

ESTUDIOS

g e r e n c i a l e s

No. 90	Enero - Marzo de 2004	ISSN 0123 - 5923	Cali, Colombia
--------	-----------------------	------------------	----------------

Las veedurías y su sistema estructural: Propuesta para el desarrollo del control social en Colombia	13
Omar de Jesús Montilla Galvis	
Factores de reciente énfasis en la relación diversificación-resultados	35
Melquicedec Lozano Posso	
Conducción de reuniones para la operación eficaz de los equipos de trabajo	57
Carlos A. Franco G.	
Microcrédito en Colombia	79
Bernardo Barona Z.	
Informalidad en Colombia. Causas, efectos y características de la economía del rebusque (Estudiante invitado)	105
David Ochoa Valencia Aura Ordóñez	
Giros y Finanzas: Una historia de éxito continuo en el mercado de cambios (Caso de estudio)	119
Héctor Ochoa Juan Carlos Gómez Laguado José Orlando Infante Díaz	
Reseñas bibliográficas	137



ESTUDIOS GERENCIALES
REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
COMITÉ EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD

Francisco Piedrahíta Plata
Rector

José Hernando Bahamón
Director Académico

Héctor Ochoa Díaz
Decano de la Facultad de Ciencias
Administrativas y Económicas

Henry Arango Dueñas
Decano de la Facultad de Ingeniería

Lelio Fernández Druetta
Decano de la Facultad
de Derecho y Ciencias Sociales

Mario Tamayo y Tamayo
Director de Investigaciones
y Publicaciones

COMITÉ EDITORIAL DE LA REVISTA

Héctor Ochoa Díaz
Decano de la Facultad de Ciencias
Administrativas y Económicas

José Roberto Concha
Jefe del Departamento de Mercadeo

Fernando Suescún
Consultor privado

Heberth Galvis Navia
Director Territorial Zona Suroccidente
Mincomex
Cali, Colombia

Julio César Alonso C.
Jefe del Departamento
de Economía

Mario Tamayo y Tamayo
Director de Investigaciones
y Publicaciones

Belisario Cabrejos
Profesor de la Universidad EAFIT
Medellín

Edgar Varela
Profesor de la Universidad del Valle
Cali

Carlos Alberto Franco
Director M.B.A.

Boris Salazar
Profesor de la Universidad del Valle
Cali

OFICINA DE INVESTIGACIONES Y PUBLICACIONES
UNIVERSIDAD ICESI
EDITOR

- «Estudios Gerenciales» es continuidad de «Publicaciones ICESI».
- Los autores de los artículos de esta publicación son responsables de los mismos.
- El material de esta publicación puede ser reproducido sin autorización, mencionando título, autor y, como fuente, «Estudios Gerenciales», Universidad Icesi.

[Http://www.icesi.edu.co](http://www.icesi.edu.co)
Informes: A.A. 25608 Unicentro
Tel.: 555 2334 al 43. Fax: 555 1706
e.mail: metamayo@icesi.edu.co
Cali, Valle, Colombia, Sudamérica

GUÍA PARA LOS AUTORES DE ARTÍCULOS

Para los autores de los artículos de la Revista «Estudios Gerenciales» de la Universidad Icesi.


- El autor debe garantizar que su artículo no ha sido publicado, en ningún medio.
- Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen ni los principios o políticas de la Universidad ni las del Comité Editorial.
- El Comité Editorial se reserva el derecho de publicar o no los artículos que no cumplan con los criterios de publicación por parte de la Universidad Icesi.
- El enfoque y temática de los artículos debe ser Económico o Gerencial en las diferentes áreas de la administración, resultado del análisis de situaciones o eventos de actualidad, de investigaciones o producción intelectual de nuestros profesores, estudiantes e invitados especiales.
- En ningún caso serán ensayos.
- Los artículos deben contener:
 - Título (claro y preciso).
 - Breve reseña del autor.
 - Abstract o resumen ejecutivo del artículo (máximo doce renglones a doble espacio).
 - Palabras claves.
 - Clasificación Colciencias*, o JEL para artículos de economía.
 - Introducción.
 - Desarrollo.
 - Referencias y notas de pie de página.
 - Conclusiones.
 - Bibliografía o fuentes de información.
 - Extensión: No exceder de 25 páginas en total.

- Tipo de letra: Arial (o equivalente) fuente No. 12 y con interlineado a doble espacio.
- Una copia impresa y su respectivo disquete en Word Win o compatible IBM. No enviar Macintosh.


Es conveniente resaltar los párrafos u oraciones más significativos del contenido del artículo y todo aquello que dé significado a la estructura del mismo.

Los artículos se deben redactar en tercera persona del singular, impersonal, contar con adecuada puntuación y redacción, carecer de errores ortográficos. Conservar equilibrio en la estructura de sus párrafos.

* Clasificación Colciencias para artículos científicos y tecnológicos:

- a) Artículos de investigación científica y de desarrollo tecnológico: documentos que presentan resultados derivados de proyectos de investigación científica y/o desarrollo tecnológico.
- b) Artículos de reflexiones originales sobre un problema o tópico particular: documentos que corresponden a resultados de estudios realizados por el o los autores sobre un problema teórico o práctico.
- c) Artículos de revisión: estudios hechos por el o los autores con el fin de dar una perspectiva general del estado de un dominio específico de la ciencia y la tecnología, de sus evoluciones durante un espacio de tiempo, y donde se señalan las perspectivas de su desarrollo y de evolución futura 

GUÍA PARA LAS RESEÑAS BIBLIOGRÁFICAS

- Tipo de libro reseñado: Debe ser de tipo ejecutivo, no un texto académico.
- Título del libro: Tomado de la carátula.
- Autor del libro: Apellidos, nombre (persona del autor, lo relevante).
- Nombre del traductor (si lo tuviere).
- ISBN
- Editorial, ciudad y fecha.
- Tamaño: 16.5 cm x 23.5 cm. Número de páginas.
- Fortalezas (puntos del porqué el ejecutivo debe leerlo, cómo está estructurado el libro: partes, capítulos, etc.).
- Debilidades (puntos no tan atractivos del libro).
- Extensión entre 700 a 800 palabras (equivalente a página y media, a doble espacio).
- Lenguaje ejecutivo (breve, no académico, darle ayuda / consejo práctico para hoy, con ejemplos del texto). 

La revista «Estudios Gerenciales» está indexada por Colciencias en el Índice Nacional de Publicaciones Seriadas Científicas y Tecnológicas y en los índices electrónicos de la AEA (American Economic Association), que se incluyen en Journal of Economic Literature (JEL) en e-JEZ y Econlit.

Usted puede acceder a ella entrando en nuestra página Web en Internet y bajar en formato PDF el artículo de su interés o la totalidad del número que desee, sólo debe entrar a la dirección: <http://www.icesi.edu.co/es/publicaciones> y seleccionar la edición correspondiente. Para quienes estén interesados en este tema, el sistema de clasificación de JEL, y los correspondientes descriptores de los temas de EconLit se encuentran disponibles en

http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html

y

http://www.econlit.org/subject_descriptors.html

Cualquier duda o comentario diríjalo a la cuenta de correo matayta@icesi.edu.co

EL EDITOR

LAS VEEDURÍAS Y SU SISTEMA ESTRUCTURAL: PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DEL CONTROL SOCIAL EN COLOMBIA

OMAR DE JESÚS MONTILLA GALVIS

Contador Público, Universidad Libre. Magíster en Administración, Universidad del Valle. Candidato a doctorado en Nuevas Tendencias de Dirección de Empresas, Universidad de Salamanca. Director del Grupo de Investigación en Participación Ciudadana y Desarrollo de Mecanismos contra la Corrupción. Profesor asociado Universidad del Valle.

Fecha de recepción: 13-1-2004

Fecha de aceptación: 31-3-2004

ABSTRACT

As the result of progress in the research on developing mechanisms against corruption, this paper presents an alternative for citizen oversight committees to organize using a system that involves their administrative, control and associative structure. This system enables citizen oversight committees to operate in coordination from the implementation and development stages. It is applicable to citizen oversight committees in neighborhoods, cities and departments, and even at a national level.

KEY WORDS

Citizen involvement, citizen oversight committees, social control, citizen oversight committee system, citizen oversight committee network.

Rating: A

RESUMEN

En este artículo, producto del avance en la investigación sobre desarrollo de mecanismos contra la corrupción, se presenta la forma como las veedurías se pueden organizar mediante un sistema que involucra su parte de

estructura administrativa, de control y de agremiación, con el que las veedurías pueden funcionar en forma coordinada a partir de su implementación y desarrollo, desde las veedurías de los barrios, pasando por los niveles municipal y departamental, hasta llegar al orden nacional.

