logros más que a las personas.

El comportamiento de Apoyo se enfoca en desarrollar la iniciativa de las personas y sus actitudes y sentimientos

hacia la tarea, elogiar, escuchar, estimular e involucrar a otros en la solución de los problemas y toma de decisiones. Se centra ante todo en las personas.

## Teorías de liderazgo situacional

Estas teorías fueron desarrolladas por equipos dirigidos por Paul Hershey y Ken Blanchard, la versión I en 1977 y la II en 1994 e implican cuatro estilos de liderazgo tomando como eje la orientación a la tarea y hacia las relaciones y pondera la

***La persona que cuenta con liderazgo indudablemente forma parte de un equipo, pero es ella quien más influye para que el grupo se plantee y logre objetivos superiores, constante y eficazmente. Un verdadero líder es ético, responsable, carismático***

\*Resumen de tesis de la carrera de Administración de Empresas presentada a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar. Actualmente es propietario de una empresa dedicada a la transformación y comercialización de cardamomo.

movilidad de los estilos en un ciclo que va desde la autocracia hasta la delegación.

Asimismo postulan cuatro elementos básicos para la comprensión del liderazgo:

1. No existe un estilo único y perfecto
2. Cada situación requiere de un estilo diferente
3. El mejor líder es aquel que puede cambiar su estilo según la situación, y
4. El liderazgo efectivo también depende del grado de madurez de los seguidores

En la primera versión de la teoría situacional se utilizan dos dimensiones para medir al líder, comportamiento enfocado en la tarea y comportamiento enfocado en las relaciones y se da un gran paso al evaluarlos como altos y bajos y luego combinarlos para dar lugar a cuatro comportamientos específicos del líder: Hablar (alta tarea-baja relación), Vender (alta tarea-alta relación), Participar (baja tarea-alta relación) y Delegar (baja tarea-baja relación).

En la teoría de liderazgo situacional II, Ken Blanchard se da cuenta que las premisas sobre las cuales descansaba su teoría inicial habían cambiado: el directivo visto como “jefe” ha desaparecido y actualmente lo que las empresas necesitan es que el directivo sea socio de sus colaboradores y estimule su desarrollo. Blanchard, consciente de que su modelo aún tenía vigencia y que era posible validarlo, creo el Liderazgo Situacional II, en el cual incluye el fomento de la asociación y desarrollo entre el líder y seguidores.

Para Blanchard (1994), las tres habilidades con las que un líder situacional debe contar las siguientes:

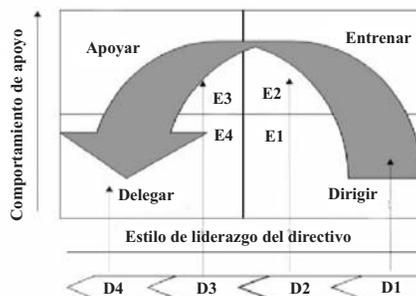
- \*Diagnostico: El líder debe estar en la capacidad de determinar las necesidades de dirección y de apoyo de una persona.
- \*Flexibilidad: El líder debe utilizar con naturalidad una variedad de estilos de liderazgo.
- \*Alianzas para el desempeño: El líder situacional

debe lograr acuerdos y trabajar conjuntamente con sus subordinados.

Según la teoría situacional II, si bien existen diversos elementos que pueden afectar la capacidad de una persona para realizar un trabajo, esta se enfoca en un elemento situacional: el nivel de desarrollo de la persona frente a una meta o tarea específica. Los cuatro niveles que plantea se caracterizan por combinaciones de distintos niveles de competencia y compromiso: D1 (Baja competencia y alto compromiso), D2 (Baja a alguna competencia y alto compromiso), D3 (Moderada a alta competencia y compromiso variable) y D4 (Alta competencia y alto compromiso).

El éxito de la operacionalización del modelo de Liderazgo Situacional II se fundamenta en lograr diagnosticar los estilos de liderazgo del líder, diagnosticar los niveles de desarrollo de sus seguidores y luego adecuarlos para lograr una ruta de desarrollo progresivo, como se detalla gráficamente a continuación:

Diagnóstico de los estilos de liderazgo y su adecuación a los niveles de desarrollo



Fuente: Blanchard, (1994), p.9

Actualmente este modelo, está catalogado como uno de los instrumentos más utilizados en las empresas estadounidenses de talla mundial y parte de su éxito es que fomenta la comunicación, la flexibilidad en la utilización de los diferentes estilos del liderazgo, la madurez del equipo, el autoconocimiento y el trazo de objetivos conjuntos del líder con sus subordinados.

A medida que la persona progresa de un nivel de desarrollo a otro, de D1 a D2, D3 y D4, el estilo de liderazgo debe cambiar en forma consistente. La

investigación de Blanchard (1994) demuestra que la mayoría de los líderes tienen un estilo de liderazgo preferido y para ser efectivos, los líderes deben ser capaces de utilizar también los otros tres estilos de liderazgo.

El Gobierno de Guatemala, como parte del cumplimiento de los Acuerdos de Paz, creó en 1998 la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT, entidad cuyo objetivo es ejercer con exclusividad la administración de los tributos internos y externos que por ley le competen. En el año 2004 se determinó la tendencia que el personal directivo de la institución presentó en la selección de estilos de liderazgo situacional y cómo podría adecuarse a los niveles de desarrollo de sus subordinados, dieron como resultado lo siguiente:

\* En la SAT el personal directivo marca una tendencia a seleccionar determinado estilo de liderazgo, los gerentes y subgerentes seleccionaron el estilo de liderazgo dirigir en un 45% de las situaciones, los jefes de departamentos seleccionaron el estilo de liderazgo apoyar en un 58%, los jefes de sección o unidad el de entrenar en un 41% y los coordinadores el estilo apoyar en un 39%. Estas preferencias pueden corresponder en cierta medida a las funciones de los puestos.

\* La evaluación de la flexibilidad con la que los directivos de SAT utilizan los diferentes estilos de liderazgo muestra a los gerentes y subgerentes con un 67%, a los jefes de departamentos con un 58%, a los jefes de sección o unidad con un 69% y a los coordinadores con un 65%.

\*Se identificó una marcada tendencia a que los puestos directivos más altos obtengan las mejores calificaciones en la selección del estilo adecuado de liderazgo para las situaciones que se les presentaron. Estos datos coinciden, como bien expresaba Koontz y Weihrich (1994) que el recurrir a la experiencia probablemente desempeña un papel mayor del que merece en la toma de decisiones.

\*A pesar de la diversidad de niveles de desarrollo encontrados se presentó una tendencia de los subordinados a realizar sus tareas en niveles de desarrollo D2 (Baja a Alguna Competencia y Bajo Compromiso) y D3 (Moderada a Alta Competencia

y Compromiso Variable).

## Principales conclusiones del estudio

1. En el análisis de los datos recolectados se aprecia una clara tendencia a que el personal directivo de SAT toma la mayoría de sus decisiones basados en los estilos de liderazgo situacional de Entrenar y Apoyar.
2. Existen altos niveles de flexibilidad por parte de los directivos de SAT en la utilización de los cuatro diferentes estilos de liderazgo situacional: Dirigir, Entrenar, Apoyar y Delegar.
3. Los Niveles de Desarrollo del personal subordinado evaluado en la ejecución de sus principales tareas, muestra en la mayoría de los casos niveles D2 (Baja a Alguna Competencia y Bajo compromiso) y D3 (Moderada a Alta Competencia y Compromiso Variable).



***Existen altos niveles de flexibilidad por parte de los directivos de SAT en la utilización de los cuatro diferentes estilos de liderazgo situacional: Dirigir, Entrenar, Apoyar y Delegar.***

# Gobierno corporativo y gestión estratégica en la empresa familiar



Carlos Luna Rivara\*  
Julio Alejandro Zelaya\*\*

## Los actores en la empresa familiar

Conceptualmente, hay una convergencia en la definición aceptada de empresa familiar. Por ejemplo, Colli et al. (2003, p.30) brindan la siguiente definición: “un miembro familiar es alto ejecutivo, hay al menos dos generaciones de control familiar, (y) un mínimo de 5 por ciento de acciones con derecho a voto controladas por la familia o intereses en estos asociados”. Miller y Le Breton-Miller (2003, p.127) definen la firma familiar como “una en la que la familia tiene suficiente propiedad para determinar la composición de la junta, donde el director ejecutivo y al menos otro ejecutivo es un miembro familiar y donde el intento es pasar la firma a la próxima generación”.

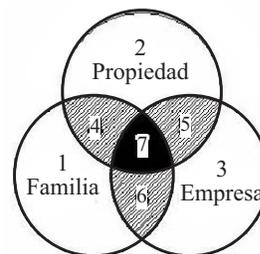
Habbershon y Sharma (1999) proponen una definición que concibe una coalición dominante y controladora que moldea la visión de una firma a lo largo de generaciones. Cada definición cuenta con tres elementos clave pertenecientes a propiedad y control, involucramiento de la familia en la gerencia y las expectativas, o realización de la sucesión familiar.

Las empresas familiares son entidades dinámicas y pueden ubicarse -considerando diversos factores como cantidad de empleados, facturación, activos, y otros- como compañías grandes, medianas o pequeñas.

A medida que maduran, el número de personas involucradas en los tres círculos clave (la empresa,

la familia, y la gestión empresarial) aumenta y, con ello, se potencia el grado de complejidad en cuanto a sus relaciones. Davis y Tagiuri (1992) presentan el modelo de los 3 círculos así:

Figura 1  
El Modelo de los 3 Círculos de Davis y Tagiuri



El círculo **Familia** (uno) es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar.

El círculo **Propiedad** (dos) determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

El círculo **Empresa** (tres) comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía.

Todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una empresa familiar pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos. Por ejemplo, alguien que pertenezca a la familia pero que no sea empleado ni propietario,

\*Magíster en Dirección de Empresas, miembro de Juntas Directivas de empresas familiares regionales, consultor empresarial.  
\*\*Magíster en Administración de Empresas y Doctor en Dinámica Humana, Director del Departamento de Administración de Empresas de la URL, consultor empresarial

se encuentra ubicado en el área marcada con el número uno. Por otro lado, un empleado que no tenga relación con la familia ni con la propiedad de la empresa estaría en el círculo tres.

Otro ejemplo lo constituye un socio que no trabaje en ella y no tenga vínculos familiares en el número dos. Los otros subconjuntos o intersecciones dan la condición para un propietario familiar no empleado (cuatro), propietario no familiar empleado (cinco), familiar no propietario empleado (seis) y el familiar propietario perteneciente a la empresa en el subconjunto (siete).

Consecuentemente, la suma de todos estos actores, quienes tienen sus propias necesidades individuales, mismas que pueden inclusive ser divergentes, provoca que la dirección de las empresas familiares sea compleja y muchas veces dificultosa de gestionar, pues dependiendo de la etapa de la vida en que esté cada uno de los miembros de la familia involucrados en la empresa determina que vean la realidad de manera distinta.

Las empresas familiares son clasificadas por algunos autores como una carga sobre el desarrollo económico (Fukuyama, 1995). Estos sociólogos arguyen además que las firmas familiares cuentan con pobres sistemas de incentivos. Los lazos que unen a los miembros crean una “gruesa pared social” que separa a actores internos confiables de actores externos poco confiables, inhibiendo la emergencia de valores universalistas e impersonales, necesarios para administrar una corporación moderna y meritocrática (Whyte, 1996). Chandler (1990) observa que las firmas administradas por familiares tienden a estar más concentradas en la conservación de la riqueza y poco preparadas para desarrollar las capacidades organizacionales necesarias para gestionar operaciones de gran escala e industrias avanzadas tecnológicamente. Estos son algunos de los argumentos que sugieren que las firmas controladas por familias tienen una importante limitación de capacidades directivas.

Las empresas familiares, sobre todo las medianas

y grandes, llevan tiempo trabajando en estrategias que les permitan asegurar su competitividad a largo plazo de forma que tanto el interés de la familia como el de la empresa se vean satisfechos. Es acá donde el concepto de Gobierno Corporativo está cobrando cada vez mayor relevancia como pilar para el fortalecimiento de la gestión de las empresas familiares.

## Gobierno corporativo y procesos organizacionales

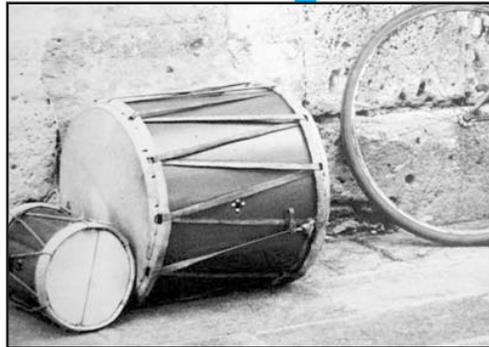
Estudios empíricos recientes sugieren la existencia de tres formas genéricas de gobierno corporativo en economías capitalistas: gerencial, de alianza y empresarial o familiar (La Porta et al., 1999). Aunque otras formas de gobierno existen, se discutirán en este artículo únicamente estas tres y se profundizará particularmente sobre el gobierno familiar.

### Gobierno gerencial

En su forma ideal, el gobierno gerencial está caracterizado por la separación de propiedad y control, dividiendo, por lo tanto, las funciones gerenciales y de toma de riesgos (Fama & Jensen, 1983). Este tipo de gobierno es predominante en empresas públicas, por lo que se observan procesos de racionalidad calculada en la toma de decisiones.

### Gobierno de alianzas

La propiedad y el control gerencial están separados también en el gobierno de alianza, pero gerentes profesionales en este contexto no son sujetos del escrutinio del mercado de capitales que opera bajo el gobierno gerencial. Bajo esta estructura de gobierno, el capital es frecuentemente suministrado a la firma por socios industriales y financieros en la forma de préstamos, garantías de capital y créditos ligados a la operación del gobierno se caracteriza por relaciones recurrentes con sus socios comerciales. Las relaciones, por lo tanto, son condicionadas normas e incentivos que favorecen la reciprocidad a largo plazo (Berglöf & Perotti, 1994).



## Gobierno familiar

El gobierno familiar está caracterizado por la unificación de propiedad y control. Para su tipificación, nos valdremos del modelo presentado por Carney (2005). El autor arguye que los gobiernos familiares pueden caracterizarse por tres elementos comunes: parsimonia, personalismo y particularismo.

**Parsimonia.** La propensión para la parsimonia deriva del hecho que las firmas familiares toman decisiones estratégicas con el capital propio de la familia. Generalmente, las personas son más prudentes con lo propio, en comparación con el dinero de otros.

**Personalismo.** La unificación de propiedad y control concentran e incorporan autoridad organizacional en la persona de un dueño –gerente o familia. Consecuentemente, estos agentes operan bajo menos restricciones, por lo que están exentos de las burocracias internas que restringen la autoridad gerencial en otros modos de gobierno.

**Particularismo.** El particularismo sigue de la personalización de autoridad y deriva de la tendencia de los dueños-gerentes de ver la firma como “nuestro negocio” (Demsetz & Lehn, 1985). Los dueños contratan a gerentes profesionales por su experiencia y se espera que empleen criterios racionales y calculados en su capacidad como gerentes.

### La junta directiva como instancia clave

En toda la complejidad que involucra la gestión en la empresa familiar, es la Junta Directiva la instancia clave del éxito o fracaso de esta unidad económica. La Junta Directiva es la responsable de marcar el rumbo de la organización. Esta debe configurarse como un instrumento de supervisión y control, dirigido a alinear los planes de quienes gestionan el día a día de la empresa, con los intereses de los accionistas, que son quienes aportan los recursos y soportan el riesgo, y deben mantener un balance en los niveles de satisfacción de las partes interesadas (stakeholders “stakeholders” es un término en

inglés utilizado para hacer referencia a todas las partes vinculadas e interesadas a una empresa, tales como accionistas, clientes, empleados, gobierno, patrocinadores, la comunidad, entre otros.).

### Para ello, la junta directiva debe centrar su actuación en:

- \*La aprobación de las estrategias generales de la empresa.
- \*El nombramiento-destitución y retribución de los gerentes de la empresa.
- \*El control de la actividad de gestión y evaluación del desempeño ejecutivo.
- \*La identificación de los principales riesgos de la empresa, implementación y seguimiento de los sistemas de control interno y de información adecuados.
- \*La determinación de las políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública.

Para que la función de control pueda llevarse a la práctica de forma eficaz y constructiva, evitando antagonismos peligrosos, es preciso una mutua confianza y una leal colaboración entre los miembros de la Junta Directiva, y entre éstos y los gerentes de la empresa.

### La junta directiva debería estar integrada por:

- \*Miembros de la familia que representen a sus distintos socios.
- \*Algunos gerentes no familiares.
- \*Algunos consultores externos, independientes, no familiares, para que puedan aportar sus ideas como expertos, así como su espíritu crítico y abierto.
- \*La Junta Directiva debe trabajar con la suficiente información para poder reflexionar con rigor las decisiones más



adecuadas. Para facilitar la comprensión de la información, se recomienda que los grandes números vayan acompañados de relaciones porcentuales y las tendencias correspondientes; se recomienda hacer análisis dentro de un mismo período, y análisis comparativo con ejercicios anteriores. En la Junta Directiva no deben tratarse los temas que correspondan al consejo familiar, ni ser un medio de transmisión de las posibles tensiones entre los miembros de la familia no resueltas en el consejo familiar.

Paralelamente, es muy importante que se capacite en las materias propias de la responsabilidad de un miembro de JJDD a aquellos miembros de la familia, que a pesar de serlo, no se dedican profesionalmente al mundo de la administración de empresas, para facilitarles la soltura y capacidades suficientes para que puedan ejercer de directores con una responsabilidad inteligente.

Esto, porque en la Junta Directiva debe practicarse el debate riguroso y crítico, y se debe evitar, como premisa fundamental, que el presidente lo coarte o que se interprete el espíritu crítico como un acto de deslealtad. Algunas características de personalidad que debe poseer un miembro de Junta Directiva son:

- \*Alta energía interna para, si es preciso, ir a contracorriente.
- \*Alta flexibilidad mental para ser autocrítico.
- \*Alta capacidad de reflexión para poder coordinar.
- \*Espíritu de iniciativa para poder presentar ideas nuevas.
- \*Actitudes positivas para no desalentarse ante las dificultades.
- \*Actitudes sociales para facilitar las relaciones interpersonales.
- \*Fuerte tenacidad para no abandonar los proyectos.
- \*Suficiente equilibrio emocional para evitar las inestabilidades de carácter.
- \*Capacidad de trabajar en equipo.

\*Capacidad de autonomía para tener opiniones propias

Los miembros de la Junta Directiva de la empresa familiar deben analizar no solo los parámetros cuantitativos, sino que también deben considerar los resultados de la orientación de la empresa hacia el servicio a los clientes, y otros factores cualitativos importantes. Cuando los resultados de los factores cualitativos son favorables a la compañía, se estarán fortaleciendo las ventajas competitivas. También es recomendable que en la Junta Directiva de la empresa familiar se tomen las decisiones con agilidad y eficacia, para evitar llegar tarde a las nuevas necesidades de los clientes, mercados, y de los empleados, exigencia propia del actual mundo globalizado y altamente competitivo.

En caso de que la JJDD opte por la fórmula de añadir al cargo de presidente el de gerente general o director ejecutivo de la sociedad anónima, se deben adoptar las cautelas necesarias para reducir los riesgos de concentración de poder en una sola persona. Es clave tener especial cuidado en el trabajo de 'secretario de JJDD', reforzando su independencia y estabilidad, y destacando su función de velar por la legalidad formal y material de las actuaciones de la JJDD. Esto para garantizar la veracidad y transparencia en las decisiones que se adopten en esta instancia, las cuales pueden ser revisadas posteriormente.



En cuanto a la logística del funcionamiento de la Junta Directiva es indispensable que se adopten las medidas necesarias para asegurar que los integrantes dispongan con la antelación precisa de la información suficiente, específicamente elaborada y orientada

para preparar las sesiones de JJDD, salvo en circunstancias excepcionales, debido a la importancia o naturaleza reservada de la información. Para asegurar el adecuado funcionamiento de la JJDD, sus reuniones se celebren con la frecuencia necesaria (una o dos veces al mes como mínimo) para el cumplimiento de su misión.

### **El sistema de rendición de cuentas en la empresa familiar**

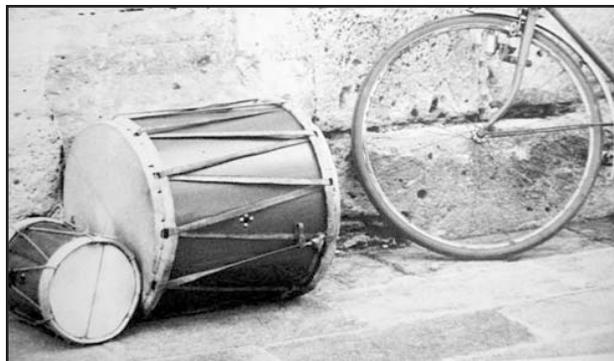
Es el proceso mediante el cual la Junta Directiva establece y evalúa periódicamente la gestión de los recursos empleados por el negocio y la organización a través de indicadores en todos los procesos críticos de la empresa familiar (finanzas, ventas y servicio a clientes, recursos humanos, producción, y cumplimiento de políticas y normas corporativas) desde el nivel del accionista hasta el empleado (Pérez, 2004).

El Sistema de Rendición de Cuentas se fundamenta en un sistema de delegación de autoridad tanto financiera como administrativa-gerencial, que permite ejercer la responsabilidad en las distintas instancias en la organización, de tal forma de apoyar un proceso de toma de decisiones preciso, confiable y ágil en la empresa.

Para el logro de su misión y visión, las empresas familiares deben focalizar su sistema de reportes de gestión en cada área de la empresa. También debe definir los mecanismos de trabajo necesarios que permitan organizar, coordinar, tomar decisiones, controlar el trabajo y asegurar que las personas de la organización tengan acceso a información, conocimiento y experiencia que les permita agregar valor con autonomía, en los límites definidos. El punto crítico del diseño de un sistema de rendición de cuentas es que se logre "traducir" la estrategia de los accionistas en términos operativos, entendibles y aplicables por todos los miembros de la organización.

Un buen sistema de rendición de cuentas debe estar compuesto de los siguientes elementos: estrategia, indicadores y metas, seguimiento y evaluación. Una de estas herramientas es la propuesta por Kaplan y Norton (1996), el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard. Esta herramienta permite

describir la estrategia por medio de indicadores claves de desempeño (KPI's por sus siglas en inglés) desglosadas en cuatro perspectivas: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y finalmente,



la de aprendizaje y desarrollo organizacional. De esta manera, se logrará una visión integral de los tres procesos que suelen ser vistos de manera separada: planificación, ejecución (gestión) y evaluación de la gestión. Es la Junta Directiva la responsable de velar por el control adecuado y sistemático de cada uno de estos aspectos.

El anterior artículo discute sobre la forma en que se pueden organizar los gobiernos corporativos en una firma. Se centra la atención en el gobierno familiar y en la junta directiva como instancia clave para el desarrollo de estas organizaciones. Pretende contribuir a la comprensión de la gestión estratégica en el contexto de empresas familiares y proporcionar una guía de mejores prácticas en la práctica administrativa.

### **Conclusiones**

a) La creación de órganos como el consejo familiar, la elaboración de protocolos familiares, o un planificado proceso de sucesión de mando, deben de entenderse como prácticas de buen gobierno corporativo, que dotan a las empresas familiares de más transparencia y fortalecen los valores sobre los que debe establecerse la empresa para seguir siendo viable en el largo plazo.

b) La gestión profesional de la empresa familiar, partiendo de una adecuada integración de la Junta Directiva y del efectivo funcionamiento de esta instancia gobernadora, tienen importantes efectos

positivos, tanto en beneficios como en el desarrollo de la empresa y de la familia.

c) Es imprescindible, para el éxito de la empresa familiar, contar con un sistema de rendición de cuentas. Se ha discutido que el uso del Balanced Scorecard, como herramienta de gestión, permite a los miembros Junta Directiva, el equipo gerencial y los colaboradores que integran la empresa familiar, conocer el desempeño general de la firma, evaluando la planificación y ejecución (gestión) de la estrategia.

## Referencias bibliográficas

- \* Berglöf, E. & Perotti, E. (1994). The governance structure of the Japanese financial keiretsu. *Journal of Financial Economics*, 36, 259–284.
- \* Carney, Michael (2005). *Corporate Governance and Competitive Advantage in Family Controlled Firms*. Entrepreneurship Theory and Practice.
- \* Chandler, A.D. (1990). *Scale and scope: The dynamics of industrial competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- \* Chandler, A.D. (1997). The functions of the HQ in a multibusiness firm. In R. Rumelt, D. Schendel, & R.J. Teece (Eds.), *Fundamental issues in strategy: A research agenda* (pp. 323–360). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- \* Davis, J. A., and R. Tagiuri (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*.
- \* Demsetz, H. & Lehn, K. (1985). The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of Political Economy*, 93, 1155–1177.
- \* Fama, E.F. & Jensen, M.C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301–326.
- \* Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York, NY: Free Press.
- \* Garrido S. y Rodríguez J.M. (1998). *El Gobierno Corporativo de las Empresas. El Papel Estratégico del Consejo de Administración*. Colección Economía y Empresa, Madrid: Ediciones Pirámide.
- \* Kaplan, Robert; Norton, David. (1996). *The Balanced Scorecard*. Estados Unidos: HBS Press.
- \* La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471–519.
- \* Pérez, Gonzalo (2004). *Las Empresas Familiares y el Modelo de Negocio*, deGerencia.com. Extraído el 28 de Noviembre 2006 de
- \* Whyte, M.K. (1996). The Chinese family and economic development: Obstacle or engine? *Economic Development and Cultural Change*, 45(1), 1–30.



# Cadena de valor en la búsqueda de estrategias genéricas.



*Caso: Hotel Casa Santo Domingo de La Antigua Guatemala.*

**Diego Castañeda Arimany\***

En el nuevo panorama competitivo las condiciones incrementan los desafíos e impulsan a muchas empresas a competir de manera diferente. Conforme aparecen destinos turísticos, el gusto de los consumidores es más complejo y sus necesidades más difíciles de satisfacer, debido a expectativas cumplidas por otros destinos anteriormente visitados.

La investigación se realizó como un caso de estudio en hotel Casa Santo Domingo, el cual dentro de sus diversos servicios ofrece el de hospedaje. Es evidente que éste administra su estructura organizacional y contable por departamentos, dificultando comprender cómo se ejecutan las actividades individuales que reflejan el historial y el enfoque de las estrategias genéricas, el costo y el margen que se da por llevarlas a cabo para identificar las fuentes existentes o potenciales de diferenciación, eliminando aquellas que no estén generando valor o fortaleciendo las existentes.

Además el conocimiento de los segmentos actuales para identificar la naturaleza y rentabilidad de cada uno. El objetivo general fue determinar las estrategias genéricas de hotel Casa Santo Domingo mediante la cadena de valor. Debido a que en ella surgen cada una de las actividades de la organización, se realizó la encuesta FTE, “Full Time Equivalent” (según sus siglas en inglés) a todos los trabajadores del hotel. Esta herramienta ubica el tiempo que cada persona

dedica a ejecutar las actividades que aglomeran cada uno de los macro-procesos y procesos de la organización.

Se determinó que la cadena de valor era desconocida ya que no se analizaba el comportamiento del costo de las actividades que consumen los recursos e impiden romper el esquema de casillas jerárquicas y departamentales, para crear una dinámica innovadora y saber aprovechar las estrategias genéricas de tal manera que se reduzca la sensibilidad ante el precio y logre un mejor posicionamiento.

En virtud de la evolución creciente de los mercados Porter (1999, p.26), indica que la cadena de valor y la forma en que la empresa desarrolla las

actividades reflejan su historial, estrategia, enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan.

Esta divide cada una de las actividades de desarrollo, producción, mercadeo, distribución y soporte a su producto o servicio, tomando en cuenta que cada una puede

conducir a mejorar la posición en cuanto al costo de la firma y crear caminos probables para las bases de diferenciación. Cada actividad de valor genera información para los ingresos por compras, recursos humanos (manejo de personal) y de alguna forma la tecnología para lograr su funcionamiento.

En el estudio se individualizaron las actividades

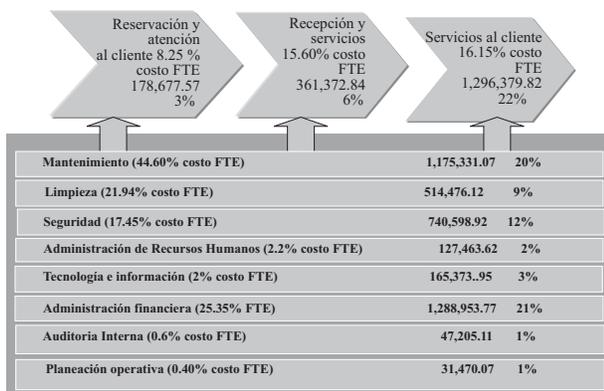
***Conforme aparecen destinos turísticos, el gusto de los consumidores es más complejo y sus necesidades más difíciles de satisfacer, debido a expectativas cumplidas por otros destinos anteriormente visitados.***

\*Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Rafael Landívar, elaboró su tesis sobre la Cadena de Valor y las estrategias genéricas, con la cual obtuvo una Aprobación con Reconocimiento en el año 2006. Este artículo es una síntesis de la misma.

que cuentan con suficientes características desde un punto de vista económico o tecnológico, que tienen un fuerte impacto en la diferenciación o bien un costo que va en aumento. Estas separaciones ayudaron a comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación actuales y futuras.

Los procesos fueron la parte medular del modelo de la cadena de valor. Esto implicó que no se reflejaron departamentos, funciones o puestos. Se identificaron únicamente procesos o sea el conjunto de actividades que tienen un insumo, que sufre un proceso de transformación y producen un resultado en conjunto. Se pudo observar que existen once macro-procesos y veintisiete procesos donde se muestran los de origen primario y soporte al negocio como sigue:

**Figura 1.**  
**Cadena de valor con la integración de costos por macro-procesos**



Valores expresados en quetzales. (enero-junio 2005)

Fuente: Tesis de Diego Castañeda

Como puede observarse gráficamente en la cadena de valor las actividades primarias representaron un 31% del total de los costos con un monto de 1,836,430.23. En referencia a las actividades de soporte se pudo resumir que el costo total es de 4,090,872.63. Este representa el 69% del costo total.

La mayoría de los recursos son consumidos por las actividades de soporte, debido a que en su mayoría, el servicio de hospedaje ofrece estándares muy elevados de mantenimiento, limpieza y seguridad

los cuales requieren de una especial atención.

La administración financiera consume un 21% del total de los recursos; un área sumamente costosa que apoya todas las actividades de valor, pero no influye en los valores aportados al cliente, ya que no es un área operativa a la vista del mismo.

La tecnología está consumiendo únicamente el 3% de los recursos en la cadena de valor con un monto total de Q165,373.95. Esta se determinó que era muy baja considerando que puede brindar resultados de originalidad a cualquier actividad primaria o de soporte.

La auditoría interna consume únicamente el 1% de los recursos de toda la cadena de valor, lo cual es una inversión muy baja si se toma en cuenta que el control en un hotel es indispensable para evitar las posibles irregularidades ocasionadas por una mala operación.