PALABRAS CLAVES

Participación ciudadana, veedurías, control social, sistema de veedurías, red de veedurías.

Clasificación: A

INTRODUCCIÓN

El *Grupo de Investigación en Participación Ciudadana y Desarrollo de Mecanismos contra la Corrupción* presenta, en este artículo, como avance del proyecto de investigación titulado *Diseño de herramientas e instrumentos en la institución de la veeduría*, en concordancia con la ley 850 del 18 de noviembre de 2003, mediante la cual se le da piso legal a la institución de la veeduría en Colombia, y fundamentada en la Constitución Política del país, la forma como las veedurías y los veedores se pueden organizar desde la base, partiendo de las veedurías de los barrios, en un sistema que lleva a conformar redes organizadas que pueden trabajar en forma coordinada optimizando el tiempo y los recursos de índole financiero en la gestión por desarrollar. Sistema este que presenta aspectos estructurales, de control y de organización gremial, que son desarrollados en detalle a lo largo del presente artículo.

ANTECEDENTES

Después de más de un decenio, por fin las veedurías ciudadanas tienen su estructura o andamiaje jurídico, consagrado en esta oportunidad en la ley 850 de 2003, la que fue sancionada el 18 de noviembre del mismo año.

Hubo de pasar este tiempo para que los veedores ciudadanos tuvieran su normatividad mediante la cual se puedan regir, introduciendo en ella los parámetros legales y legítimos para cumplir con sus funciones, sin incertidumbre o dudas por parte de los servidores públicos y particulares, inclusive.

Su historial se inicia con la aprobación o expedición de la nueva Constitución Política de 1991, que en sus artículos 40, 103, y 270 pregonaba con claridad la participación ciudadana en sus diversos ámbitos, pero en especial respecto a la vigilancia y control de la gestión pública.

Y es justamente en Colombia donde esta figura se origina y obtiene importancia en lo relacionado con la participación ciudadana. Muchas veedurías ciudadanas se han creado o conformado en diferentes ciudades o localidades, las que han venido mostrando resultados no sólo de eficiencia y eficacia, sino también de calidad.

Viene ahora, entonces, brindar a las personas y ciudadanos los instrumentos necesarios y pertinentes, para generar verdaderos espacios de capacitación y formación de nuevos agentes de cambio, interesados en ser pioneros de una nueva cultura ciudadana en el pensamiento probo y transparente de erradicar la corrupción.

El Congreso de la República, en 24 artículos, condensó esta nueva normatividad que le tocó pasar, por espacio de más de tres años, por un trámite o recorrido lento para llegar a ser la ley que orientará los lineamientos para la funcionalidad de las veedurías ciudadanas.

La ley señala, de manera concreta, cómo definir la institución de la veeduría, la facultad para constituirse, su procedimiento, los ámbitos para su ejercicio de vigilancia, sus objetivos y sus principios rectores, tales como la autonomía, la democracia, la eficacia, la ética, la igualdad, la legali-

dad, la objetividad, la responsabilidad y la transparencia, entre otras.

Así mismo, traza las funciones, medios (instrumentos de acción) y recursos de las veedurías, como también sus derechos y deberes; de igual forma sus requisitos, impedimentos y prohibiciones. Crea, además, las denominadas redes de veedurías ciudadanas y redes de apoyo institucional a las veedurías.

Las veedurías ciudadanas, según la ley, para legalizar su constitución se deberán inscribir ya sea en las personerías locales o en las respectivas cámaras de comercio. Este procedimiento habilita o legitima ante la comunidad para cumplir con sus funciones descritas en la ley.

En lo relacionado con las comunidades indígenas, esta función será asumida por sus propias autoridades, respetándose así esta jurisdicción.

Uno de los grandes inconvenientes por los que las veedurías no ejercen hoy la función social que deberían estar cumpliendo, es la proliferación de las mismas sin ningún control y la falta de una verdadera responsabilidad. Muchas de ellas lo son de papel, o en algunos casos surgen una o dos personas que sólo les interesa crearlas como trampolín para encontrar un puesto remunerado: inicia la veeduría a algún proyecto, pero cuando resulta la posibilidad de trabajar en él hasta ahí llega la veeduría; aparte de que la proliferación de ellas lleva a que muchas coincidan con realizar su actividad a un mismo sujeto o proyecto.

Todo esto sucede gracias a que no existe un mecanismo que las coordine, las regule y las enrute hacia un

mismo objetivo; de ahí que son de suma importancia los aspectos contenidos en la ley 850 en lo relativo a las redes de veedurías y a los comités de apoyo de alto nivel para las veedurías.

Sus artículos, de manera textual, dicen:

Artículo 21. “Redes de veedurías.

Las diferentes clases de veedurías que se organicen en el país o en las entidades territoriales pueden establecer entre sí mecanismos de comunicación, información, coordinación y colaboración, permitiendo el establecimiento de acuerdos sobre procedimientos y parámetros de acción, coordinación de actividades y aprovechamiento de experiencias en su actividad y funcionamiento; procurando al tiempo la formación de una red con miras a fortalecer la sociedad civil y potenciar así la capacidad de control y de fiscalización.

La inscripción y reconocimiento de las redes de veedurías se hará ante la cámara de comercio de cualquiera de las jurisdicciones a las que pertenecen las veedurías que conforman la red”.

Artículo 22. “Confórmase la Red Institucional de Apoyo a las Veedurías Ciudadanas,

la que se estructurará en sus distintos niveles y responsabilidades de la siguiente forma: la Procuraduría General de la Nación, la Contraloría General de la República, la Defensoría del Pueblo y el ministerio del Interior prestarán su apoyo y concurso a las veedurías ciudadanas y a las redes que las agrupan, en todo lo relativo con el apoyo legal y con la promoción de la vigilancia. Para tal efecto podrán acor-

dar, mediante convenios interadministrativos, acciones conjuntas en los aspectos antes mencionados.

El Departamento Administrativo de la Función Pública, como parte del mejoramiento de la gestión en el orden nacional, diseñará metodologías de evaluación orientadas a facilitar el ejercicio de la vigilancia por parte de las veedurías ciudadanas y de las redes que las agrupan, y suministrará la información pertinente sobre los planes institucionales y la evaluación del Estatuto Anticorrupción.

La Escuela Superior de Administración Pública-ESAP será la institución de apoyo en el sistema para la organización de los programas de capacitación que demanden la veeduría ciudadana y las redes que las agrupan; para cuyo efecto los organismos antes mencionados tendrán en cuenta esa institución como instrumento de ejecución de sus programas.

Los organismos de planeación en sus diferentes niveles y ámbitos de acción, suministrarán la información sobre los planes, programas y proyectos adoptados y organizarán sesiones amplias de explicación o instrumentos masivos de divulgación sobre los recursos asignados, beneficiarios y metodologías de seguimiento y evaluación de los mismos.

El Fondo de Desarrollo Comunal y de la Participación, adscrito al ministerio del Interior, contribuirá e impulsará las campañas de conformación de veedurías y redes y las capacitará para el ejercicio de la vigilancia. De la misma manera adelantará evaluaciones de los logros alcanzados por ellas y coordinará la Red Institucional de Apoyo a las Veedurías Ciuda-

danas, y ejercerá las demás funciones que le asigna la ley”.

Artículo 23. “Consejo Nacional de Apoyo a las Veedurías Ciudadanas. Créase el Consejo Nacional de Apoyo a las Veedurías Ciudadanas, del que harán parte un delegado de la Procuraduría General de la Nación, uno de la Contraloría General de la República, uno de la Defensoría del Pueblo, dos de las redes de veedurías ciudadanas del orden nacional, dos de las redes de veedurías ciudadanas del orden municipal y dos de las redes no territoriales de veedurías ciudadanas. El Consejo evaluará las políticas que ejecutarán las instituciones públicas nacionales en materia de veedurías ciudadanas”.

Basados en los artículos 21, 22, y 23 de la ley 850, considero importante exponer a la sociedad avances de los resultados de investigación que se vienen desarrollando en el *Grupo de Investigación en Participación Ciudadana y Desarrollo de Mecanismos contra la Corrupción*, donde se presenta a consideración de las autoridades competentes y de la ciudadanía en general, un sistema nacional de veedurías que consta de tres elementos, a saber:

1. Estructura organizativa de las veedurías, desde el nivel municipal.
2. Organismo de control a las veedurías y a los veedores, denominado Corte Social, que inicia desde el nivel municipal.
3. Estructura gremial de los veedores y las veedurías.