La planeación operativa representó un costo muy bajo (1%) en toda la cadena de valor. Es un atributo que el cliente no observa, sin embargo las actividades que ésta implica son las de ubicar oportunidades para el mejoramiento continuo, ordenar y guiar los procedimientos para cada departamento y ordenar y dar los cursos de entrenamiento de servicio, son básicos para el mejoramiento de todos los procesos que abarcan la cadena de valor.

Por último se encontró que Recursos Humanos es otra de las actividades que puede ser de un gran impacto en cada una de las actividades de la cadena de valor. Esta tuvo una inversión en recursos muy baja ya que representó únicamente el 2% del total de la cadena de valor.

Por otro lado según Porter (1998), en una estrategia de diferenciación la empresa busca ser única en el mercado, de tal manera que sea apreciada por los compradores. Para este caso es necesario escoger uno o más atributos percibidos como importantes y únicos, recompensándolos con un precio mayor al de cualquier producto similar.

Las estrategias de diferenciación se están llevando a cabo en el hotel a través de las actividades de atención personalizada, limpieza de la habitación,

M  
a  
r  
g  
e  
n

mantenimiento, instalaciones seguras, eficiencia en el ingreso, recepción de equipaje y jardinería. Estos fueron los atributos que los huéspedes indicaron eran prioritarios y que además son respaldados por los empleados del hotel, a través de la inversión de los recursos para cada una de éstas actividades como se demuestra a continuación:

Cuadro 1  
Las diez actividades que generan el mayor costo  
Cantidades expresadas en quetzales

Actividades	Total costo por cada actividad	Porcentaje
Apoyar actividades del departamento	412,039.65	7%
Realizar los recorridos de supervisión diaria.	369,093.37	6%
Dar seguimiento a respuesta del cliente.	256,057.36	4%
Visitar al cliente, entregar información con formulario.	212,876.60	4%
Realizar recorridos de seguridad	209,387.38	4%
Apoyar a diferentes áreas de mantenimiento	186,739.70	3%
Ingresar a la habitación y realizar limpieza.	154,186.08	3%
Atención al cliente	133,791.86	2%
Seguimientos varios	121,242.69	2%
Recibir solicitudes de clientes	119,499.66	2%

Fuente: Tesis de Diego Castañeda

Los huéspedes que fueron encuestados indicaron que para recomendar el establecimiento los atributos más importantes son: único y diferente, mezcla de historia y Hotel Museo, servicios en general, instalaciones, calidad y atención personalizada. Fue notorio que dentro de las 10 actividades con mayor costo estaban: personalización del cliente a través de las visitas. Instalaciones, que muestran la parte física, que está siempre en constante mantenimiento y es el reflejo de los recorridos de supervisión diaria.

En atención personalizada se observó que la atención al cliente es un 2% del total de las diez actividades más importantes lo que refleja el resultado como atributo importante para el cliente.

Se pudo observar, que por orden de prioridad la personalización en el servicio y la limpieza en la habitación fueron las dos actividades más valoradas.

La primera se manifiesta en varias actividades de la cadena de valor y están dentro de las diez más costosas que fueron: dar seguimiento a respuesta del cliente, atención al cliente y seguimientos varios, todas ellas con un costo de Q511,091.91. El mantenimiento ocupó el segundo lugar como atributo más importante para los huéspedes, llamando especialmente la atención el hecho que dentro de

todas las actividades de soporte, (figura 1); el mantenimiento es donde se están enfocando la gran mayoría de los recursos representando un total de un 20% de costo de toda la cadena de valor equivalente a Q1,175,331.07. Instalaciones seguras, es un rubro muy importante en la percepción del cliente puesto que en su gran mayoría respondieron que se sentían seguros. Esta actividad juega un papel muy importante para la administración ya que es un 12% del total del costo de las actividades primarias (figura 1) y de soporte al negocio. También resaltó en el análisis de las 10 actividades más costosas ocupando el quinto lugar con un monto total de Q209,387.38.

Según Porter (1998), la diferenciación requiere que una firma tenga la habilidad de crear ventajas competitivas para el comprador sin ser únicamente el precio el factor importante. Se logra crear valor para el comprador que se justifica en un precio mejor, a través de dos formas:

- 1.Rebajando el costo.
- 2.Incrementando el rendimiento del comprador.

Se pudo observar que dentro de los puntos valorados por el cliente el precio no es importante ya que representó el 9º lugar de un total de 10 niveles de importancia. Debido a que no se obtuvo respuestas de malo y muy malo se observó que el cliente está reconociendo un precio adecuado por el valor del servicio prestado.

Por otro lado la segmentación conlleva a la cadena de valor del comprador o la que se necesita para poderles ofrecer el servicio. En la industria ésta es la combinación del comportamiento de compras, los costos de producción y los que implican servir a los diferentes compradores.

Los diferentes segmentos se muestran a continuación (siguiente pagina).

## Consideraciones finales

De esta manera se puede observar que los diferentes segmentos a la venta del hotel son: promociones, que representan aquellas personas a los que se le ofrece una tarifa especial de estación; las agencias de viajes, las cuales ocupan el segundo segmento

más grande y son las personas que viajan a través de un mayorista en el extranjero, atendidos por un intermediario nacional. El tercer segmento de mucha importancia es el de seminarios, que está conformado

El segmento de tarifa rack es aplicable únicamente a las épocas altas como fin de año y Semana Santa y está identificado que en su mayoría son tarifas exclusivas de turistas nacionales e internacionales que utilizan esos días para descansar. El segmento corporativo es para los ejecutivos que visitan el

hotel entre semana, sin estar participando en un seminario y se les autoriza una tarifa especial para su estadía.

Por otro lado, el segmento más rentable en el cuarto lugar es el de Bodas que se le vendieron únicamente 762 habitaciones, pero la utilidad por cuarto fue

de Q495.00. El segundo más rentable fue el de promociones con un total de venta de 4,070 habitaciones y una utilidad de Q288.00 por cuarto. Agencias de viaje es el tercer segmento más rentable con una venta de 5,115 habitaciones y un ingreso de Q239.00 por cuarto. Seminarios ocupó el cuarto lugar con una venta total de 5,115 habitaciones y una utilidad de Q185.00 por cuarto.

Por último, se planteó la necesidad de crear una cultura de servicio donde las actividades de la cadena de valor estén ligadas a la planificación y ejecución y de esta forma aprovechar, a través de las estrategias genéricas, todos los recursos disponibles.

Cuadro 2  
Utilidad por segmento  
Montos expresados en quetzales

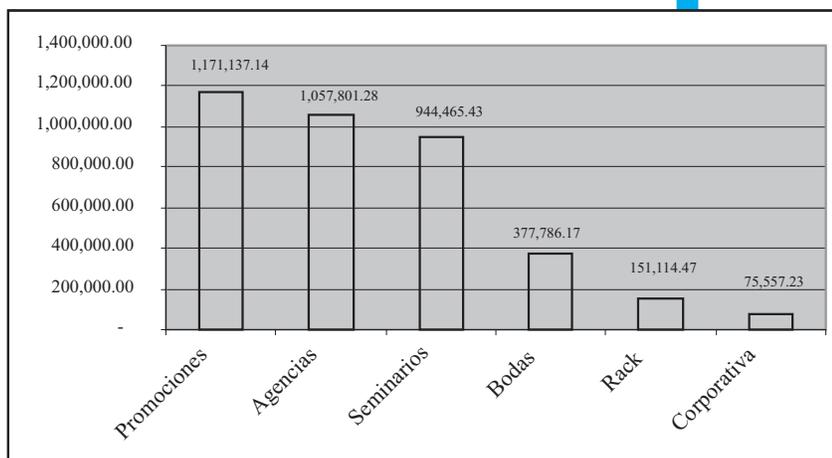
Segmento	Cantidad de habitaciones vendidas	Utilidad por segmento	Utilidad por cuarto	% de venta
Promociones	4,070	1,171,137.14	288	31%
Agencias	4,424	1,057,801.28	239	28%
Seminarios	5,115	944,465.43	185	25%
Bodas	762	377,786.17	495	10%
Rack	788	151,114.47	192	4%
Corporativa	1,287	75,557.23	59	2%
Gran total	16,446	3,777,861.73	230	100%

Fuente: Tesis de Diego Castañeda

en su mayoría por empresas multinacionales que desean tener una experiencia única para las personas que participan.

Visitar al cliente, entregar información con atención personalizada y recibir solicitudes de clientes son tres de las diez actividades más importantes y costosas dentro de la cadena de valor que aportan

Gráfica 1



Fuente: Tesis de Diego Castañeda

sus recursos a este segmento con un monto total de Q466,168.12. (cuadro 1) El mismo se atiende en una forma personalizada a diferencia de todos los demás que en su mayoría son atendidos por teléfono o correo electrónico.

### Referencias bibliográficas

Porter, M. (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Argentina: Ediciones B Argentina S.A.

Porter, M. (1998). Competitive Strategy. (2ª. ed.) México. New York. The Free Press.

Porter, M. (2002). Ventaja Competitiva. (2ª. ed.) México. Compañía editorial Continental.

# Elección del sector laboral y retornos a la educación



## Métodos de estimación y su importancia en la política pública

Luis A. Alejos\*

Las políticas educativas, por lo general, son reconocidas como un componente de suma importancia para el desarrollo socioeconómico de un país. Existen diversos estudios que enumeran los principales mecanismos por los cuales la educación puede brindar capacidades al individuo, incidiendo positivamente en su productividad y, por ende, en la remuneración que obtiene por su trabajo.

En el caso de Guatemala, vale la pena mencionar dos estudios recientes que confirman la importancia de la educación en el desarrollo del país. Loening (2005) se dedica a analizar el efecto de cambios en los niveles educativos ocurridos durante el período 1951-2002 sobre el crecimiento económico de Guatemala. Los resultados de su estudio resaltan que la educación tiene un impacto significativo y positivo en el crecimiento económico de largo plazo.

Por su parte, Alejos (2004), utilizando una técnica de descomposición de la varianza, encuentra que las diferencias en educación explican significativamente los diferenciales de ingresos observados. Ambos estudios sugieren que la educación tiene un enorme potencial como agente reductor de la desigualdad de ingresos y promotor del crecimiento económico en el país.

Los Acuerdos de Paz, firmados en 1996 por el Gobierno de Guatemala y la Unidad Revolucionaria

Nacional Guatemalteca (URNG), en el párrafo 15 del Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria, también enfatizan la importancia de la educación para el desarrollo:

*“El crecimiento económico acelerado del país es necesario para la generación de empleos y su desarrollo social. El desarrollo social del país es, a su vez, indispensable para su crecimiento económico y una mejor inserción en la economía mundial. Al respecto, la elevación del nivel de vida, la salud de sus habitantes y la educación y capacitación constituyen las premisas para acceder al desarrollo sustentable en Guatemala.”*

***Los economistas hemos visto este proceso que relaciona a la educación y el crecimiento económico desde la óptica de la acumulación de lo que llamamos capital humano.***

Los economistas hemos visto este proceso que relaciona a la educación y el crecimiento económico desde la óptica de la acumulación de lo que llamamos capital humano. Desde los tiempos de Adam Smith, las habilidades del individuo han sido relacionadas directamente

con su productividad. Al respecto, el gran economista británico Alfred Marshall escribió en sus Principios de Economía que “el capital más valioso es el que se ha invertido en seres humanos” (Marshall, 1890).

Sin embargo, no fue sino hasta el final de la década de los 50 y el principio de los 60 que se investigó formalmente el impacto de la acumulación de capital humano en los ingresos del individuo. Los trabajos pioneros de Mincer (1958), Schultz (1960) y Becker

(1962) establecieron el marco bajo el cual la educación y otros factores que mejoran las habilidades físicas y mentales del individuo fueron considerados y tratados como un tipo de inversión.

El primer paso hacia la representación moderna de la relación entre los ingresos y el capital humano fue el modelo propuesto por Becker y Chiswick (1966). Este modelo encuentra su fundamento en dos ecuaciones,

$$(1) \quad C_t = k E_t$$

$$(2) \quad E_{t+1} = E_t + r C_t$$

donde,

$E_t$  = ingresos potenciales en el período  $t$ ,

$C_t$  = inversión en capacitación en el período  $t$ ,

$K_t$  = razón de inversión en el período

$r_t$  = tasa de retorno a la inversión en capacitación en el período  $t$ ,

La ecuación (1) expresa la inversión en capacitación en el período  $t$  –la cual puede ser educación u otro tipo de adiestramiento– como una fracción de los ingresos potenciales en el mismo período. La gran mayoría de los estudios que se encuentran en la literatura suponen, tal como lo hicieron Becker y Chiswick, que  $r_t = r$ , lo cual significa que el costo de la educación es igual a los ingresos que se dejaron de percibir. Para una exposición de los problemas metodológicos que pueden existir cuando este supuesto no se cumple, véase Chiswick (1997).. Este supuesto nos permite identificar, como veremos posteriormente, al coeficiente de la variable educación en un modelo de regresión lineal como la tasa de retornos a la educación.

La ecuación (2) es una relación intertemporal entre los ingresos del siguiente período con los ingresos presentes y los retornos a la inversión en capacitación.

Esta relación resulta importante para cuantificar y relacionar los ingresos que un individuo acumulará a lo largo de su ciclo de vida, permitiendo analizar, por medio de la tasa de retornos promedio, si la inversión en educación generará mayores ingresos que los que se hubiesen percibido de no realizarse esta inversión.

Estas ecuaciones nos llevan, después de algunas manipulaciones matemáticas, a lo que conocemos como la relación entre ingresos y escolaridad de Becker y Chiswick,

$$(3) \quad \ln w_t = \alpha + \beta s + \varepsilon$$

donde  $\beta$  representa nuestro estimado de la tasa de retornos a la educación, la cual mide el cambio porcentual en el sueldo o salario de un individuo como resultado de un año más de educación.

Como un paréntesis metodológico, es importante notar que la mayoría de investigadores tiende a interpretar directamente el coeficiente como la tasa de retornos a la educación. Esta interpretación, sin embargo, solamente es adecuada cuando el valor del coeficiente es menor o muy cercano a 0.05. La aproximación logarítmica de la tasa de retornos tiende a perder precisión conforme el valor del coeficiente aumenta, por lo que es conveniente tomar esto en cuenta para hacer la corrección necesaria que nos permita obtener el estimado correcto de la tasa de retornos.

Mincer (1974) se valió del marco presentado por Becker y Chiswick para ampliar la relación entre ingresos y capacitación, al introducir el efecto de la experiencia laboral. Para ello, Mincer le dio una forma funcional explícita a la razón de la inversión post-escolar,

$$4) \quad k_t = k_s x = \theta \left(1 - \frac{t-s}{T}\right) = \theta \left(1 - \frac{x}{T}\right)$$

donde  $\theta$  es una constante y la experiencia laboral (post-escolar) del individuo se define como  $x$ . La forma funcional en (4) implica una tasa de inversión que decae linealmente para el período post-escolar.

Al introducir la idea de Mincer en la relación de Becker y Chiswick se obtiene finalmente la famosa ecuación de la función salarial de capital humano Término derivado del inglés human capital earnings function. , conocida también como la función minceriana de ingresos,

$$(5) \quad \ln w_t = \alpha + \beta s + \delta_0 x + \delta_1 x^2 + \varepsilon$$

Esta función ha sido la base de gran parte de la literatura que se ha enfocado en el estudio de la relación entre los ingresos y el capital humano. El valor de esta medición en la política pública ha sido muchas veces subestimado. Su importancia se debe a que es posible, como en cualquier análisis de inversión, utilizar la tasa de retornos de diferentes niveles educativos como medio para comparar la rentabilidad de la inversión en educación respecto a otras oportunidades de inversión social que tengan como objetivo mejorar el nivel de vida de la población.