La estructura organizativa de las veedurías muestra la forma como éstas

pueden ir conformando las distintas redes, a partir de las veedurías de los barrios, formando la de las comunas y, posteriormente, en conjunto con otras clases de veedurías independientes y del nivel central y descentralizado del ámbito municipal, llegar a conformar lo que se denomina: Red Municipal de Veedurías (Figura 1), convirtiéndose en el único ente con representación legal dentro de cada municipio, la que a su vez tiene relación directa con la Red Departamental (Figura 3), incluyendo la Red Indígena de Veedurías (Figura 2), las cuales tienen relación directa con la Red Nacional (Figura 4).

El organismo de control a las veedurías y a los veedores, denominado Corte Social (Figura 5) que funciona desde el nivel municipal, pasando por el departamental hasta llegar al nacional, teniendo como máxima instancia el Tribunal Corte Social, tiene su

razón de ser en el veedor como persona que debe cumplir una función de control; de igual forma debe tener un organismo que lo supervise y lo juzgue en los aspectos éticos y de comportamiento en sus funciones.

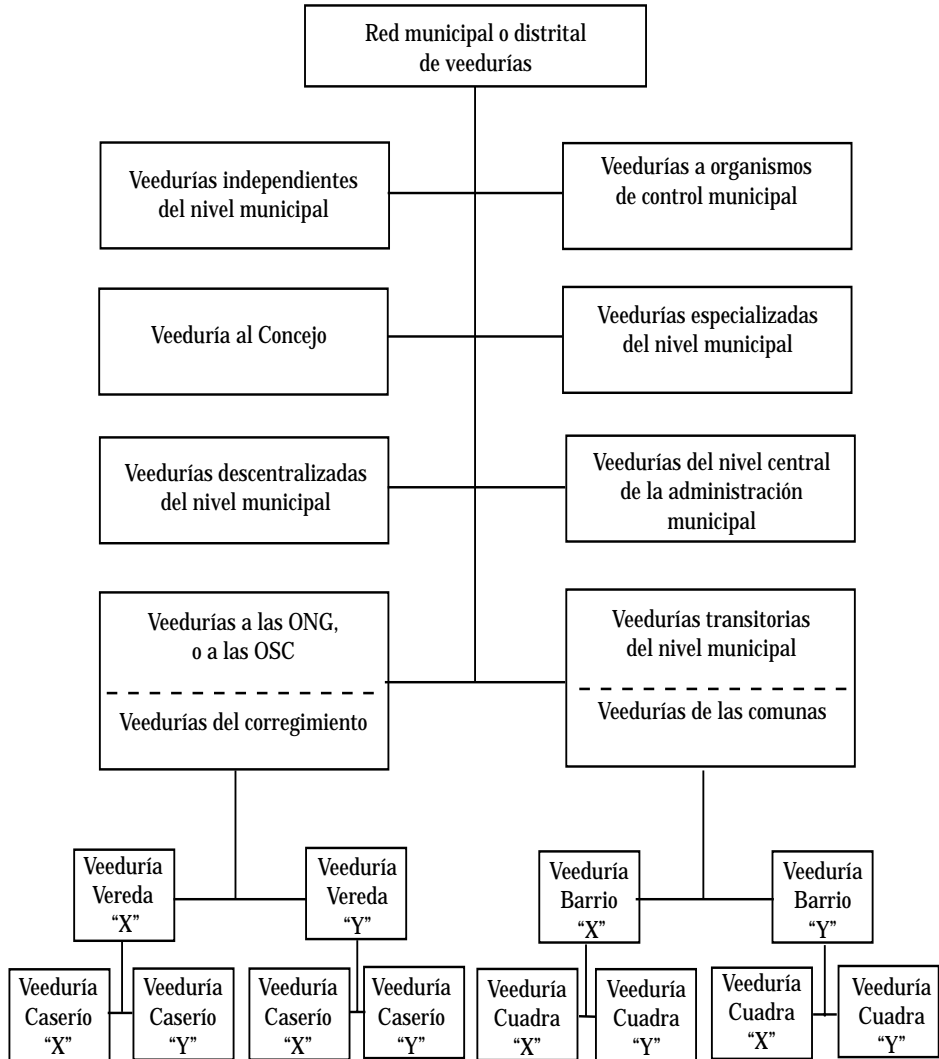
La estructura gremial se justifica en cuanto que quienes hoy cumplen la función de veedores son personas que en la mayoría de los casos no devengan una remuneración por su labor y mucho menos seguridad social, entre otros aspectos, por lo tanto hay que tender por profesionalizar este trabajo en el buen sentido de la palabra: la lucha por la defensa de los derechos sociales de los veedores. De esta forma se lograría que las personas que ejerzan la veeduría no tengan problemas de esta índole, lo que les permitirá desarrollar su labor más dignamente y sin tener que poner de por medio la posibilidad de un trabajo (Figuras 6 a 11).

Figura 1

Sistema Nacional de Veedurías

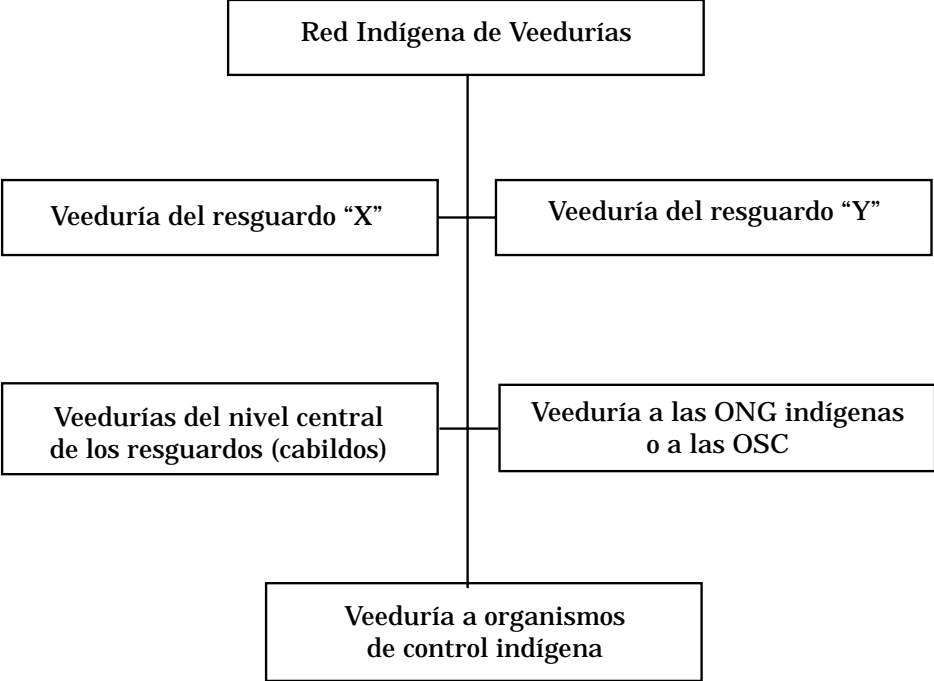
1. ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL Y OPERATIVA DE LAS VEEDURÍAS