De igual manera, es posible evaluar y comparar los resultados de diferentes programas de educación, lo que permite identificar el programa que mayor impacto favorable genera en los ingresos de los individuos. Por ejemplo, si el programa Primaria para todos tiene como objetivo la primaria universal por medio de la mejora de cobertura, es posible simular el efecto que tendría en los salarios promedio de los trabajadores utilizando la tasa de retornos a la educación primaria. Una vez obtenidos estos y otros beneficios y restado los costos del programa, se puede comparar con otros proyectos educativos que también podrían utilizarse para cumplir dicho objetivo, por ejemplo, un programa que utilice el pago de efectivo como incentivo para asistir a la escuela.

El Estado tiene entonces una valiosa herramienta, la que utilizada adecuadamente, puede contribuir en la toma de decisiones para que los recursos sean empleados con mayor eficiencia.

Es por esta razón que resulta de vital importancia la correcta estimación de las tasas de retornos a la educación relevantes que faciliten esta toma de decisiones. Para ello se necesita comprender adecuadamente el funcionamiento de los modelos anteriormente descritos y, en particular, conocer sus limitaciones.

Uno de los puntos fundamentales, frecuentemente ignorado, es la relevancia del estimado de la tasa de retornos con la que se cuenta. En países que presentan un alto grado de diversidad en su población, como es el caso de Guatemala, es importante notar que la tasa de retornos nacional muchas veces no es relevante, ya que los programas

educativos se enfocan primordialmente en los grupos sociales con menores niveles de escolaridad, quienes generalmente enfrentan una tasa de retornos diferente por razones que mencionaremos más adelante.

Normalmente, los retornos a la educación en países en vías de desarrollo se calculan para un grupo de la población que no es representativo del resto de la sociedad. La práctica común ha sido el uso de información proveniente de la población que trabaja en el sector asalariado.

Psacharopoulos (1995), Patrinos (1996), Edwards (2002) y Vakis (2003) son algunos ejemplos de lo mencionado en el párrafo anterior, todos ellos utilizando datos de Guatemala. Los primeros dos estudios toman una muestra de trabajadores asalariados solamente. Vakis permite la no linealidad de la tasa de retornos y también utiliza el modelo de selección de Heckman para tomar en cuenta la decisión de participación en el mercado laboral, pero no considera la elección del sector laboral por parte del trabajador.

Esta falta de representatividad se debe a varios factores, como la falta de información confiable para ciertos grupos sociales y la imposibilidad de observar valores monetarios que nos permitan estimar directamente la tasa de retornos a la educación para los individuos que se dedican a labores no remuneradas.

Además, estas limitaciones implican que es incorrecto hacer estimaciones del beneficio de la inversión en educación utilizando los retornos estimados para un grupo no representativo, cuando la población objetivo de los programas educativos es totalmente diferente a la utilizada en el cálculo de los retornos.

***El Estado tiene entonces una valiosa herramienta, la que utilizada adecuadamente, puede contribuir en la toma de decisiones para que los recursos sean empleados con mayor eficiencia.***

Bennell (1996) menciona esta posibilidad al analizar datos provenientes del África sub-Sahariana:

*“(...) es probable que las tasas de retornos a la educación para el trabajo asalariado sean significativamente mayores que las tasas para el trabajo independiente. En particular, dado que los graduados de educación primaria están fuertemente concentrados en el sector informal y en el de subsistencia agrícola, es probable que las tasas de retornos a la educación primaria sean mucho más bajas que en el sector formal.” (Traducción libre del inglés)*

De igual manera, refiriéndose a un estudio sobre Burkina Faso, Psacharopoulos (1982) hace un llamado a la precaución:

*“claramente, no se pueden hacer recomendaciones para la expansión del sistema educativo basados en evidencia que corresponde a un mero 1.5% selecto grupo de la fuerza laboral (aquellos trabajadores asalariados en el sector privado). La vasta mayoría de los graduados de educación primaria terminará ocupándose en otras actividades. El sector del trabajo sin remuneración es exactamente el lugar donde se destina la mayoría del producto de los proyectos educativos. Sin embargo, no existe evidencia del rol de la educación en este sector hasta este punto.” (Traducción libre del inglés)*

En otras palabras, si el retorno estimado para los trabajadores asalariados es del 20% y la tasa correspondiente a los trabajadores independientes es 10%, entonces al simular los beneficios de la educación utilizando solamente el primer valor estaremos sobredimensionando la rentabilidad de la inversión. Esto se debe a que parte de los beneficiarios de los programas educativos terminarán trabajando en el sector independiente, obteniendo ingresos promedio menores a los que rigen en el sector asalariado para un nivel dado de escolaridad.

El ejemplo anterior nos permite percatarnos de otra variante importante, como lo es la probabilidad de un trabajador cualquiera de ingresar a un sector laboral determinado. Si fuese el caso que todos los beneficiarios de los programas educativos terminasen en el sector asalariado, la tasa relevante sería 20%; si todos terminaran en el sector independiente, entonces deberíamos utilizar una tasa del 10%. Cuando los trabajadores se reparten en ambos

sectores, debemos estimar la proporción que irá a cada sector para poder calcular adecuadamente los beneficios de los programas de educación.

Podría pensarse, entonces, que basta con tener una muestra representativa del grupo objetivo para calcular correctamente los retornos a la educación que se buscan. Sin embargo, esto resulta equivocado si tomamos en cuenta que el nivel educativo puede tener una incidencia no sólo en el salario, sino también en la elección del sector laboral en el que se desempeña un individuo. Por ejemplo, es más probable que un graduado universitario trabaje en el sector asalariado que como trabajador sin remuneración.

Dicho de otra manera, existen dos efectos de la educación que deben ser tomados en cuenta. Primero, la educación aumenta las capacidades de un individuo, el cual se vuelve más productivo y puede, como consecuencia, devengar un mejor salario, independientemente del sector laboral en el que se encuentre. Segundo, la educación abre las puertas a mercados laborales que estructuralmente remuneran mejor a los trabajadores, por lo que es importante tomar en cuenta el cambio de probabilidades de permanecer en un sector laboral cuando cambia el nivel educativo del trabajador.

Es aquí donde sale a relucir la importancia de tomar en cuenta no solamente la heterogeneidad de la población objetivo, sino también los posibles destinos laborales de dicha población. La mayoría de investigaciones sobre la tasa de retornos a la educación omiten este punto, concentrándose en los mejores casos solamente en uno o dos sectores.

Existen métodos que permiten este tipo de interacción, siendo el modelo de selección de Heckman (1979) el más famoso. No obstante, la aplicación de este modelo es limitada, ya que sólo permite utilizar dos sectores laborales, comúnmente empleados y desempleados.

Lee (1983) se percató de estas limitaciones y desarrolló un modelo de selección multivariable (MSM) que permite cualquier cantidad de sectores laborales. Este método fue perfeccionado recientemente por Bourguignon, Fournier y Gurgand (2001), quienes a su vez, facilitaron la labor de los

investigadores al desarrollar un módulo en Stata para su implementación.

De los estudios conocidos que han estimado la tasa de retornos a la educación en Guatemala, no existe ninguno que haya implementado un modelo de selección multivariable. El primer esfuerzo en esta línea se llevó a cabo en el artículo La elección del sector laboral y los retornos a la educación en Guatemala Alejos (2007)., el cual describimos a continuación.

Con la intención de reflejar el mercado laboral guatemalteco de acuerdo a su estructura de pago, el estudio incluye cuatro sectores: individuos económicamente inactivos, trabajadores sin pago, trabajadores independientes y trabajadores asalariados.

Como ya se mencionó anteriormente, los trabajadores sin pago representan un reto para los investigadores, debido a que no obtienen valores monetarios como salario. Para poder implementar el modelo incluyendo a este sector, es necesaria la estimación de valores monetarios de autoconsumo, los cuales son utilizados como equivalentes al salario para este grupo.

La Encuesta de Condiciones de Vida (ENCOVI) realizada en el 2000 contiene información a nivel de hogares del gasto y cantidad consumida para 98 diferentes productos alimentarios. Esto permite estimar “valores unitarios promedio” Término derivado del inglés mean unit values. como un aproximado de los precios de estos productos.

Los valores unitarios promedio (UV) se definen como:

$$(6) \quad UV_i = \frac{1}{n} \sum_j \frac{p_{ij} q_{ij}}{q_{ij}}$$

donde  $p_{ij}q_{ij}$  es el gasto total en el producto  $i$  por parte del hogar  $j$  y  $q_{ij}$  es la cantidad consumida del producto en cuestión.

Se estimaron un total de 909 valores unitarios promedio para tomar en cuenta la heterogeneidad en unidades de medida y las diferencias regionales

a nivel urbano/rural. Utilizando estos valores y la información sobre las cantidades consumidas, se procedió a calcular los valores monetarios de autoconsumo para los trabajadores sin remuneración económica. A manera de obtener estimados per capita, se dividió el valor de autoconsumo del hogar entre el número de individuos que trabajaron en el hogar y que no recibieron una remuneración monetaria. Al aplicar la metodología de selección multivariable a los datos de la ENCOVI 2000, se encuentran resultados interesantes, como se observa en la Tabla 1.

A. Por nivel de escolaridad						
	Asalariados		Independientes		Sin Pago	
	MSM	MCO	MSM	MCO	MSM	MCO
primaria	9.67%	28.11%	1.27%	23.68%	-10.34%	2.77%
básicos	33.04%	67.78%	16.47%	80.02%	-43.06%	-14.31%
diversificado	153.37%	162.05%	114.48%	151.10%	-53.40%	-39.62%
universidad	268.32%	316.82%	223.06%	319.80%		
B. Por año de educación (años por nivel educativo en paréntesis)						
	Asalariados		Independientes		Sin Pago	
	MSM	MCO	MSM	MCO	MSM	MCO
primaria(6)	1.61%	4.68%	0.21%	3.95%	-1.72%	0.46%
básico(3)	7.79%	13.22%	5.07%	18.78%	-10.91%	-5.70%
diversificado(8)	40.11%	31.42%	32.67%	23.69%	-3.45%	-8.43%
universidad(5)	22.99%	30.95%	21.72%	33.74%		

Note: Los estimados presentados han sido corregidos para tomar en cuenta la aproximación logarítmica de los coeficientes de la regresión. Los retornos a la educación para los trabajadores sin pago fueron calculados utilizando valores monetarios estimados para el autoconsumo.

La Tabla 1 compara las tasas estimadas de retornos a la educación obtenidas al utilizar la metodología más común, mínimos cuadrados ordinarios (MCO), y el modelo de selección multivariable (MSM). Los resultados indican que los retornos a la educación en el país son mayores en el sector de trabajo asalariado y que estos retornos no son lineales para diferentes niveles de escolaridad.

Adicionalmente, la implementación de MSM muestra que el uso de MCO sobreestima los retornos a la educación primaria, ciclo básico y educación universitaria. Al mismo tiempo, el uso de MCO parece subestimar los beneficios del ciclo diversificado, etapa donde muchos trabajadores adquieren capital humano específico para ciertas ocupaciones.

Resulta interesante mencionar que el estimado de la tasa de retornos a la educación primaria no es estadísticamente significativo para el sector de trabajo independiente. Esto quiere decir que no

existe evidencia empírica que indique un beneficio de la educación primaria para quienes laboran en este sector.

A pesar de que los resultados muestran bajos retornos a la educación primaria y del ciclo básico, la interpretación de los mismos debe realizarse con precaución. En vez de desincentivar la inversión en estos niveles educativos, los resultados obtenidos sugieren que la inversión debe estar presente de manera continua hasta el final de la educación secundaria, donde inician los beneficios reales de la educación.

En otras palabras, el principal beneficio de completar la educación primaria y el ciclo básico es el tener acceso a la educación de diversificado y, posteriormente, a la educación universitaria. Desde el punto de vista de políticas públicas ésta es una interesante conclusión, la cual ha sido apoyada en otros estudios empíricos Véase Carneiro y Heckman (2003).. Por ejemplo, de acuerdo a los estimados aquí presentados, la meta de primaria completa promovida por el MINEDUC es loable, pero los esfuerzos orientados hacia dicho objetivo no rendirán sus mayores frutos si no se complementa con un programa que incentive a los estudiantes a continuar sus estudios de ciclo básico y diversificado.

Otro punto de interés es el hallazgo de que la educación reduce la probabilidad de pertenecer al grupo de trabajadores sin pago y que los individuos que solamente han completado la educación primaria o el ciclo básico tienden a formar parte del grupo de trabajadores independientes. Como se mencionó anteriormente, éste es un aspecto importante a tomar en cuenta en la realización de análisis de costo-beneficio de programas educativos, ya que los retornos a la educación primaria y el ciclo básico son considerablemente más bajos para los trabajadores independientes. Dichos hallazgos dan relevancia a las advertencias emitidas por Psacharopoulos (1982) y Bennell (1996).

Queda claro, ante los resultados presentados en este artículo, que los estimados de la tasa de retornos pueden servir de importante guía en el desarrollo de la política educativa nacional. Sin embargo, dichos estimados deben ser obtenidos con sumo cuidado, en particular tomando en cuenta el proceso de elección del sector laboral por parte del individuo, para determinar la relevancia de una tasa de retornos determinada y facilitar el análisis sobre cuál debe ser el camino a seguir.

## Referencias

- Alejos, L. (2004) "Participación de los Determinantes de la Desigualdad de Ingresos". *Revista Estudios Sociales*, No. 70, pp. 1-48. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IDIES/URL), Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Alejos, L. (2007) La elección del sector laboral y los retornos a la educación en Guatemala. *Revista Estudios Sociales* No. 75. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IDIES), Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Pendiente de publicación.
- Becker, G. S. (1962) "Investment in Human Capital: A theoretical analysis". *Journal of Political Economy*, Vol. 70, No. 5, Part 2: Investment in Human Beings, pp. 9-49.
- Becker, G. S. y Barry R. Chiswick (1966) "Education and the Distribution of Earnings". *American Economic Review*, Vol. 56, No. 1/2, pp. 358-369.
- Bennell, P. (1996) "Rates of Return to Education: Does the Conventional Pattern Prevail in sub-Saharan Africa?". *World Development*, Vol. 24, No. 1, pp. 183-199.
- Bourguignon, F., Martin Fournier y Marc Gurgand (2001) "Selection Bias Correction Based on the Multinomial Logit Model". Working Paper No. 2002-04, CREST/INSEE, Paris.
- Carneiro, P. y James J. Heckman (2003) "Human Capital Policy". Capítulo en J. Heckman, A. Krueger, *Inequality in America: What Role for Human Capital Policies*, MIT Press.
- Chiswick, B. (1997) "Interpreting the Coefficient of Schooling in the Human Capital Earnings Function". *World Bank Policy Research Working Paper* No. 1790.
- Edwards, J. (2002) "Education and Poverty in Guatemala" *Guatemala Poverty Assessment Program, Technical Paper* No. 3, World Bank.
- Loening, L. (2005) "Effects of Primary, Secondary and Tertiary Education on Economic Growth: Evidence from Guatemala". *World Bank Policy Research Working Paper* No. 3610.
- Marshall, A. (1890) "Principles of Economics". 9th edition. London : Macmillan and Co. Limited for the Royal Economic Society , 1961.
- Mincer, J. (1958) "Investment in Human Capital and Personal Income Distribution". *Journal of Political Economy*, Vol. 66, No. 4., pp. 281-302.
- Mincer, J. (1974) "Schooling, Experience, and Earnings". New York: National Bureau of Economic Research.
- Patrinos, H. (1996) "Non-linearities in the returns to education: sheepskin effects or threshold levels of human capital?". *Applied Economics Letters*, No. 3, pp. 171-173.
- Psacharopoulos, G. (1982) "Upper Volta: Is it worth spending on education in a 'high-cost' country?". Mimeo. Washington, DC: Education Department, The World Bank. Reference from Bennell (1996).
- Psacharopoulos, G. (1995) "The Profitability of Investment in Education: Concepts and Methods". *Human Capital Development and Operations Policy Working Paper* No. 63.
- Schultz, T.W. (1960) "Capital Formation by Education". *Journal of Political Economy*, Vol. 68, No. 6., pp. 571-583.
- Vakis, R. (2003) "Guatemala: Livelihoods, Labor Markets, and Rural Poverty". *Guatemala Poverty Assessment Program, Technical Paper* No. 1, World Bank.

# La integración latinoamericana en la era de la globalización



Paulina García Donoso de Larrea\*

Las tendencias y estructuras de una configuración multipolar, basada en grandes espacios económicos, aparecieron con claridad en la última década del Siglo XX. Con la desaparición del sustento ideológico de la guerra fría, a raíz de la desintegración del sistema soviético, terminó la bipolaridad que fue el eje para el mantenimiento del orden mundial durante la mayor parte del siglo pasado, y dio paso a nuevas estructuras y procesos globales. Se consolidan nuevos centros y alianzas del poder mundial, y se forman grandes espacios económicos con peso propio y preponderancia en el manejo del comercio internacional, como es el caso de la Unión Europea, la zona de NAFTA integrada por los Estados Unidos, Canadá y México, así como Japón con los países asiáticos, los denominados Tigres del Asia como Corea del Sur, Singapur, Taiwán y Hong Kong.

Se ha iniciado el nuevo milenio y la humanidad se desenvuelve en un único escenario, caracterizado no solamente por la interdependencia sino, además, por la globalidad.

En este ambiente planetario, todos los países están envueltos en grandes procesos de integración de mercados, de liberación de barreras comerciales, de adaptación y restablecimiento de instituciones que respondan a las nuevas fuerzas mundiales.

La internacionalización de la economía está considerablemente respaldada por la revolución

tecnológica que ha influido sensiblemente en el ritmo del cambio económico y social en todo el mundo, así como en las estructuras globales de poder. La tendencia sostenida a incorporar tecnologías nuevas en todo nivel de actividad nacional e internacional, con el continuo avance de la ciencia que se concentra en especial en los grandes centros industrializados del mundo, presiona a los países en desarrollo a acelerar la modernización de sus estructuras y modelos convencionales de producción, con el aumento de su capacidad para utilizar nuevas tecnologías y crear una fortaleza nacional que genere conocimientos científicos y técnicos propios, acordes con sus condiciones socioculturales y ambientales.

***La visión eminentemente comercial que se impregnó a los procesos de integración en América Latina, así como las crisis políticas y económicas recurrentes en varios países de la región llevaron a recurrir de manera individual a medidas de política de carácter coyuntural, detuvieron la marcha de los avances integracionistas***

El libre mercado y las nuevas tecnologías privilegian la competencia y la expansión transnacional de la banca y de las finanzas. Ningún Estado puede quedar al margen o permanecer aislado de los grandes cambios mundiales, y su inserción en el quehacer internacional no es una opción sino una necesidad real. Desde hace varias décadas anteriores a las tendencias globalizadoras,

se impulsaron en América Latina procesos integracionistas como medio para conseguir la apertura de mercados más amplios en terceros países y fortalecer la presencia regional en el escenario mundial.

La visión eminentemente comercial que se impregnó a los procesos de integración en América Latina,

\*Actualmente Embajadora del Ecuador en Guatemala

así como las crisis políticas y económicas recurrentes en varios países de la región llevaron a recurrir de manera individual a medidas de política de carácter coyuntural, detuvieron la marcha de los avances integracionistas, impidiendo el aprovechamiento de los potenciales elementos unificadores que existen entre las naciones latinoamericanas.

Pese a ello, los esfuerzos por la integración no se detuvieron; sin embargo, la dinámica en los cambios mundiales sobrepasaron a la estrategia integradora: proyectos hemisféricos e intrarregionales, como la propuesta impulsada por los Estados Unidos de América para el establecimiento del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) y, luego el impulso a tratados de libre comercio entre Estados, como es el caso del TLC/CAFTA negociado por los países de Centroamérica y la República Dominicana con los Estados Unidos, y por otros países de América Latina como Chile, Colombia y Perú que han concluido las negociaciones con Estados Unidos, o el caso del Ecuador que aún mantiene abierta la posibilidad de concretar un tratado similar.

También las subregiones en América Latina se encuentran empeñadas en negociar tratados de libre comercio con la Unión Europea y otros países.

La puesta en marcha de tales tratados no resta mérito alguno a los objetivos de la integración subregional y regional; continuar con este propósito impregna mayor trascendencia a los procesos integracionistas como mecanismo de apoyo para profundizar la transformación productiva que corresponde a los distintos actores públicos y privados. Sirven de ejemplo los proyectos subregionales en marcha para el fortalecimiento de la infraestructura física regional, a través de la interconexión de oleoductos, gaseoductos y redes de energía, así como programas de articulación para la sostenibilidad de las actividades productivas y de mejoras en la calidad de vida de las poblaciones.

La integración debe ser elemento insoslayable de la planificación nacional, concebido como un proyecto global sostenido, como factor del desarrollo económico y social, como elemento de unión, e instrumento de proyección internacional. Tal estrategia será exitosa en la medida en que cada país

asuma como política de Estado el objetivo integracionista.

La globalización aparece hoy como un proceso meramente económico, sin las dimensiones de carácter social ni perspectiva de equidad y equilibrio. Son precisamente estas tendencias las que deben ser revertidas para que el sistema de relaciones económicas internacionales sea un elemento fundamental para el desarrollo social, y que las oportunidades de progreso se distribuyan a escala mundial, a todos los países y para la gente.

En los países de América Latina, la asociación de intereses mutuos debe concebirse no sólo como un concepto sino como una estrategia posible y necesaria en las relaciones internacionales, fortaleciendo su capacidad negociadora frente a terceros países o



grupos de países, y desarrollando una acción asociada con el aprovechamiento eficaz de su potencial y el complemento de sus recursos y actividades. Una estrategia coherente sentaría los pilares del espacio económico latinoamericano dentro de la estructura internacional globalizada.

El alcance que tiene el accionar conjunto de los países latinoamericanos está presente por ejemplo en la cohesión demostrada por los países de América Latina exportadores de banano cuando en el año 2005 la Unión Europea pretendió imponer de forma unilateral un nuevo régimen de Importación de esta fruta; con la posición unificada de los productores latinoamericanos se llevó el asunto al arbitraje internacional en el marco de la Organización Mundial del Comercio. Se demuestra con este ejemplo que la capacidad de concertar acciones conjuntas en las negociaciones internacionales rinden réditos frente a un accionar aislado o individual.

La integración y la cohesión regional constituyen respuestas viables a las nuevas exigencias de la realidad mundial. Para ello es necesario valorar el peso que corresponde en esta tarea a los Gobiernos, los Poderes del Estado, los empresarios, las universidades y demás organizaciones de la sociedad civil que inciden en el desenvolvimiento sano de las economías nacionales.

El Estado es el agente del desarrollo con su responsabilidad básica de la gestión macroeconómica orientada al crecimiento y a la productividad, y como regulador de las actividades nacionales. Las políticas fiscales, monetarias y comerciales y las leyes que promuevan el comercio y la inversión de manera segura y sostenida contribuirán como incentivo para la inversión privada y estimularán la diversificación productiva dirigida a la demanda del mercado interno y al comercio exterior.

El aporte de las empresas comerciales e industriales al desarrollo nacional depende del funcionamiento eficiente aplicable a todas las esferas de la producción y con la optimización de los recursos orientados a alcanzar niveles apropiados de productividad acordes con el desenvolvimiento dinámico del comercio. La producción nacional juega un papel fundamental en el desarrollo y recae en la empresa privada una responsabilidad preponderante.

La mayor parte de las economías latinoamericanas se sustentan en el modelo de economía social de mercado, traducida ella en la combinación de la “libre iniciativa con avance social, sobre la base de un régimen de competencia”. Se trata, por lo tanto, de que el sector empresarial pueda desarrollar su potencial para generar riqueza y optimizar el pleno empleo, y así contribuir no solamente al desarrollo económico sino al logro del objetivo de toda sociedad que es el desarrollo humano, lo que detendrá la fuga de técnicos profesionales al exterior y revertirá las tendencias actuales de la migración.

Las nuevas tendencias internacionales y las necesidades de un proceso de desarrollo sostenido han creado conciencia en el sector empresarial latinoamericano de acelerar la creatividad y la innovación en las empresas, incluida la preocupación por la eficiencia con rostro social.

En los países latinoamericanos la innovación tecnológica deberá ajustarse a las características propias nacionales y regionales en cuanto al entorno natural y a la utilización de la mano de obra calificada, área donde la educación debe ser privilegiada para fortalecer el capital humano en

función de la competitividad. Corresponde a la empresa privada invertir en investigación y desarrollo para transformar los descubrimientos científicos en sistemas tecnológicos modernos de producción, como parte de un plan nacional de ciencia y tecnología enfocado a corto, mediano y largo plazo.

La productividad constituye el aspecto esencial para alcanzar la competitividad en los mercados internacionales; ello exige de las empresas privilegiar la calidad del producto, con mayor valor agregado en el proceso industrial a través de la utilización de mano de obra calificada. En este empeño se requiere la asociación entre las empresas que intervienen en la cadena del proceso. Como soporte fundamental se requiere de un sistema financiero moderno y competitivo que se respalde la actividad productiva.

***Los países de América Latina precisan conceder especial atención a la riqueza de su diversidad biológica que está indisolublemente ligada a una gran variedad de pueblos y culturas locales que han hecho uso de los recursos naturales a su alcance, entre ellos las plantas.***

El sector gubernamental deberá aplicar una política nacional de apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), con la previsión de un sistema de crédito e instrumentos tecnológicos y mercantiles, para que se transformen en generadoras de empleo y de producción de calidad para competir y formar parte inclusive del sector exportador a través de los “encadenamientos productivos”.

La combinación de las acciones de los sectores público y privado y la eficacia en su ejecución que involucra la observancia de la ética por parte de todos los ciudadanos comprometidos en las actividades del quehacer nacional, constituyen condición fundamental para generar la dinamía económica en función del desarrollo y de la competitividad, y para sentar las bases en que se sustente la estabilidad política, económica y social del país.

Los países de América Latina precisan conceder especial atención a la riqueza de su diversidad biológica que está indisolublemente ligada a una gran variedad de pueblos y culturas locales que han hecho uso de los recursos naturales a su alcance, entre ellos las plantas. La biodiversidad y la diversidad cultural constituyen riqueza invaluable y un potencial para la producción de bienes y servicios culturales y biológicos como fuentes de valor agregado. Se destaca, en este aspecto, el

relevante papel de las comunidades indígenas en la utilización de los recursos biológico/genéticos a través de sus conocimientos ancestrales y su contribución al desarrollo de estos recursos.

Los rápidos y continuos adelantos de la ciencia y tecnología ha llevado a que aparezca un déficit de conocimientos en los países denominados del “Sur”. Tal realidad obliga a los países en vías de desarrollo a priorizar la educación y la capacitación como fundamento para el progreso humano, lo cual afianzará al mismo tiempo la convivencia colectiva.

Este gran objetivo debe prever el acceso masivo a la educación de calidad en todos los niveles, lo cual necesariamente debe considerar la incorporación de los niños en la “economía del conocimiento”. La utilización del internet es ahora una herramienta adicional para este propósito, si ella se conjuga con una política pública nacional dirigida a la especialización profesional y el fomento de la investigación científica y tecnológica.

Las universidades, institutos tecnológicos y politécnicos deben ser establecimientos de enseñanza superior con la diversificación de especialidades profesionales y constituirse en laboratorios para la investigación científica, donde se generen la innovación y la inventiva. El sector privado por su parte tiene la responsabilidad, a través de sus empresas, de la capacitación permanente del recurso humano para mantener actualizados los conocimientos y técnicas productivas que marchen al ritmo de los avances constantes de la tecnología a nivel mundial.

En esta perspectiva, los habitantes de la región latinoamericana deben tomar conciencia del papel de la integración, entendida ella como un objetivo de cohesión socio-económica y política, que involucra a todos los sectores de la sociedad. En esta tarea tiene una responsabilidad esencial el sector académico. La integración cultural y educativa juega un papel fundamental para la dinámica integracionista.

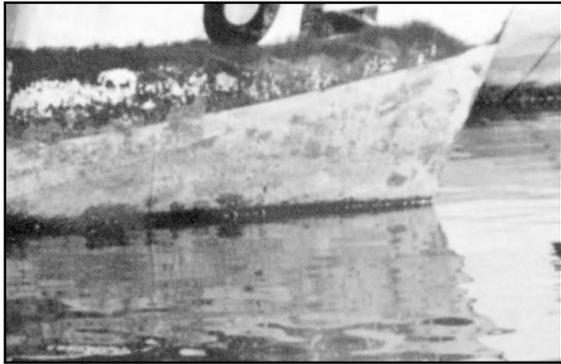
***La cultura y la educación constituyen pilares fundamentales del desarrollo y de la integración en un mundo de inmensos desafíos como la globalización, la revolución tecnológica, el avance de las tecnologías de la comunicación y de la información.***

## Conclusiones

1. La construcción de la estructura comunitaria latinoamericana debe ser un objetivo prioritario para todos los países, como medio para la consolidación del espacio económico que requiere América Latina en el escenario mundial.
2. El auge de la globalización y la creciente importancia del desarrollo sostenible hace que los modelos empresariales necesiten adaptarse a estos cambios, considerado su papel trascendental en la actividad económica.
3. Se requiere de la capacidad e inventiva que permitan asimilar las técnicas foráneas y adaptarlas a las condiciones propias de la nación y el desarrollo de tecnologías endógenas. La ciencia y la tecnología tienen que integrarse en la planificación nacional con el respaldo de la asignación adecuada de recursos.
4. Los sectores público y privado deben priorizar la competitividad, con los objetivos de potenciar el desarrollo nacional e insertarse con éxito en la economía internacional.
5. El combate a la corrupción debe ser objetivo primordial en cada país, tarea que compete a los Poderes del Estado, el sistema financiero, empresarios, políticos y centros educativos.
6. Persisten profundas diferencias entre los más poderosos actores en el comercio internacional respecto a las reglas para el comercio agrícola y de productos industriales que se negocian en la “Ronda de Doha”. Los países del Tercer Mundo demandan la reducción de las subvenciones agrícolas, de las barreras aduaneras, entre otros planteamientos. Tal situación impone a América Latina y El Caribe aunar esfuerzos y una posición conjunta para ejercer la debida presión en las negociaciones de Doha, a fin de alcanzar el ordenamiento del comercio internacional en términos justos y equitativos.
7. La cultura y la educación constituyen pilares fundamentales del desarrollo y de la integración en un mundo de inmensos desafíos como la globalización, la revolución tecnológica, el avance de las tecnologías de la comunicación y de la información.
8. Un desafío trascendental es el desarrollo de habilidades y conocimientos y la transmisión de los

valores cívicos. Del desarrollo de este sector en el que se incluyen las Universidades, los Institutos superiores tecnológicos y las Politécnicas depende la formación de los recursos humanos para su incorporación a la fuerza laboral y el desarrollo sostenible de la sociedad.

9. Las teorías modernas y la experiencia reciente confirman que los países que optan por una mayor inserción en el escenario internacional tienden a aumentar su nivel de bienestar, y los países que exportan crecen de forma más rápida y sostenida.