1.1 Nivel municipal o distrital



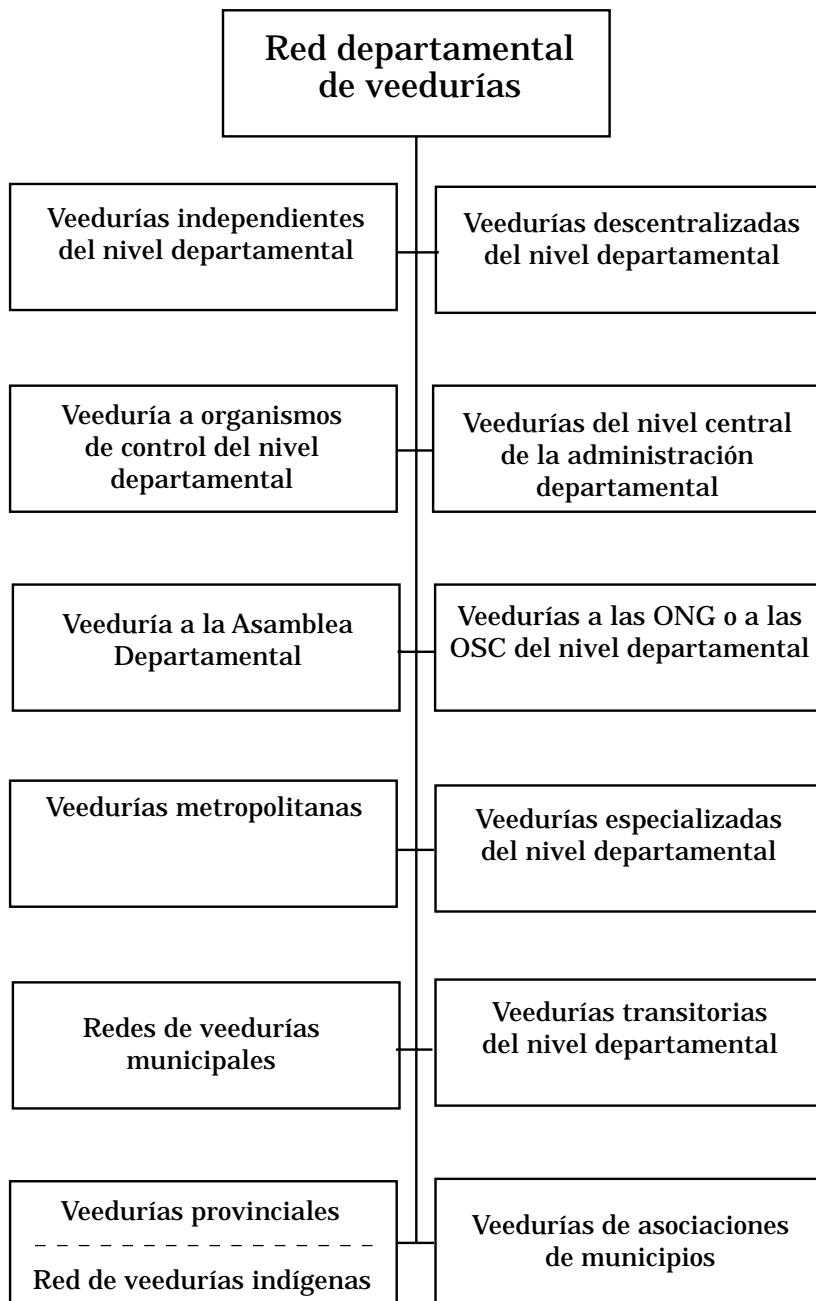
1.2 Indígenas

Figura 2



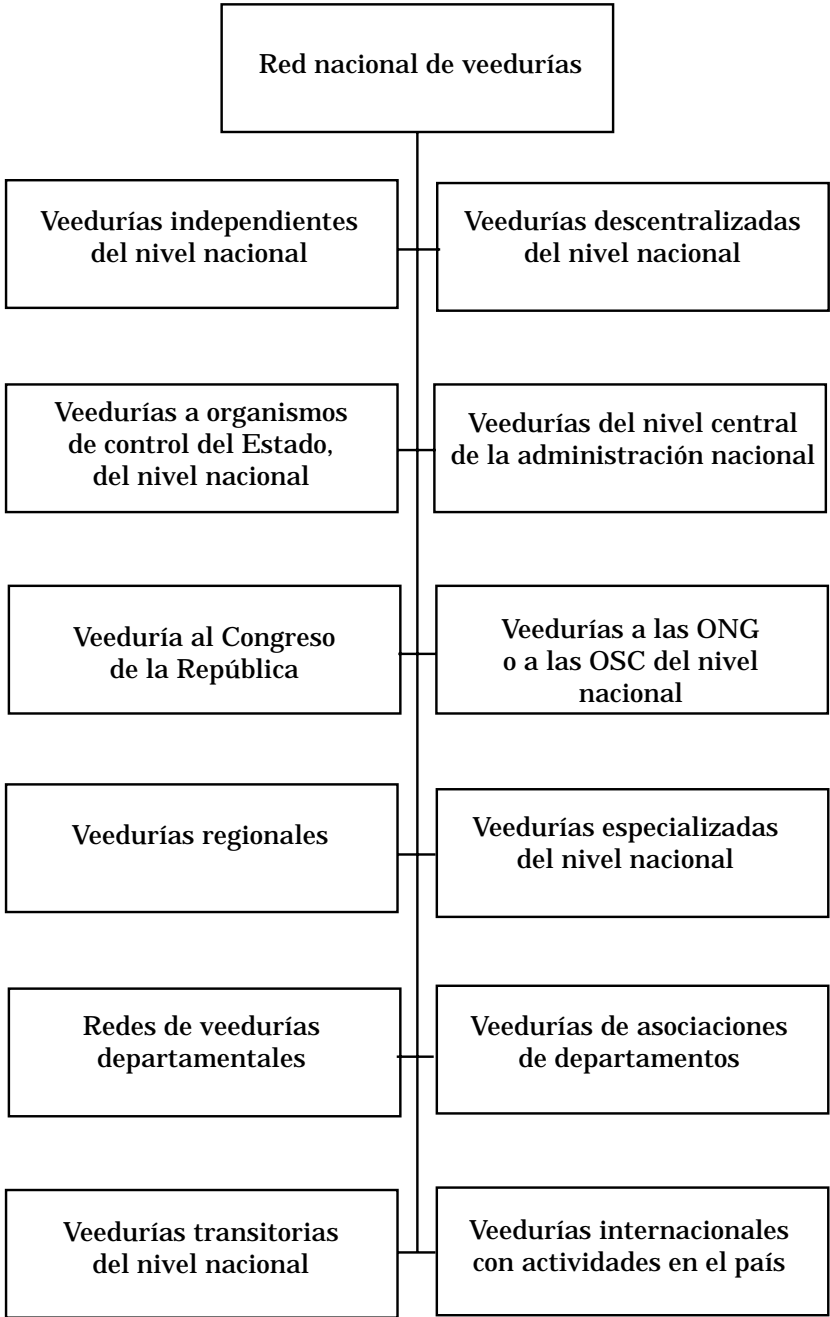
1.3 Nivel departamental

Figura 3



1.4 Nivel nacional

Figura 4



2. MECANISMOS DE CONFORMACIÓN DE LAS VEEDURÍAS

2.1 Nivel municipal o distrital

Veeduría del barrio

Para ser veedor de barrio se requiere presentar una solicitud de inscripción ante la entidad competente, la que debe estar acompañada de cien firmas de habitantes del sector, con sus respectivos nombres y direcciones; las personas que cumplan este requisito y demás condiciones quedarán como veedores en la veeduría. De todos los inscritos se elegirá la junta directiva de la misma, lo que se hará de conformidad con los reglamentos y normas legales que rijan en el momento.

El gobierno nacional reglamentará y propiciará la creación de estas veedurías; las que deben consolidar su información con las veedurías de la comuna a la que pertenece el barrio.

Veeduría de la vereda

Cada vereda creará su propia veeduría, la que estará integrada por todos los habitantes de la misma que deseen participar y se inscriban con el respaldo de no menos de veinte firmas de habitantes de la vereda.

De los inscritos se procederá a elegir la junta directiva de la veeduría de la vereda. Esta última debe consolidar su información con la del corregimiento al que pertenece.

Veeduría de la comuna

Está conformada por un representante de cada una de las veedurías de los barrios que agrupa la comuna.

Del seno de las mismas se eligen los directivos de la veeduría de la comuna.

Veeduría del corregimiento

Se conforma con un representante de cada una de las veedurías de las veredas que tiene el corregimiento. De ellos se elegirán los directivos de las mismas.

Red Municipal de Veedurías o Red Distrital de Veedurías

Está conformada por un representante de cada una de las veedurías de las comunas que tenga el municipio o distrito y por un representante de cada una de las veedurías de los corregimientos con que cuente el municipio o distrito y un representante por cada una de las siguientes veedurías:

- Veedurías independientes del nivel municipal.
- Veedurías a los organismos de control.
- Veedurías al Concejo.
- Veeduría descentralizada del nivel municipal.
- Veeduría del nivel central de la administración municipal.
- Veedurías a las Organizaciones no Gubernamentales-ONG o a las Organizaciones de la Sociedad Civil-OSC del nivel municipal.
- Veedurías transitorias del nivel municipal.

De todos los representantes que integran la red municipal o distrital de veedurías que haya acreditado la misma, se procederá a elegir los directivos de la red de acuerdo con las normas legales vigentes. Estas veedurías deben consolidar y reportar ante la Red Departamental de Veedurías.

2.2. Organización de veedurías indígenas

Veeduría del resguardo

Cada resguardo creará su propia veeduría, la que estará integrada por todos los habitantes del mismo que deseen participar y se inscriban con el respaldo de no menos de veinte firmas de habitantes del resguardo.

De los inscritos se procederá a elegir la junta directiva de la veeduría del resguardo. Esta última debe consolidar su información con la Red Indígena de Veedurías.

Red Indígena de Veedurías

Está conformada por dos representantes de cada una de las veedurías de los resguardos que existan en el departamento y un representante por cada una de las siguientes veedurías:

- Veedurías a los organismos de control indígena.
- Veeduría del nivel central de la administración del resguardo.
- Veedurías a las Organizaciones no Gubernamentales ONG o a las Organizaciones de la Sociedad Civil-OSC que operen en el resguardo.

De todos los representantes que integran la Red Indígena de Veedurías, se procederá a elegir los directivos de la red de acuerdo con las normas legales vigentes. Esta red debe consolidar y reportar ante la Red Departamental de Veedurías.

2.3 Nivel departamental

Red Departamental de Veedurías

- Conformada por un representante de cada una de las redes de vee-

durías municipales, de la totalidad de los municipios que conforman el departamento.

- Por un representante de cada una de las veedurías provinciales que tengan asiento en el territorio del departamento.
- Por un representante de cada una de las veedurías de las asociaciones de municipios que existan en el departamento.
- Por un representante de la Red Indígena de Veedurías.
- Además, estarían conformadas por un representante de cada una de las siguientes veedurías:
 - Veedurías independientes del nivel departamental.
 - Veedurías a los organismos de control del nivel departamental.
 - Veedurías a la Asamblea del Departamento.
 - Veedurías metropolitanas que se hallen en el departamento.
 - Veedurías descentralizadas del nivel departamental.
 - Veedurías del nivel central de la administración departamental.
 - Veedurías a las ONG o a las OSC del nivel departamental.
 - Veedurías especializadas del nivel departamental.
 - Veedurías transitorias del nivel departamental.

De los representantes, legalmente reconocidos, se procederá a elegir los directivos de la Red Departamental de Veedurías, de conformidad con las

normas, reglamentos y leyes vigentes.

Veedurías metropolitanas

Conformadas por dos representantes de cada una de las redes de veedurías de los municipios que integran el área metropolitana. De los representantes legalmente reconocidos se procederá a elegir los directivos de la veeduría metropolitana.

Veedurías de asociaciones de municipios

Conformadas por un representante de cada una de las redes de veedurías de los municipios que conforman la asociación. De los representantes, legalmente reconocidos, se procederá a elegir los directivos de la veeduría.

2.4 Nivel nacional

Veedurías regionales

Éstas serán integradas por dos representantes de cada uno de los departamentos que hagan parte de la región. De los representantes admitidos legalmente, se elegirán los directivos de la veeduría.

Veedurías de asociaciones de departamentos

Están conformadas por un representante de cada una de las redes de veedurías de los departamentos que integran la asociación. De los representantes reconocidos legalmente se elegirán los directivos de la veeduría.

Red Nacional de Veedurías

Están conformadas de la siguiente manera:

- Un representante de cada una de las redes departamentales de veedurías que existan legalmente.

- Un representante de las veedurías regionales que existan en el país.
- Un representante de las veedurías independientes del nivel nacional.
- Un representante de las veedurías a los organismos de control del Estado del nivel nacional.
- Un representante de las veedurías al Congreso Nacional.
- Un representante de las veedurías transitorias del nivel nacional.
- Un representante de las veedurías descentralizadas del nivel nacional.
- Un representante de las veedurías del nivel central de la administración nacional.
- Un representante de las veedurías a las ONG o a las OSC del nivel nacional.
- Un representante de las veedurías especializadas del nivel nacional.
- Un representante de las veedurías de asociaciones de departamentos.
- Un representante de las veedurías internacionales con actividad en Colombia.

Todos los representantes enunciados serán elegidos del seno de cada una de las veedurías, de acuerdo con los reglamentos y disposiciones vigentes para cada caso. Del total de representantes reconocidos legalmente se elegirán los directivos de la Red Nacional de Veedurías.

3. ORGANIZACIÓN DEL CONTROL A LAS VEEDURÍAS Y A LOS VEEDORES

Las Cortes Sociales

Las Cortes Sociales son los organismos encargados de ejercer el control y vigilancia de las veedurías y de los veedores, para lo que se han organizado en tres niveles: municipal, departamental y nacional, cuyas jurisdicciones serán, en su orden: los municipios, los departamentos y la nación. Para todos los casos cada nivel superior funcionará como instancia legal del inferior.

Además, existirá como última instancia el Tribunal Nacional Corte Social, que será el máximo organismo de control de las veedurías en el país, el que funcionará de conformidad con los reglamentos y normas legales que ri-

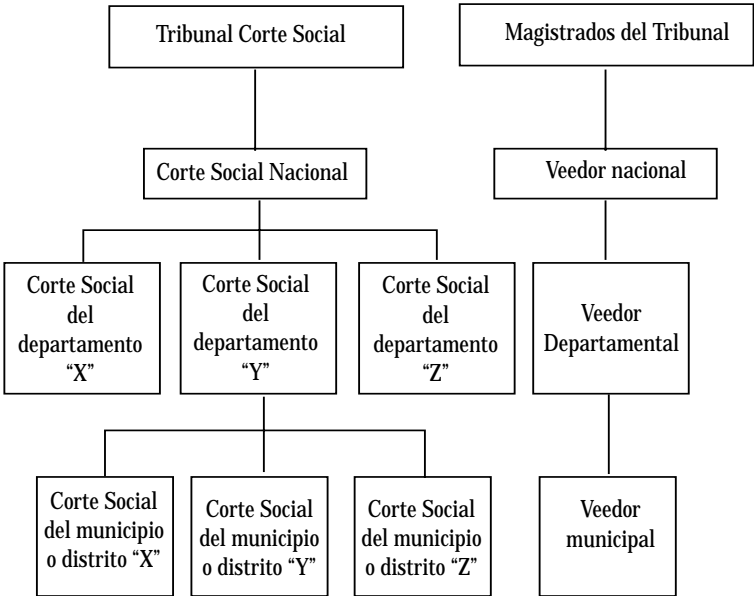
jan sobre el particular. Más adelante se indicará cómo debe ser conformado.

Cabe destacar que de cada una de estas cortes, de su seno se designarán los directivos y el presidente de cada una de ellas se convertirá en el veedor de ese nivel. De esta forma, el presidente de la Corte Social Municipal será el *veedor del municipio*, o el *veedor municipal*; el presidente de la Corte Social Departamental será el *veedor del departamento* o el *veedor departamental*, y el presidente de la Corte Social Nacional será el *veedor general de la nación* o el *veedor nacional*.

Con lo anterior se garantiza que el sistema de veedurías sea plenamente autónomo y se convierta en la institución más representativa de la participación ciudadana.

3.1 Estructura general

Figura 5



4. MECANISMOS PARA LA CONFORMACIÓN DE ORGANISMOS DE CONTROL

4.1 Corte Social Municipal

Conformada de la siguiente manera:

1. Un representante de las veedurías independientes del nivel municipal.
2. Un representante de las veedurías a los organismos de control municipal.
3. Un representante de la veeduría al Concejo.
4. Dos representantes de las veedurías de las comunas del municipio.
5. Dos representantes de las veedurías de los barrios del municipio.
6. Un representante de las veedurías descentralizadas del nivel municipal.
7. Un representante de las veedurías del nivel central de la administración municipal.
8. Un representante de las veedurías especializadas del nivel municipal.
9. Un representante de las veedurías a las ONG o a las OSC del nivel municipal.
10. Un representante de las veedurías de los corregimientos del municipio.
11. Un representante de las veedurías transitorias del nivel municipal.

La Corte Social Municipal, en cada municipio, estará conformada por trece personas de las que, una vez legalizada su representación, se procederá a elegir sus directivos, convirtiéndose —por derecho propio— la per-

sona que sea elegida como presidente de la misma en el *veedor municipal* o *veedor del municipio*, por el mismo período que ostente en la corte como presidente, aspecto que deberá ser reglamentado en detalle.

De conformidad con lo anterior, habrá tantas Cortes Sociales Municipales como número de municipios existan en el país.

4.2 Corte Social Departamental

Conformada de la siguiente manera:

1. Un representante de las veedurías independientes del nivel departamental.
2. Un representante de las veedurías a los organismos de control departamental.
3. Un representante de la veeduría a la Asamblea Departamental.
4. Un representante de las veedurías metropolitanas que existan en el departamento.
5. Un representante de las veedurías descentralizadas del nivel departamental.
6. Un representante de las veedurías del nivel central de la administración departamental.
7. Un representante de las veedurías a las ONG o a las OSC del nivel departamental.
8. Un representante de las veedurías especializadas del nivel departamental.
9. Un representante de las veedurías provinciales que existan en el departamento.
10. Un representante de las veedurías de las asociaciones de muni-

cipios que existan en el departamento.

11. Dos representantes de las redes de veedurías de los municipios del departamento.
12. Un representante de la Red Indígena de Veedurías.

La Corte Social Departamental, en cada departamento, estará conformada por trece personas de las que, una vez legalizada su representación, se procederá a elegir sus directivos, convirtiéndose —por derecho propio— la persona que sea elegida como presidente de la misma en el *veedor departamental* o *veedor del departamento*, por el mismo período que ostente en la corte como presidente, aspecto que deberá ser reglamentado en detalle.

Por consiguiente, existirán tantas Cortes Sociales Departamentales como número de departamentos haya en el país.