## Good to Great (De bueno a grandioso)



Ana Coralía Leal\*

Jim Collins inicia su libro diciendo que lo bueno es enemigo de lo grandioso. La idea de pensar que las cosas buenas son buenas es lo que precisamente no permite que éstas se vuelvan mejores. Las personas se enmarcan en la idea que si algo ya es bueno, por qué habría de cambiarse; sin considerar que ese cambio podría ser para algo mejor. Es por eso que remarca esta idea indicando que “el problema es que las cosas son buenas, entonces no se vuelven grandiosas”.

Fue la curiosidad lo que motivó a Collins a realizar un extenso estudio que al final lo llevó a escribir este libro; quería descubrir si una buena compañía podía convertirse en una compañía grandiosa, y averiguar cómo lograrlo.

El estudio constó de 4 fases: la investigación, la comparación con otras empresas, la búsqueda de la historia de las empresas y llegar a conclusiones. Fue un extenso estudio pues se recolectaron 6,000 artículos escritos acerca de las compañías a estudiar y 2,000 hojas de entrevista. Con toda la información que se recabó es fácil opinar que las conclusiones del libro tienen un buen fundamento.

En la primera fase de investigación se buscaron las compañías que mostraban el patrón de pasar de buenas a grandiosas. Este patrón consistió en lo

siguiente: 15 años de retornos acumulados en acciones en un nivel igual o mayor al del mercado de acciones; tener un punto de transición y con retornos favorables al menos 3 veces mayores a los del mercado, durante los siguientes 15 años después de la transición. Este criterio se tomó considerando que una empresa no pudo haber tenido suerte por 15 años, y porque un CEO no permanece 15 años en una empresa; separando de esa forma una compañía grandiosa de un líder grandioso.

Collins, en su estudio, basó la segunda fase en encontrar compañías que sirvieran de comparación con las compañías que pasaron de buenas a grandiosas. Para esto, escogió dos grupos de empresas: el primer grupo tenían que estar en la misma industria que las compañías estudiadas, con las mismas oportunidades y recursos similares en el momento de la transición. Y el segundo grupo eran compañías que en algún momento empezaron a subir de nivel, pero luego regresaron al mismo nivel.

En la tercera fase, se estudiaron artículos publicados acerca de las compañías de 50 años atrás o más. Se entrevistó a la mayoría de los ejecutivos que tuvieron posiciones claves durante el período de transición. Se realizó un análisis extenso, tanto cuantitativa como cualitativamente, en aspectos claves como las

***Fue la curiosidad lo que motivó a Collins a realizar un extenso estudio que al final lo llevó a escribir este libro; quería descubrir si una buena compañía podía convertirse en una compañía grandiosa, y averiguar cómo lograrlo.***

\*Licenciada en Administración de Empresas. Coordinadora Académica de la FCEE en la Universidad Rafael Landívar.

adquisiciones, compensaciones y cultura organizacional.

La fase de conclusiones consistió en analizar la información recabada en las fases anteriores para determinar conceptos que llevaron al autor a establecer el proceso de cómo las empresas pasan de “buenas a grandiosas”. Después de realizar el estudio, Collins resumió en 6 conceptos que determinan el proceso de una empresa que pasa de buena a grandiosa: Liderazgo de quinto nivel, primero quién luego qué, confrontación de los hechos reales, el concepto del erizo, una cultura de disciplina y aceleradores tecnológicos. A continuación se explicarán estos conceptos:

### Liderazgo de quinto nivel

Collins y su equipo identificaron en su estudio 5 niveles de liderazgo que puede ejercer un gerente en una empresa. El nivel uno se refiere a la alta capacidad individual de cada uno, logrando que la persona haga contribuciones productivas a través del talento, conocimiento, habilidades y buenos hábitos de trabajo. El Nivel 5 se refiere a un nivel altamente ejecutivo que construye una grandeza duradera a través de una mezcla de humildad y voluntad profesional.

Las compañías que pasaron de buenas a grandiosas habían tenido en su mayoría líderes de quinto nivel, líderes que aspiraban a ser algo más que solo héroes, que no aspiraban a que les pusieran en un pedestal o convertirse en íconos intocables. El estudio reflejó que en su mayoría estos líderes eran modestos y humildes. Por otro lado, los líderes de las compañías que se compararon mostraron ser egocéntricos.

En este libro, el autor dice: “Una visión grandiosa sin gente grandiosa es irrelevante”. Luego de leer esa frase a uno le viene a la mente la visión de su empresa, y la gente que trabaja en ella, y trata de determinar si tanto la visión como la gente que

trabaja allí es grandiosa.

Collins indica que lo primero que debe hacerse es tener a la gente correcta dentro del bus, a la gente incorrecta fuera del bus y colocar a la gente correcta en los lugares correctos. A partir de allí, se decide a dónde se quiere ir. El viejo dicho que dice que las personas son el mejor activo de una empresa es incorrecto, tener a las personas correctas si es el mejor activo.

### Confrontación de los hechos reales.

En ocasiones las empresas afrontan situaciones difíciles que pueden ser tomadas como una amenaza o como una oportunidad. Una característica encontrada en las empresas que pasaron de buenas a grandiosas es que las adversidades que se les presentaron fueron tomadas como oportunidades para tomar decisiones importantes y marcaron su buen futuro.

Collins afirma que cuando las empresas afrontan las situaciones con honestidad, las decisiones correctas se vuelven casi evidentes. Finalmente el estudio concluyó que las empresas deben tener fe absoluta de que prevalecerán hasta el final, sin importar las dificultades, y al mismo tiempo deben confrontar los hechos de la realidad actual, sin importar

cuáles sean. Las empresas no pueden tomar las adversidades como problemas y utilizar su energía y recursos en buscar una solución para que las cosas vuelvan a ser como antes. Las adversidades son oportunidades para crecer y ser mejores.

### El concepto del erizo

Collins tomó el ejemplo del ensayo “El zorro y el erizo” de Isaiah Berlin para adaptarlo al mundo de los negocios. En esta parábola Berlin separó el mundo en dos grupos: los zorros y los erizos. Los zorros buscan varios finales al mismo tiempo y ven el mundo en su complejidad total. Ellos se esparcen, moviéndose en muchos niveles, nunca integran su pensamiento a un concepto general o una visión



unificada. Por otro lado, los erizos simplifican un mundo complejo a una simple idea organizada, un concepto o principio básico que unifica y guía todo. Sin importar que tan complejo sea el mundo, un erizo reduce los retos y dilemas a simple ideas. Collins realizó la analogía de esta parábola con las empresas que pasaron de buenas a grandiosas indicando que éstas empresas fueron, en un nivel u otro, erizos. Las empresas de la comparación fueron zorros, imprecisas e inconsistentes.

El autor resume el concepto del erizo en 3 dimensiones o círculos: en lo que uno puede ser el mejor en el mundo, lo que mueve su motor económico y lo que realmente apasiona a alguien. La clave es entender en qué aspectos una compañía puede ser la mejor del mundo y en qué aspectos no puede ser la mejor del mundo, no en buscar en qué quiere ser la mejor del mundo. Es fundamental entender en qué se puede ser el mejor. No es necesario estar en una gran industria para obtener grandes resultados. Sin importar la industria, todas las compañías que pasaron de buenas a grandiosas encontraron la forma para producir retornos económicos superiores.

## Cultura de disciplina

Oto punto importante es la cultura de la empresa. Collins concluyó en su estudio que una cultura de disciplina requiere personas que se adhieran a un sistema consistente, pero que al mismo tiempo le de a las personas la libertad y responsabilidad dentro del marco de ese sistema. Otra conclusión del libro es que una vez la gente correcta ya se encuentra en la empresa y está ubicada en el lugar correcto, es importante que tomen acciones disciplinadas que se encuentren dentro del concepto del erizo.

Es decir construir una cultura de responsabilidad y libertad, llenar esa cultura con personas auto-disciplinadas que están dispuestas a ir una milla más para cumplir sus responsabilidades y no confundir la cultura de disciplina con tiranía. Para que la

***La clave es entender en qué aspectos una compañía puede ser la mejor del mundo y en qué aspectos no puede ser la mejor del mundo, no en buscar en qué quiere ser la mejor del mundo. Es fundamental entender en qué se puede ser el mejor.***

empresa crezca es importante mantener la disciplina en las tres dimensiones mencionadas en el concepto del erizo.

La disciplina es importante para lograr resultados grandiosos en cualquier situación de nuestra vida. El actuar

libremente con responsabilidad es la clave del empowerment, pues transmite confianza a los líderes, y éstos se sienten más tranquilos ocupando su tiempo en tareas estratégicas y delegando lo demás.

## Aceleradores tecnológicos

La tecnología es importante para lograr que las compañías pasen de buenas a grandiosas. En esta época en que la tecnología crece a un ritmo mayor que las ideas y los conceptos, el autor de este libro no podía dejar fuera este importante aspecto. Collins encontró que la clave en este punto no es que la empresa sea pionera en el uso de cierta tecnología, sino que primero defina sus 3 dimensiones indicadas en el concepto del erizo: en lo que la empresa puede ser la mejor del mundo, lo que le es más rentable económicamente y lo que le apasiona hacer. El 80% de los ejecutivos entrevistados no mencionaron la tecnología como uno de los 5 factores principales que motivaron el crecimiento de las empresas.

La diferencia encontrada entre las compañías que pasaron de buenas a grandiosas y las de la comparación fue que las primeras utilizaron la tecnología como un acelerador de un buen momento, no un creador del mismo. Ninguna de las compañías que pasaron de buenas a grandiosas comenzaron su transformación siendo pioneras de la tecnología.

Finalmente, el libro presenta una analogía entre el rápido giro de un gran timonel y el desempeño de las empresas que pasaron de buenas a grandiosas. La analogía inicia diciendo que nos imaginemos un gran timonel de unos 30 pies de diámetro y que pese alrededor de 5,000 libras. Para iniciar a girar este timonel se necesita un gran esfuerzo y probablemente sólo girará unas pulgadas; y para lograr que gire

una vuelta completa, probablemente se necesitaran horas de esfuerzo persistente. Si se sigue empujando este gran timonel se empezará a mover más rápido y se logrará una segunda vuelta completa.

Y si se sigue empujando con gran esfuerzo hacia una dirección constante, el timonel empezará a girar y a girar más vueltas y más rápido. Llegará un punto en el que no se necesitará más esfuerzo que la primera vuelta pues el timonel va lo suficientemente rápido. Cada giro se produce gracias al trabajo realizado anteriormente logrando que el esfuerzo sea una inversión. Ahora que el timonel gira casi por sí solo a gran velocidad, no sabemos si fue el esfuerzo del primer giro o del segundo o del décimo quinto; sabemos que todos los esfuerzos en conjunto son los que lograron que el timonel se mueva ahora así.

De igual forma las empresas que pasaron de buenas a grandiosas necesitaron de un esfuerzo constante y persistente por un largo período de tiempo para lograr un punto de éxito.

Lograr que una compañía pueda ser grandiosa no necesariamente tiene una relación con el tamaño de la misma. Al final del libro se concluye que no se trata de que se agreguen los pasos de este proceso a todo lo que hacemos y recargar nuestras vidas de trabajo. Se trata más de darse cuenta que mucho de los que estamos haciendo actualmente es un desperdicio de energía y vale más poner atención a estos puntos para que logremos el camino a lo grandioso.

“Good to Great” es un libro que vale la pena leer. Todo gerente o empresario con una visión más allá de conformarse con que le vaya bien, debería leerlo. Es un gran apoyo para tomar ideas de cómo lograr que una empresa pase de ser simplemente buena, a ser grandiosa.

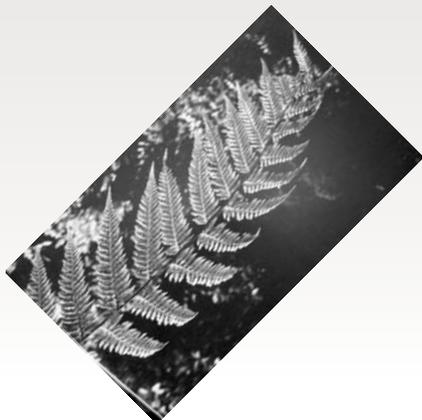
No todas las estrategias que Collins menciona en el libro se adecuan a todas las empresas, pero las ideas que propone pueden contribuir a mejorar el desempeño de la empresa en cuanto a sus líderes, a la tecnología que utiliza y a la cultura de disciplina que debe tener toda empresa que desee pasar de buena a grandiosa.

## Referencias

Collins, Jim (2001). Good to great, Why companies make the leap and other don't. USA. Harper Business



# El tema ambiental y el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana DR-CAFTA



Jaime Arturo Carrera \*

## Introducción

El ambiente y los recursos naturales tienen un significado especial para la mayoría de países porque del manejo adecuado y su gestión depende en buena parte la calidad y nivel de vida de sus habitantes; por lo tanto son aspectos estratégicos para su desarrollo.

El presente artículo se inicia con una síntesis de lo más relevante del ambiente y los recursos naturales para Guatemala. El tema ambiental en el Tratado de Libre Comercio de Centro América y República

Dominicana con los Estados Unidos-DR-CAFTA, se aborda en el Capítulo 17, pero existen otros Capítulos en los cuales se hace referencia al tema y que tienen implicaciones importantes en el tratamiento del mismo.

En el Capítulo 17 se trata especialmente lo vinculado con los aspectos legales y normativos, así como con los aspectos procesales.

Adicionalmente se mencionan aspectos vinculados a la participación de diferentes actores dentro del tema ambiental y sobre la cooperación interinstitucional e internacional en el mismo.

El presente artículo describe elementos generales del Tratado y el ambiente sobre los cuales se hacen comentarios breves, sugiriendo finalmente algunas medidas para abordar los compromisos asumidos en el Capítulo Ambiental.

Es conveniente hacer notar que en otros Capítulos del Tratado de Libre Comercio se aborda el tema ambiental; en la mayoría de ellos se identifican implicaciones importantes en el tema, especialmente en los Capítulos que tratan sobre las Inversiones (Capítulo 10), los Servicios a Liberalizar (Capítulo 11), las Contrataciones Públicas (Capítulo 9) y

especialmente en lo referente a los Derechos de Propiedad Intelectual (Capítulo 15). La vinculación del tema Ambiental con los artículos de los Capítulos mencionados requiere de un estudio minucioso para clarificar las interrelaciones e

*En las últimas dos décadas los recursos naturales y el ambiente se han deteriorado y se encuentran amenazados por efecto de la pobreza que promueve la ampliación de la frontera agrícola de subsistencia, la falta de valoración de los recursos naturales que promueve la deforestación, el monocultivo y la contaminación del agua y el aire y la sobre-explotación de otros recursos como la pesca y los recursos del subsuelo.*

interpretar las implicaciones y compromisos, y de esa manera poder sugerir el tratamiento institucional más conveniente.

El presente artículo no asume esa tarea, pero reconoce la importancia y trascendencia de hacer un estudio objetivo en el menor tiempo posible.

\*Vicerrector General y ex Decano de la Facultad de Ciencias Ambientales y Agrícolas de la Universidad Rafael Landívar.

El ambiente y los recursos naturales son importes para el país; buena parte de su potencialidad de desarrollo radica en la conservación y gestión racional del ambiente y los recursos naturales. La Agenda Nacional de Competitividad 2005-2015 del Programa Nacional de Competitividad-PRONACOM (septiembre 2005) fija dentro de los principales pilares del desarrollo del país el sector turístico, el cual tiene su base en que “Guatemala cuenta con recursos naturales y boscosos extraordinarios, un patrimonio cultural invaluable, un clima favorable todo el año y una de las culturas más diversas del continente. Está ubicada en el corazón de Mesoamérica, región que es visitada anualmente por catorce millones de personas”. El sub-sector Forestal es otro priorizado en la Agenda porque las condiciones del país para el crecimiento de los bosques productivos son verdaderamente privilegiadas.