4.3 Corte Social Nacional

Conformada de la siguiente manera:

1. Un representante de las veedurías independientes del nivel nacional.
2. Un representante de las veedurías a los organismos de control del Estado del nivel nacional.
3. Un representante de la veeduría al Congreso de la República.
4. Un representante de las veedurías regionales.
5. Dos representantes de las redes de veedurías municipales.
6. Dos representantes de las redes de veedurías departamentales.

7. Un representante de las veedurías descentralizadas del nivel nacional.
8. Un representante de las veedurías del nivel central de la administración nacional.
9. Un representante de las veedurías a las ONG o a las OSC del nivel nacional.
10. Un representante de las veedurías especializadas del nivel nacional.
11. Un representante de las veedurías de asociaciones de departamentos.

La Corte Social Nacional, en la nación, estará conformada por trece personas de las que, una vez legalizada su representación, se procederá a elegir sus directivos, convirtiéndose —por derecho propio— la persona que sea elegida como presidente de la misma en el *veedor nacional* o *veedor general de la nación*, por el mismo período que ostente en la corte como presidente, aspecto que deberá ser reglamentado en detalle.

De lo anterior se desprende que sólo existirá una Corte Social Nacional que será instancia superior para apelar y resolver casos de las instancias municipales y departamentales, cuando haya lugar.

4.4 Tribunal Corte Social

Este tribunal, de origen popular y ciudadano, es el máximo organismo de control y vigilancia a las veedurías y a los veedores en el país. Para pertenecer a él se requiere tener altas cualidades morales e intelectuales. Los miembros del Tribunal Nacional Corte Social se denominarán magistrados sociales.

Este tribunal estará conformado de la siguiente manera:

- Cuatro representantes que serán propuestos y elegidos por las redes de veedurías municipales del país.
- Cuatro representantes que serán propuestos y elegidos por las redes de veedurías departamentales del país.
- Cuatro representantes que serán propuestos y elegidos por la Red Nacional de Veedurías.
- El presidente de la Corte Social Nacional, que en su calidad de *veedor nacional o veedor general de la nación*, tendrá asiento por derecho propio en el tribunal.

El Tribunal Corte Social estará conformado por trece personas, de las

que, una vez legalizada su representación, se procederá a elegir sus directivos; por el mismo período que ostenten, aspecto que deberá ser reglamentado en detalle.

5. ORGANIZACIÓN GREMIAL DE LAS VEEDURÍAS

5.1 Nivel municipal o distrital

Las asociaciones municipales o distritales de veedores existirán una por cada municipio o distrito y estarán conformadas por todos los veedores que libremente deseen afiliarse, siempre y cuando pertenezcan a una de las veedurías organizadas dentro del sistema en el nivel municipal. Nombrando, de su seno, los directivos de la misma y dándose su propio reglamento.

Figura 6



5.2 Nivel departamental

Las asociaciones departamentales de veedores existirán una por cada departamento y estarán conformadas por todos los veedores que libremente deseen afiliarse, siempre y cuando

pertenezcan a una de las veedurías organizadas dentro del sistema en el nivel departamental. Nombrando, de su seno, los directivos de la misma y dándose su propio reglamento.

Figura 7

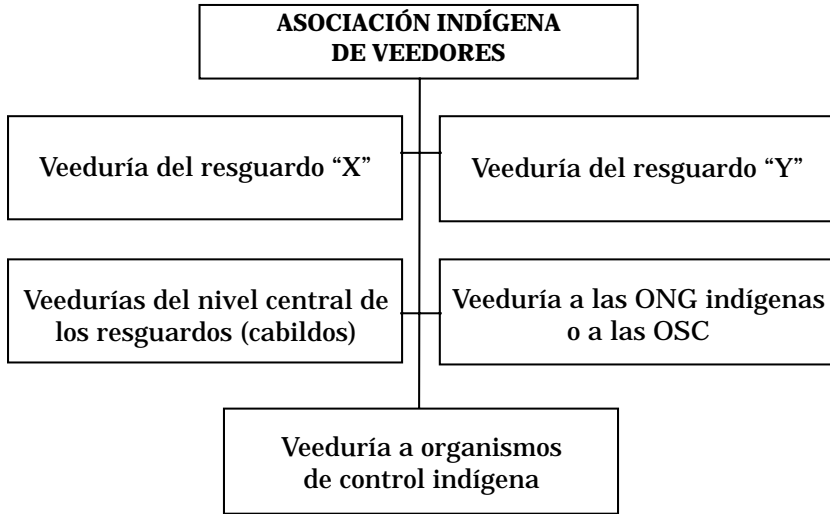


5.3 Organización gremial de las veedurías indígenas

Las asociaciones indígenas de veedores existirán una por cada departamento y estarán conformadas por todos los veedores que libremente deseen

afiliarse, siempre y cuando pertenezcan a una de las veedurías organizadas dentro del sistema estructural de las veedurías indígenas, nombrando, de su seno, los directivos de la misma y dándose su propio reglamento.

Figura 8



5.4 Organización gremial de las veedurías del segundo nivel

Las federaciones de veedurías de los departamentos existirán una por cada departamento, y agruparán a cada una de las asociaciones municipales de veedores del respectivo de-

partamento, la asociación departamental de veedores, y la asociación indígena de veedores, representada cada una de ellas por su presidente o delegado. De su seno se nombrarán los directivos, y se darán su propio reglamento.

Figura 9



5.5 Organización gremial de las veedurías del nivel central de la administración nacional

De la Asociación Nacional de Veedores habrá una en el país y estará conformada por todos los veedores que li-

brenmente deseen afiliarse, siempre y cuando pertenezcan a una de las veedurías organizadas dentro del sistema en el nivel nacional. Nombrando, de su seno, los directivos de la misma y dándose su propio reglamento.

Figura 10

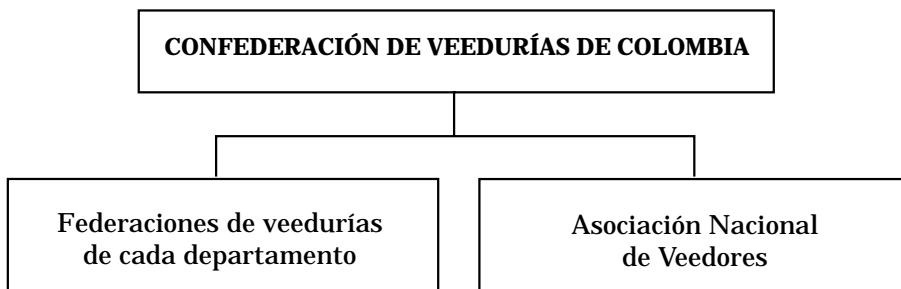


5.6 Organización gremial de las veedurías del tercer nivel

La Confederación de Veedurías de Colombia, como máximo organismo gremial de los veedores en el país, agrupa a las federaciones de veedu-

rías de cada uno de los departamentos y a la asociación nacional de veedores, representada cada una de ellas por su presidente o delegado. De su seno se nombrarán los directivos de la misma, y se darán su propio reglamento.

Figura 11



CONCLUSIONES

De ponerse en marcha el Sistema Nacional de Veedurías antes expuesto, se daría cabal cumplimiento a los artículos 21, 22, y 23 de la ley 850, con lo que en efecto se lograría que las veedurías alcancen el objetivo para el que han sido creadas, toda vez que se mantendría el principio que establece que las veedurías deben andar por caminos distintos de los políticos, y optimizar recursos y esfuerzos; ya que, con este sistema se tendría una veeduría por cada dependencia o sector, y sólo una red del nivel municipal que abarca todas las existentes en su jurisdicción, lo mismo se replica en lo departamental y en lo nacional; permitiendo la profesionalización

de los veedores, logrando una verdadera red de control social, diseminada en forma organizada por todo los entes de la administración pública en sus distintos niveles y ámbitos.

Es fundamental que las autoridades nacionales sean conscientes de la importancia de la implementación de este sistema, y que se promueva la reglamentación de la ley 850 con el fin de hacerlo extensivo a todo el territorio nacional, no obstante cada ente territorial es autónomo para ponerlo en práctica dentro de su jurisdicción, para lo que no se requerirá más que la voluntad política, logrando con ello el verdadero desarrollo del control social en Colombia.


BIBLIOGRAFÍA

Congreso de la República de Colombia. Ley 850 del 2003.

Ávila Mejía, Armando; Mafla Arango, Maximino; y Montilla Galvis, Omar de Jesús. *Institucionalidad de la veeduría*. Universidad Libre, Cali 2004.

Mafla Arango, Maximino; Ávila Mejía, Armando; y Montilla

Galvis, Omar de Jesús. *Fundamentos de veeduría: Veeduría para todos*. Editorial Artes Gráficas del Valle, Cali 2001.

Montilla Galvis, Omar de Jesús; Ávila Mejía, Armando; y Mafla Arango, Maximino. *La veeduría como mecanismo de participación ciudadana*. Editorial Artes Gráficas del Valle, Cali 2001. 

FACTORES DE RECIENTE ÉNFASIS EN LA RELACIÓN DIVERSIFICACIÓN-RESULTADOS

MELQUICEDEC LOZANO POSSO

Ph.D. en Creación, Estrategia y Dirección de Empresas (Växjö University, Suecia; Universidad Autónoma de Barcelona, España), tesis en elaboración. Máster en Economía Aplicada e Ingeniero Industrial (Universidad del Valle). Director de Investigaciones del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi
melqui@icesi.edu.co

Fecha de recepción: 2-12-2003

Fecha de aceptación: 26-2-2004

ABSTRACT

This paper focuses on some of the factors that have been emphatically associated with the field of study of diversification and results over the past five years. It essentially stresses the importance of **the environment in the country of origin, and the previous profitability and organizational capabilities of a company**. It does not only provide a discussion of these main ideas and their impact on the area, but also addresses their importance to strategic diversification managers and researchers.

KEY WORDS

Diversification, organizational strategy, business management, product diversification, international diversification.

Rating: C

RESUMEN

Este trabajo resalta algunos de los factores que en los últimos cinco años se han asociado con gran énfasis al campo de estudio de la diversificación y resultados. Se destacan fundamentalmente **el entorno en el país de origen, la rentabilidad previa de**

la firma y las capacidades organizacionales. Se reflexiona sobre sus ideas centrales y su incidencia en el área, así como la importancia que tienen para los gerentes e investigadores en diversificación estratégica.

PALABRAS CLAVES

Diversificación, estrategia y organización, dirección de empresas, diversificación del producto, diversificación internacional.

Clasificación: C

1. DIVERSIFICACIÓN Y RESULTADOS

1.1 Concepto de diversificación

En términos generales, buena parte de los autores asumen la diversificación como la participación por parte de la misma empresa —con un mismo capital social y con una misma dirección general última— en negocios claramente diferentes, generalmente con distintos procesos productivos, diferentes tecnologías, distintos clientes finales, etc. La organización diversificada no es tanto una entidad como una serie de unidades semiautónomas asociadas por medio de una estructura administrativa central (Mintzberg y Quinn, 1993). Estas unidades son llamadas divisiones o unidades estratégicas de negocio, y la administración central es llamada central de operaciones. La central supervisa los resultados y el planeamiento y desarrollo de la estrategia corporativa general; además mueve los recursos entre las divisiones y vela por su buen desempeño. Procura la selección de los directivos de cada división o unidad estratégica de negocio y brinda el apoyo necesario a cada una de ellas. De esta manera se hace menos complejo responder a los tres tipos principales de diversidad de mercados: de producto y servicio, de cliente, de región.

A pesar del debate sobre los pros y contras de la diversificación, la realidad es que una gran mayoría de grandes empresas en el mundo están diversificadas. Incluso han llegado al “conglomerado”, conformado por un buen número de negocios totalmente dispares entre sí, en los que la dirección general del grupo entra muy poco, garantizando a las diversas

unidades de negocio una autonomía casi total.

Dentro de las razones para diversificar, el primer argumento se basa en la búsqueda y explotación de sinergias. Lo cual puede resumirse en dos acciones: la coparticipación de varias divisiones en una misma actividad de la cadena de valor y la transferencia de conocimientos de unos negocios a otros, mencionando a Porter (1985). Aquí el concepto de sinergias se toma como una definición ampliada de economías de alcance (Suárez, 1993). El segundo argumento para la diversificación es la reducción del riesgo al diluirse éste en cada uno de los negocios. Adicionalmente la maximización del crecimiento es argumentada como otra de las razones, y no puede dejar de mencionarse la búsqueda de poder de mercado como otra de las razones que explican el comportamiento diversificador.

En cuanto al asunto de dispersión del riesgo, el potencial para aumentar la ventaja competitiva mediante la unión de negocios independientes con una misma propiedad es complejo (Grant, 1996). No obstante, puede enfatizarse que la puesta en común de recursos y capacidades ha dado una lógica para la extensión de las actividades de la empresa, lo cual ha sido calificado como lógica dominante (Goold y Luchs, 1993).

1.2 Importancia de la relación diversificación-resultados

La *diversificación* corporativa se ha explicado desde la teoría de la agencia, la teoría de costos de transacción y la perspectiva de recursos y capacidades (Montgomery, 1994). Esta última dice que la diversificación, al

usar recursos entre negocios, crea economías de alcance y por tanto aumenta la rentabilidad de la firma (Barney, 1991). En tanto que la teoría de costos de transacción (Jones y Hill, 1988) plantea que un excesivo crecimiento elevará los costos de administración de la empresa y reducirá la rentabilidad. Esto se sustenta en que la internacionalización es una fuente dominante de complejidad internacional y por lo tanto incrementa las demandas de procesos de información del equipo directivo y la dificultad de control ejecutivo por parte de la junta (Sanders y Carpenter, 1998). Combinando estas dos últimas teorías, los resultados variarán con la diversificación del producto en una relación no lineal.

Por otro lado, el asunto de los *resultados* es uno de los aspectos que más preocupan a las organizaciones y, en torno a ello, se han hecho múltiples estudios; se han explorado relaciones entre los resultados de la firma y el pago a los ejecutivos (Barkema y Gómez, 1998), e incluso, en recientes trabajos, los resultados se han asociado a factores como la reputación corporativa (Roberts y Dowling, 2002) sosteniendo que las firmas con buenas reputaciones son más capaces de sostener resultados superiores. También se han asociado a aspectos como las redes externas de las subsidiarias (Andersson *et al.*, 2002) y a la confianza como un factor determinante (Davis *et al.*, 2000).

Dentro de estos intereses, la literatura sobre diversificación ha explorado con buena amplitud el asunto de la relación diversificación-resultados. Hay expertos en esta relación que han concentrado su investigación en el

dilema de si diversificar o no, otros se han ocupado de si diversificar en relacionadas o no relacionadas industrias. Recientemente se ha mostrado (Palich *et al.*, 2000) que las investigaciones sobre diversificación y resultados abarcan un buen número de disciplinas de negocios. Los economistas de la organización industrial consideraron los resultados relativos de las firmas diversificadas y no diversificadas, más tarde la administración estratégica y las finanzas estratégicas focalizaron sobre diferencias de resultados entre diversificación relacionada y no relacionada. A pesar de la proliferación de estudios sobre el tema de diversificación y resultados, no hay consenso claro considerando el estado del conocimiento a la fecha, por lo que se puede concluir que todavía no ha alcanzado madurez. También así lo manifestaba años atrás Suárez (1993:140).

Durante las dos últimas décadas del siglo pasado la agitación creciente del mercado redujo la eficiencia y sacó a flote la lentitud de los sofisticados sistemas de dirección, lo que al parecer deterioró los resultados de las corporaciones diversificadas en comparación con los de las empresas más especializadas (Grant, 1996). Esto ha contribuido a acentuar el examen de la relación diversificación-resultados, razón por la cual un buen número de factores se ha asociado a ella.

La relación entre diversificación y resultados ha cambiado a lo largo del tiempo, ya que la diversificación se convierte en una actividad menos rentable durante los años ochenta y noventa que durante los años sesenta y setenta (Grant, 1996:454). Se examina, por consiguiente (Markides,

1995), si las reducciones en diversificación de los años ochenta están asociadas con la rentabilidad. Pues el intento de las empresas por reducir su excesiva diversificación y replantearse más cerca de los negocios centrales, conduciría a una mejor rentabilidad, dado que hay un límite óptimo de diversificación en las empresas. Al pasar ese óptimo es claro que la rentabilidad empieza a disminuir. Sin embargo, se tiene dificultad en identificar un límite óptimo de diversificación; asunto que tampoco es claro en los artículos que examinan el escenario de una relación cuadrática entre diversificación y resultados.

Todos estos razonamientos nos llevan a seguir considerando la relación diversificación-resultados como un tema de suma importancia en el campo de la estrategia. Razón por la cual el presente trabajo intenta hacer una contribución examinando algunos de los factores más importantes que en los últimos cinco años se han incorporado a esta relación.