## El patrimonio y la institucionalidad ambiental del país

Guatemala es un país relativamente pequeño pero con una gran riqueza natural. Su territorio presenta una topografía que se extiende desde el nivel del mar hasta los 4,210 metros de altura en las cumbres y volcanes de los departamentos de San Marcos y Huehuetenango. Lo anterior, combinado con una amplia precipitación pluvial que se extiende aproximadamente en un rango entre 500 y 5,000 mm. y temperaturas que oscilan entre 10° y 35° centígrados son factores determinantes que se integran a otros y permiten la existencia de una gran variedad de especies de fauna y flora y aseguran la formación de una gran variedad de ecosistemas, los que se estructuran en una gama de bellos paisajes presentes desde la costa caribe hasta un páramo montañoso.

La mayoría de las cuencas hidrográficas que son territorios delimitados por las corrientes superficiales de agua han perdido la cobertura vegetal natural, especialmente en las partes altas, impactando en el paisaje original y en la disponibilidad de agua en

volúmenes y calidad requeridos, porque limita la recarga hídrica natural de los mantos freáticos, es decir la alimentación de las corrientes de agua subterránea. El mapa de cobertura del suelo del Instituto Nacional de Bosques (2002) refiere la cobertura forestal del país en aproximadamente 4.29 millones de hectáreas, que representan el 39.4 % del territorio nacional. El 55.6 % se encuentra dentro de las áreas protegidas y el 44.4 % fuera ellas. La mayor cobertura está ubicada en los departamentos de Petén, Alta Verapaz, Izabal y Quiché.

La deforestación es uno de los principales problemas, tiene raíces de orden estructural y por lo tanto requiere de una propuesta de solución integral, multisectorial y de largo plazo. El Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas-SIGAP cuenta con 160 áreas declaradas (2005) para la conservación de ecosistemas naturales, belleza escénica, rasgos culturales y protección de la vegetación y fauna silvestre; comprende aproximadamente 3.35 millones de hectáreas, un poco más del 30 % del territorio nacional. Incluye la mayoría de ecosistemas y se han identificado zonas de vida no representadas o muy poco representadas en el SIGAP; éstas en el futuro deberán ser prioritarias en los procesos de declaratoria de nuevas áreas.



En las últimas dos décadas los recursos naturales y el ambiente se han deteriorado y se encuentran amenazados por efecto de la pobreza que promueve la ampliación de la frontera agrícola de subsistencia, la falta de valoración de los recursos naturales que promueve la deforestación, el monocultivo y la contaminación del agua y el aire y la sobre-explotación de otros recursos como la pesca y los recursos del subsuelo.

La institucionalidad ambiental del país se fundamenta en preceptos generales de la Constitución de la República que tratan sobre el patrimonio natural y la protección del ambiente, las obligaciones del Estado para la protección y aprovechamiento de los recursos naturales, la declaratoria de zonas y recursos naturales como bienes del Estado y la definición de las reservas y dominios estatales. La reforestación

está declarada como de urgencia nacional e interés social, al igual que la conservación de los bosques, el dominio público de todas las aguas y su aprovechamiento y servicio colectivo. Se han promulgado un conjunto de Leyes y Códigos que son instrumentos de aplicación general, tales como el Código Civil, la Ley del Organismo Judicial, la Ley del Ministerio Público, la Ley de la Policía Nacional Civil, la Ley de Descentralización, la Ley de Áreas Protegidas, la Ley Forestal, así como normativas específicas sobre la contaminación de suelos, agua y aire. Las principales instituciones ligadas al cumplimiento de la legislación son el Organismo Ejecutivo, especialmente el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales-MARN, la Comisión Nacional de Áreas Protegidas CONAP, el Instituto Nacional de Bosques INAB y el Instituto de Antropología, Historia y Etnología- IDEAHE. También se encuentran el sistema de Consejos de Desarrollo, las Municipalidades y organizaciones de la sociedad civil vinculadas a la temática.

### **El Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos de América, Centro América y República Dominicana DR-CAFTA y el tema ambiental**

Los tratados comerciales negociados antes del DR-CAFTA entre países latino americanos y Estados Unidos no incluyeron el tema ambiental; sin embargo el mismo fue demandado por la Autoridad de Promoción del Comercio de los Estados Unidos (TPA por sus siglas en ingles).<sup>2</sup> Esta agencia tiene por finalidad asegurar que los socios comerciales de EEUU no incumplan sus propias leyes ambientales para obtener una ventaja comercial desleal. Los países centroamericanos no deseaban incluir el tema por considerarlo promovido por los Estados Unidos, puesto que en el futuro podría restarles competitividad al incrementar los costos de producción, y por lo tanto los precios, pero también porque podría incluir limitantes en el cumplimiento de los requisitos ambientales y el aseguramiento de la calidad y derivar en la práctica en barreras no arancelarias, restringiendo el acceso de los productos al mercado estadounidense.<sup>3</sup>

El capítulo del DR-CAFTA que trata concretamente sobre el ambiente es el número 17; contiene trece

artículos: 1) Niveles de Protección, 2) Aplicación de la Legislación Ambiental, 3) Reglas de Procedimientos, 4) Mecanismos Voluntarios para Mejorar el Desempeño Ambiental, 5) Consejo de Asuntos Ambientales, 6) Oportunidades para la Participación Pública, 7) Comunicaciones Relativas a la Aplicación de la Legislación Ambiental, 8) Expedientes de Hechos y Cooperación Relacionada, 9) Cooperación Ambiental, 10) Consultas Ambientales Colaborativas, 11) Lista de Árbitros Ambientales, 12) Relación con los Acuerdos Ambientales y 13) Definiciones. Además se complementa con un Anexo sobre Cooperación Ambiental.

En forma resumida se puede apreciar cada uno de los artículos de la manera siguiente: <sup>4</sup>

El primer artículo del Capítulo Ambiental del DR-CAFTA se refiere a Niveles de Protección, se inicia con el reconocimiento de cada Parte para establecer sus propios niveles de protección ambiental y sus políticas y prioridades de desarrollo ambiental; complementariamente afirma que “cada parte garantizará que sus leyes y políticas proporcionen y estimulen altos niveles de protección ambiental y deberán esforzarse en mejorar esas leyes y políticas.”

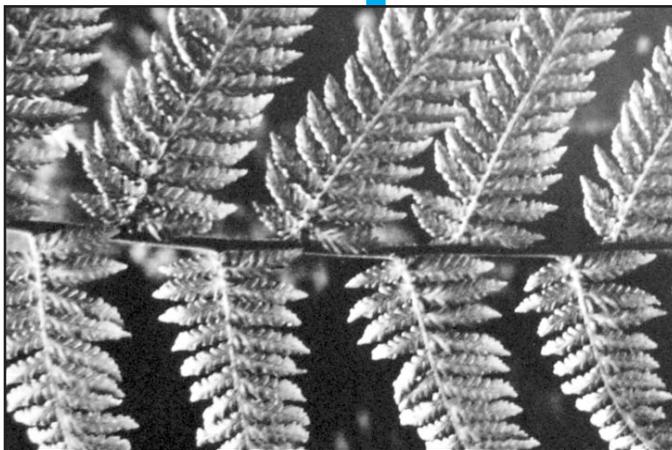
En este primer artículo se intuye una orientación hacia la protección del ambiente, aunque es necesario reconocer que la misma se basa en la capacidad institucional de cada país para formular propuestas de mejora legal y sobre todo hacerlas cumplir; esto último requiere una adecuada capacidad institucional. El artículo siguiente complementa al primero.

El segundo artículo Aplicación de la Legislación Ambiental tiene que ver con la obligación de las Partes para la aplicación efectiva de su legislación ambiental y/o a la “falta de acción recurrente” lo que podría afectar al comercio entre las “Partes” (países). Se reconoce que es inapropiado promover el comercio o la inversión mediante el debilitamiento o reducción de las protecciones contempladas en la legislación ambiental interna. Se reconoce que no debe interpretarse que una “Parte” tiene autoridad para hacer cumplir su legislación en territorio de la otra “Parte”. Este capítulo tiende a asegurar el cumplimiento de la legislación ambiental actual y asegurar que la modificación de la misma no genere ventajas en detrimento del comercio. De alguna

manera podría inmovilizar la legislación ambiental en relación al comercio, lo que en términos concretos puede priorizar el comercio sobre el ambiente.

El tercer artículo: Reglas de Procedimientos busca asegurar que los procedimientos judiciales, cuasijudiciales o administrativos estén disponibles para sancionar o reparar las infracciones a la legislación ambiental. Se busca asegurar el debido proceso, la proporcionalidad en las sanciones de acuerdo a las infracciones y la adecuada participación de los actores. Este artículo debería orientar el fortalecimiento de la legislación ambiental en cuanto a asegurar la viabilidad de aplicación de los procesos y las sanciones. Exige una institucionalidad eficaz y eficiente; por lo tanto aquellos países con debilidades al respecto deberán tomar medidas para enfrentar sus debilidades.

En el artículo cuarto : Mecanismos Voluntarios para Mejorar el Desempeño Ambiental se reconoce “que los incentivos y otros mecanismos flexibles y voluntarios pueden contribuir al logro y mantenimiento de la protección ambiental”



y por lo tanto pueden ser estimulados. Dentro de los mecanismos se mencionan el apoyo a las asociaciones empresariales, comunidades locales, organizaciones no gubernamentales, agencias gubernamentales y organizaciones científicas. Promueve la creación y fortalecimiento de mecanismos voluntarios para el mejor desempeño ambiental o para compartir información, incluyendo incentivos basados en el mercado, tal como el reconocimiento público de instalaciones o empresas que desarrollan programas para el adecuado manejo ambiental. Todo lo anterior abre un espacio para una más amplia y adecuada participación de los distintos actores. Por otro lado, también supone la adecuada participación en función de la organización y calidad de los distintos actores involucrados. Lo anterior depende de la calidad orgánica y funcional de los distintos actores y de los medios e instrumentos

existentes para asegurar una participación de calidad e incidencia.

El artículo quinto Consejo de Asuntos Ambientales establece la creación de un Consejo integrado por representantes de los Ministerios respectivos y de una oficina que sirva de punto de contacto. Se propone que los miembros del Consejo se reúnan frecuentemente para verificar el avance del acuerdo y del estado de las actividades de cooperación; podrán reunirse y hacer público sus asuntos incluyendo a otros actores para discutir puntos relacionados con la implementación del Capítulo y la posible participación de los actores.

El artículo no parece hacer vinculante lo resuelto en el presente Consejo con la toma de decisión en otros temas tratados en otros artículos del mismo Capítulo, lo que puede limitar su efectividad.

Artículo sexto: Oportunidades para la Participación Pública; este artículo se refiere a la participación del público y otros actores en relación al Capítulo ambiental; cada “Parte” será responsable del tratamiento con sus propios actores. Se pondrán a disposición de todas las “Partes” las intervenciones de otros actores, las que serán

revisadas y se les dará respuesta cuando así se considere conveniente. Cada “Parte” podrá integrar un consejo general, un consejo consultivo o comité nacional integrado por representantes del público (actores) y organizaciones empresariales y/o ambientales que presenten puntos de vista sobre distintos aspectos del capítulo. Las “Partes” tomarán en cuenta las consideraciones, comentarios y recomendaciones, las que serán tratadas de acuerdo al artículo noveno y el Anexo de Cooperación Ambiental ACA (17.9). Los aspectos tratados con la participación pública no parecen ser reconocidos como obligatorios ni vinculantes y sólo serán tomados en cuenta “si se considera conveniente”.

Artículo séptimo: Comunicaciones Relativas a la Aplicación de la Legislación Ambiental; se refiere

a las comunicaciones y procedimientos por incumplimiento en la aplicación efectiva de la legislación ambiental; esta se realizará por medio de una secretaría especial designada por las “Partes”. Las “Partes” reconocen el Acuerdo de Cooperación Ambiental de América del Norte –ACAAN- como mecanismo para presentar una comunicación. Si se cumple con todo lo estipulado se estudiará la opción de desarrollar una respuesta y se aplicará el procedimiento respectivo.

Artículo octavo: Expediente de Hechos y Cooperación Relacionados. El artículo es continuación del anterior y se refiere a la respuesta dada por la “Parte” en relación a la elaboración de un expediente generado por la comunicación. Toda la información formará parte del expediente y será pública; podrá ser elaborada por comités nacionales y/o expertos independientes y desarrollada por el ACA. El Consejo considerará el expediente final a la luz de los objetivos del Capítulo y de ser conveniente emitirá recomendaciones a la Comisión de Cooperación Ambiental. Probablemente lo más relevante del artículo es que sistematiza el proceso, pero requiere de una adecuada organización institucional en cada país.

Artículo noveno: Cooperación Ambiental. “Las partes reconocen la importancia de fortalecer la capacidad para proteger el ambiente y promover el desarrollo sostenible en conjunto con el fortalecimiento de las relaciones comerciales y la inversión”. Se define la conveniencia de la cooperación para alcanzar los objetivos y metas ambientales comunes, lo que permitiría mejorar la protección ambiental; ello puede favorecer el crecimiento del comercio e inversión en bienes y servicios ambientales. Se negoció paralelamente al Capítulo un Anexo de Cooperación Ambiental ACA, que identifica prioridades; dentro de ellas se incluye una Comisión de Cooperación Ambiental que tiene funciones de revisión y actualización de un programa de trabajo que refleje las prioridades de cada “Parte”, pero se reconoce la importancia de las actuales y futuras actividades de cooperación de



otros foros.

El artículo presenta el marco institucional para la cooperación, pero de nuevo la responsabilidad será de cada país.

Artículo 10: Consultas Ambientales Colaborativas. Cualquier “Parte” puede solicitar la realización de consultas con otra para tratar cualquier elemento que emane del Capítulo mediante solicitud escrita; una vez entregada la solicitud la misma debe iniciarse sin demora. La solicitud debe contener información concreta y suficiente para responder y tratar el asunto en mención, se buscará alcanzar una solución mutuamente satisfactoria y podrá solicitarse asesoría o asistencia apropiada para examinar el asunto de que se trate.

De no alcanzar un acuerdo se acudirá al Consejo y de no alcanzar acuerdos en él se podrá acceder a los mecanismos de Solución de Controversias de conformidad al Capítulo 20 del Tratado. Si ambas “Partes” son integrantes de otro convenio es factible buscar solución dentro del marco del mismo. Estas consultas aparentemente tienen como finalidad alcanzar acuerdos sin acceder a otros mecanismos más complejos y confrontativos, lo que permite contar con mecanismos escalonados de tratamiento de las diferencias.

Artículo décimo primero: Lista de Arbitros Ambientales. Se mantendrá una lista de hasta 28 individuos con aptitudes y disposición para desempeñarse como árbitros. Pueden ser nacionales o externos de los países firmantes pero serán designados de común acuerdo; la lista permanecerá vigente por tres años pudiendo ser reelectos. Para dar cumplimiento al presente artículo se hace necesario identificar y contar con una lista de expertos de los países.

Artículo duodécimo: Relación con los Acuerdos Ambientales. Se reconoce que los acuerdos ambientales multilaterales signados por todas las “Partes” tienen un papel importante y que su

implementación es fundamental para lograr los objetivos ambientales asumidos. Se reconoce que el Capítulo 17 y el Anexo de Cooperación Ambiental pueden contribuir a alcanzar los objetivos de los acuerdos multilaterales. Se propone apoyar mutuamente los acuerdos ambientales multilaterales y tener en cuenta las negociaciones del tema dentro de la Organización Mundial de Comercio OMC. Este artículo remite a la continuación de la negociación en el marco de los organismos multilaterales.

Artículo décimo tercero: Definiciones. Por ser de suma importancia este artículo se transcribe literalmente porque otorga el marco de interpretación del contenido del Capítulo: “1. Para efectos de este Capítulo Legislación ambiental significa cualquier ley o regulación de una Parte o disposiciones de las mismas, cuyo propósito principal sea la protección del medio ambiente o la prevención de algún peligro contra la vida o salud humana, animal o vegetal, mediante:

- (a) La prevención, reducción o control de una fuga, descarga o emisión de contaminantes ambientales,
- (b) El control de químicos, sustancias, materiales y desechos ambientalmente peligrosos o tóxicos y la diseminación de información relacionada con ello, o
- (c) La protección o conservación de la flora y fauna silvestres, incluyendo las especies en peligro de extinción, su hábitat y las áreas naturales bajo protección especial, en áreas con respecto a las cuales las Partes ejercen soberanía, derechos de soberanía o jurisdicción, pero no incluye ninguna ley o regulación o ninguna disposición en las mismas relacionadas directamente a la seguridad o salud de los trabajadores”.



Para mayor certeza, “legislación ambiental” no incluye ninguna ley ni regulación o disposición de los mismos, cuyo propósito principal sea la administración de la recolección o explotación comercial de recursos naturales o la recolección con propósitos de subsistencia o recolección indígena de recursos naturales;

Ley o regulación significa:

- (a) Para Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua leyes de su órgano legislativo o regulaciones promulgadas conforme a un acto de su órgano legislativo que se ejecutan mediante acción del órgano ejecutivo, y
- (b) Para los Estados Unidos, regulaciones promulgadas conforme a leyes del Congreso que pueden ser ejecutadas mediante acción del gobierno federal.

2. Para efectos del artículo 17.7.5 “procedimiento judicial o administrativo” significa:

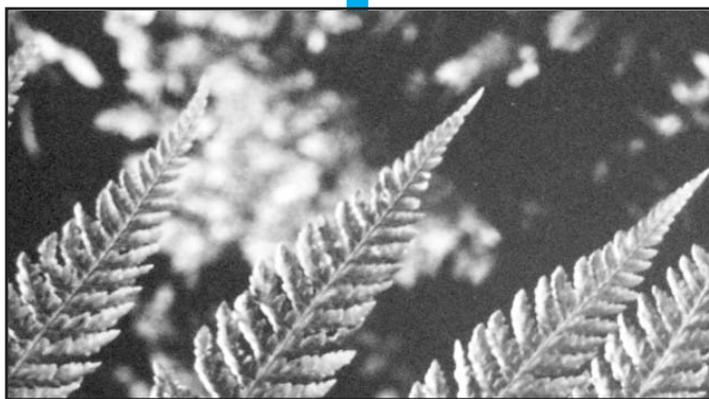
- (a) Una actuación judicial, cuasijudicial o administrativa realizada por una Parte de manera oportuna y conforme a su legislación.

Dichas actuaciones comprenden la mediación, el arbitraje, la expedición de una licencia, permiso, o autorización, la obtención de una promesa de cumplimiento voluntario a un acuerdo de cumplimiento; la solicitud de sanciones o de medidas de reparación en un foro administrativo o judicial; la expedición de una resolución administrativa; y

- (b) Un procedimiento de solución de controversia internacional de la que la Parte sea parte.”

Este artículo restringe el ámbito de la legislación ambiental a aquello que no implique comercio y deja relativamente por fuera lo vinculado a la contaminación por otros medios, como visual o auditivo, lo referente a la calidad del agua, el

control de la contaminación del suelo, emisiones contaminantes a la atmósfera, los criterios de ordenamiento territorial, las áreas protegidas, la protección de recursos marinos, los humedales, la soberanía sobre diversidad biológica y la protección de recursos forestales. No se hace referencia tampoco a la Ley de Minería e Hidrocarburos ni a los derechos humanos conocidos como de tercera generación y vinculados al ambiente y los recursos humanos. Comentarios provenientes de sectores ambientalista sobre el capítulo anterior se refieren a que las medidas y mecanismos aprobados en el Tratado se encuentran estructurados para ser aplicados en forma discrecional por funcionarios gubernamentales y que los “mecanismos de participación ciudadana han sido elaborados cuidadosamente para ser estériles e inofensivos.”



Adicionalmente se critica que en el Tratado la naturaleza y el ambiente son reconocidos como mercancía y que se hacen invisibles los bienes naturales desde la perspectiva de bienes tradicionalmente públicos y de uso común. Ello se hace evidente en el tratamiento que se les da en el campo de las inversiones -Capítulo 10-, Servicios a liberalizar -Capítulo 11-, Contrataciones Públicas -Capítulo 9- o en lo referente a los Derechos de Propiedad Intelectual -Capítulo 15-. Idem.

La relación entre ambiente y comercio no debería de ser antagonica; es más, en variados casos y a través de la historia ha sido complementaria, porque muchos de los productos que se comercializan provienen de la interrelación entre el individuo y la naturaleza. Los primeros productos comercializados fueron recolectados de la producción natural de plantas y animales. Sin embargo, los problemas se originan cuando se sobre-explotan los sistemas naturales y cuando se interviene agrediendo a la naturaleza y contaminando el ambiente en función exclusivamente del incremento de la “productividad” o bien extrayendo productos más allá de su reposición natural con efectos generalmente irreversibles. Uno

de los conceptos que más interfiere en la relación ambiente y comercio y que genera contradicciones es el de “bien común” contrapuesto con el de “propiedad privada”, puesto que frecuentemente una serie de bienes públicos son asumidos sin más como mercancías

susceptibles de ser comercializadas. El manejo de los conceptos en los Tratados ha sido ambiguo y no se ha dado una definición plena, lo que hace necesario emitir una serie de normativas para darle vigencia adecuada a la relación del ambiente y los recursos naturales, y su comercialización en un marco operativo ético.

En buena parte el problema se presenta cuando las normativas provienen tanto del ámbito ambiental como del comercio y cada cual busca que prevalezca su interés, lo que genera espacios de confrontación.

Por ejemplo, lo relativo al comercio y su vinculación con el ambiente proviene de la Organización Mundial de Comercio (OMC) desde sus diferentes rondas de negociación, como la de Marrakech (1994), mientras que los aspectos de ambiente y comercio se generan en buena parte de los acuerdos como la Declaración de Río de Janeiro (1992) y la Agenda 21. Los espacios probablemente más discutidos, aunque no son los únicos, tienen que ver con la protección a especies de flora y fauna en peligro de extinción, la utilización de pesticidas y productos químicos con posible daño a la salud y la contaminación general del ambiente. Una buena parte de la temática anterior se debate en el ámbito de la propiedad intelectual y en mesas diferentes a veces muy alejadas de la percepción ambiental y ecológica y se promueven propuestas y decisiones técnicas con implicaciones políticas y sociales importantes.

Desde la perspectiva ambiental las principales normativas se encuentran en los Acuerdos Multilaterales sobre Medio Ambiente, AMUMA, tales como la Convención sobre el Comercio Internacional de las Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres -CITES-, el Protocolo de Montreal

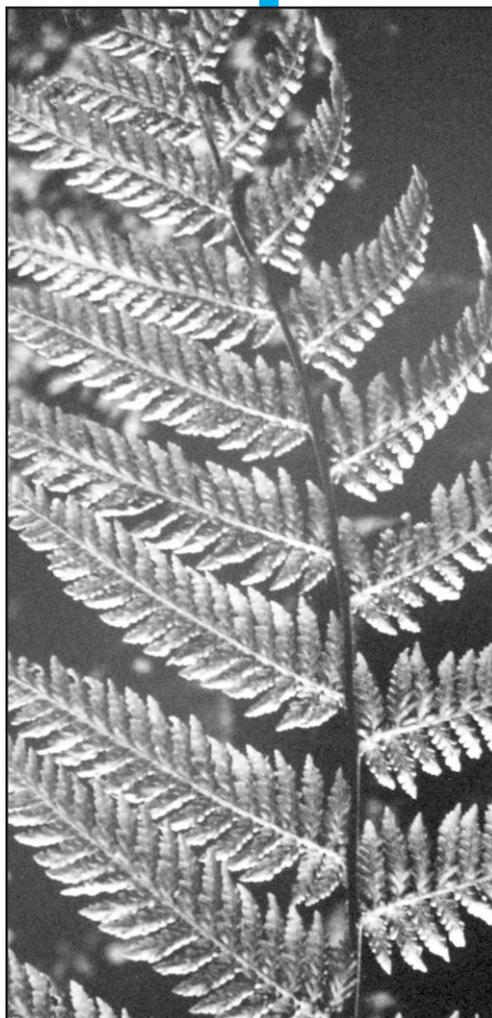
sobre restricciones al consumo de gases que afectan la capa de Ozono, el Convenio de Basilea sobre el Control de los Movimientos Transfronterizos de los Desechos Peligrosos y su Eliminación, el Convenio de Róterdam sobre el Procedimiento de Información Previa (PIC) relativo al comercio de sustancias químicas peligrosas y plaguicidas, el Protocolo de Cartagena sobre Bioseguridad, entre los más importantes.

Los temores desde el punto de vista ambiental derivados del DR-CAFTA pueden resumirse de la siguiente manera: i) el posible incremento del comercio de especies de fauna y flora silvestre (legal e ilegal) de especies incluidas en las listas en peligro de extinción, ii) el incremento del comercio, movimiento, depósito y “reciclado” de desechos contaminantes, iii) el ingreso de productos peligrosos o prohibidos dañinos a la capa de ozono, iv) el ingreso de organismos genéticamente modificados con efectos en las especies nativas, v) el incremento en inversiones de industrias extractivas de recursos naturales con impacto en el ambiente y la salud de la población, vi) las inversiones en la generación de energía sin un marco adecuado de política legal, normativa y con sistemas de gestión pública eficientes y eficaces para resguardar los recursos naturales y la salud de la población.

Entre los aspectos positivos puede inferirse: i) el fortalecimiento al sistema institucional y cumplimiento de la legislación y normativa ambiental que mejora el contexto nacional, ii) el mejoramiento ambiental de los sistemas productivos y de comercialización de productos, iii) el mejoramiento de la cultura de gestión eficiente del entorno natural

y la calidad de vida de la población, iii) el adecuado cumplimiento de la normativa y legislación ambiental que se convierta en un “plus” para el comercio de bienes y servicios generados en el país.

Un país con sistemas productivos y con una cultura de armonía entre la utilización de los recursos naturales y el ambiente puede ver mejorado su contexto ambiental y la salud de la población a mediano y largo plazo mejorando el ambiente general que permita una mayor atracción de inversiones comprometidas con mantener precisamente ese ambiente.



### **Algunas Sugerencias para Enfrentar el Capítulo Ambiental del DR-CAFTA**

\*Fortalecimiento del Aparato Institucional: Probablemente este sea el principal tema y se refiere a la necesidad de fortalecer a un nivel concreto y operativo la institucionalidad existente para enfrentar de forma eficiente y eficaz los requerimientos, demandas y compromisos del DR-CAFTA; éste es probablemente el reto más grande del Estado y del cual depende el éxito de la gestión del Tratado. Ello requiere la identificación, adaptación y modificación de los temas legislativos y normativos, la modificación de las estructuras institucionales operativas, la orientación de la formación de recurso humano y su asimilación al aparato institucional y el desarrollo de una cultura organizacional que

además de eficiente y efectiva sea lo suficientemente flexible para administrar el conocimiento e incorporar la experiencia alcanzada en un proceso continuo de aprendizaje y cambio. Lo anterior requiere de la construcción de un sistema de interrelaciones armónicas entre el gobierno y la sociedad civil, el fortalecimiento del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, MARN, el Consejo Nacional de Áreas Protegidas, CONAP, y su Secretaría

Ejecutiva; los juzgados que tratan el tema con recursos financieros, físicos y recursos humanos y la coordinación con las universidades para la investigación y formación de profesionales.

En este tema se incluye el mejoramiento de la capacidad de participación de actores de la sociedad civil y de la iniciativa privada empresarial para servir de apoyo al gobierno en el cumplimiento del capítulo 17 y en seguimiento al cumplimiento de los aspectos normativos generales.



**\*Nueva Legislación y Normativa:**

Se requieren mejoras en la propuesta y gestión de nueva legislación y normativa para hacer efectiva la protección del ambiente y la salud de la población.

**\*Estudio y Seguimiento de los Aspectos Ambientales en otros Capítulos del Tratado:**

En relación al tema ambiental abordado desde otros Capítulos tales como el Capítulo 10 de Inversiones, el Capítulo 11 de Servicios a Liberalizar, el Capítulo 9 sobre Contrataciones Públicas y especialmente

el Capítulo 15 sobre los Derechos de Propiedad Intelectual, se requiere un estudio acucioso de su interrelación con el tema ambiental y los compromisos que sustentan, así como de las medidas necesarias para poderlos administrar adecuadamente.

**\*Capacidad de Gestionar la Coordinación y la Cooperación:**

La gestión del tema ambiental del Tratado requiere de un esfuerzo para hacer eficiente e incrementar las capacidades de coordinación entre instituciones públicas con la sociedad civil; así mismo la administración adecuada de la cooperación internacional para el desarrollo, legislación y mecanismos de gestión, supervisión y seguimiento de los temas ambientales.

**\*Temas Multilaterales:**

Se requiere un seguimiento y una participación activa en los temas de las negociaciones multilaterales en el seno de la Organización Mundial de Comercio y en aquellas derivadas de la Cumbre de Johannesburgo sobre el Desarrollo Sostenible, la promoción de la responsabilidad corporativa e incentivos para la mejora continua de las prácticas ambientales empresariales y foros y convenios multilaterales. Se hace conveniente darle seguimiento a la Metas del Milenio instituidas por las Naciones Unidas.

**\*Fortalecimiento de los gobiernos locales y las redes de la sociedad civil:**

El fortalecimiento de los gobiernos locales y las redes de la sociedad son imprescindibles para mejorar el sistema de gestión, participación responsable y el seguimiento institucional a todas aquellas acciones que pueden impactar el ambiente a nivel local. Lo anterior requiere de un adecuado sistema de apoyo financiero, sin el cual es imposible desarrollar cualquiera actividad.

## Referencias

Asociación para la Investigación Económica y Social-ASIES- Secretaría de Planificación y Programación-SEGEPLAN. Guatemala 2006. Investigaciones sobre el Tratado de Libre Comercio TLC entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana. Volumen I. 399 pp.

Cámara de Comercio de Guatemala. 2005. Resumen de Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos y América Central DR-CAFTA.

Gobierno de Guatemala. Plan de Reactivación Económica y Social 2004-2005. "Vamos Guatemala". 2005. 15 pp.  
Gobierno de Guatemala-GTI. 2005. Matrices de Agendas Prioritarias para el Ejecutivo en referencia al DR-CAFTA.

Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente (IARNA)-Instituto de Incidencia Ambiental. 2004. Perfil Ambiental de Guatemala. 461 pp.

Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación-MAGA. MAGActual. Revista del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. Año 2 No 009. El DR-CAFTA, una oportunidad para el Agro. Mar/Abr 2005.

Ministerio de Economía. Acciones del Ministerio de Economía para aprovechar el DR-CAFTA. 2005. 6 pp.

Ministerio de Economía. Programa Nacional de Competitividad PRONACOM. 2005. Agenda Nacional de Competitividad 2005-2015.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2003. Informe sobre Desarrollo Humano 2003. Los objetivos de desarrollo del Milenio: un pacto entre las naciones para eliminar la pobreza. 367 pp.

Web.

[www.mineco.gob.gt](http://www.mineco.gob.gt)

[www.maga.gob.gt](http://www.maga.gob.gt)

[www.pronacom.org](http://www.pronacom.org)