1.3 Interés y complejidad de la diversificación-resultados

El interés de la relación diversificación-resultados no está en definir si una determinada estrategia puede mejorar los resultados de la empresa sino en decidir si la diversificación empresarial es o no socialmente condenable al restringir la libre competencia y favorecer la obtención de dominios de mercado (Suárez, 1993). Se sostiene también que el problema no parece estar tanto en si diversificar es bueno o no, sino en cómo dirigir una empresa diversificada, lo cual no es un asunto fácil. Determinar una estrategia para cada una de las uni-

dades de negocio es bastante complejo, pues exige un profundo conocimiento del mercado. Así mismo, el control de cada una, a través de sus directivos, se hace oneroso. Uno de los problemas se presenta al momento de exigir responsabilidades y resultados, y otro al momento de distribuir fondos para desarrollar cada una de las unidades de negocio, pues está en juego la decisión sobre en cuáles de ellos poner más énfasis. Se manifiesta incluso que la diversificación aumenta el riesgo porque distrae a los directivos de la competencia en el negocio básico.

Por otro lado, entrar en negocios atractivos y con altas barreras de entrada no es fácil, por lo que las empresas buscan compartir actividades de la cadena de valor entre negocios, y obtener ventajas competitivas de las interrelaciones entre ellos. De esta manera es posible hacer rentable la diversificación. Por ello la estrategia competitiva hay que diseñarla y ponerla en práctica a nivel de unidad de negocio o división.

2. PREVIAS INVESTIGACIONES

Suárez (1993) y Palich *et al.* (2000) hacen un buen recuento de las evidencias encontradas en este importante campo de la diversificación y resultados. Aquí se muestran algunas de sus percepciones, de interés para la reflexión que nos compete.

Dentro del análisis económico se ha planteado con anterioridad la posibilidad de mercados no perfectos dando esto impulso al origen de la empresa diversificada. Sin embargo, la mayoría de los trabajos sobre diversificación provienen del análisis em-

presarial y, especialmente, de la rama de la dirección estratégica. En esta se hace un mayor hincapié en cómo la empresa, mediante la estrategia, puede cambiar el entorno a su favor y, sobre todo, cómo esa estrategia puede influir en los resultados obtenidos (Suárez, 1993).

Con el surgimiento de la teoría de recursos y capacidades de la empresa (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991; Peteraf, 1993), todos mencionados por Suárez (1993), se llenan carencias de la dirección estratégica clásica y se aportan nuevas cosas. Así se tiene que “la diversificación es el resultado de la posesión de capacidad sobrante en recursos que tienen múltiples usos y para los cuales existe una imperfección en el mercado” (Peteraf, 1993). Se supone que son las empresas que poseen más recursos físicos e intangibles en exceso las que entrarán con mayor probabilidad en negocios próximos o similares a los originales—diversificación relacionada— y las que poseen recursos financieros sobrantes las que se diversificarán hacia negocios más alejados y menos relacionados (Chatterjee y Wernerfelt, 1991; mencionado por Suárez, 1993). Los recursos más específicos—físicos e intangibles— tienden a ser más escasos y por consiguiente las empresas que se diversifican limitadamente explotándolos tienen más posibilidades de lograr altas rentas. En tanto que los recursos menos específicos o especializados—financieros— tienden a ser menos escasos y por lo tanto las empresas pueden explotar su uso con más amplitud en negocios distintos, pero con menores rentas medias (Montgomery y Wer-

nerfelt, 1988; mencionado por Suárez, 1993).

Según Suárez (1993:147), la mayor parte de los trabajos encuadrados en la economía industrial se basan en la hipótesis de que los incrementos en el grado de diversificación de la empresa aumentan el poder de mercado que ésta detenta y, por lo tanto, la posibilidad de obtener resultados extraordinarios. En la revisión y reflexiones de Suárez (1993) sobre diversificación y resultados, se destacan trabajos tan importantes como los de Rumelt (1974), en que distingue diferentes tipos de estrategias: negocio único, negocio dominante, diversificación relacionada, y diversificación no relacionada; y donde se expresa que las empresas con diversificación relacionada son las que logran mejores resultados. Las empresas con diversificación no relacionada crecen más que el resto, pero obtienen los peores resultados, al igual que las de negocio dominante. Muchos estudios llegaron luego a las mismas conclusiones, pero también hay estudios que no encuentran diferencias estadísticamente significativas entre los resultados de las diferentes estrategias; Suárez (1993:154) menciona a Michel y Shaked (1984), Luffman y Reed (1984), Dubofsky y Vadarajan (1987), Capon *et al.* (1988), Buhner (1987).

Ante el conjunto de resultados en la relación estrategia con rentabilidad y riesgo, encontradas en los estudios, se sugiere la necesidad de analizar el comportamiento de otras variables (Suárez, 1993). Actitud que aún hoy en día continúa. Algunas ampliamente estudiadas son el sector, la estructura organizativa, el ciclo económico (Suárez, 1993). En el sector se dice

que las diferencias pueden deberse principalmente a las distintas características de los mercados en que operan las empresas. En la estructura se dice que la estrategia de diversificación no relacionada necesita una estructura en forma de M que dé autonomía a las divisiones y permita la competencia entre ellas; en tanto que la estrategia de diversificación relacionada necesita igualmente una estructura divisional pero incentivando la cooperación entre divisiones, explotando interrelaciones. En cuanto al ciclo económico se resalta, como una explicación de las diferencias encontradas, los períodos temporales en que han sido hechos los estudios. La evidencia sugiere que las estrategias de diversificación y sus efectos sobre los resultados varían a través de los diferentes períodos y generalmente produce algunos resultados inesperados. La relación de la diversificación estratégica y los resultados varía a través del tiempo, no es una relación fija (Gerrinder *et al.*, 2000).

El estudio de Palich *et al.* (2000), derivado del examen de la literatura y del examen empírico con base en 55 estudios publicados, explora la naturaleza de la relación diversificación-resultados y enfatiza que abundan los desacuerdos tanto teóricos como empíricos, al sintetizar evidencias de tres décadas de investigaciones. El propósito de su estudio es darle claridad a la literatura sobre diversificación y resultados, revisando, criticando y sintetizando las principales perspectivas teóricas sobre el asunto. Los resultados indican que moderados niveles de diversificación llevan a más altos niveles de resul-

tados que la diversificación limitada o la diversificación extensa.

Se examina el modelo lineal partiendo de Gort (1962) y pasando por otros importantes pensadores como Caves (1981), Scherer (1980), Saloner (1987), Grant (1998), todos ellos mencionados por Palich *et al.* (2000), mostrando la relación positiva entre diversificación y resultados. Así mismo, muestra que un número de investigadores han desarrollado la teoría de la relación curvilínea entre diversificación y resultados, en la cual se resaltan dos opciones: el modelo de U invertida y el modelo intermedio. El modelo de U invertida recoge la noción de que la diversificación relacionada es superior a la diversificación no relacionada. En tanto el modelo intermedio trata la noción de que la diversificación genera retornos positivos pero estos se disminuyen más allá del punto de optimización. El punto es que en la medida en que una firma crece en diversificación, se mueve más allá de sus negocios básicos, y los beneficios de diversificación declinan su margen. Dando reconocimiento al modelo de U invertida, da soporte a la hipótesis de que la diversificación exhibe una relación de U invertida con los resultados de la firma; así, la diversificación está positivamente relacionada con los resultados en diversificaciones de rango bajo a moderado, y negativamente relacionada a los resultados en diversificaciones de rango moderado a alto.

Se soporta el modelo curvilíneo que dice que los resultados se incrementan a medida que las firmas cambian de una estrategia de negocio única a una estrategia de negocio de diversificación relacionada, pero los resul-

tados decrecen a medida que las firmas cambian de una estrategia de diversificación relacionada con una estrategia de diversificación no relacionada (Tallman *et al.*, 1996).

Los resultados serán positivos con bajos y moderados niveles de diversificación internacional, pero negativos en altos niveles de diversificación internacional. Los costos de transacción, generados por la coordinación requerida entre las unidades en diferentes regiones geográficas para explotar las economías de alcance, exceden eventualmente los beneficios de la diversificación produciendo disminuciones de retorno y creando así una relación en forma de U invertida (Hitt *et al.*, 1997).

La diversificación del producto modera positivamente la relación curvilínea entre diversificación internacional y resultados, de tal forma que las firmas diversificadas internacionalmente, que también tienen diversificado el producto, logran mejores resultados que las firmas diversificadas internacionalmente que no tienen el producto diversificado. Sin embargo, la diversificación del producto modera negativamente la relación entre diversificación internacional e innovación.

En general se argumenta que, a largo plazo, las empresas diversificadas mostrarán una mayor rentabilidad y un crecimiento más rápido que las empresas especializadas. Segundo, la diversificación en sectores relacionados será más rentable que la diversificación en sectores no relacionados. La investigación empírica sobre el impacto de la diversificación en el rendimiento de la firma ha encontrado pruebas claras y consistentes so-

bre lo segundo (Grant, 1996:452). Parece probable, sin embargo, que exista un límite para el grado de diversidad que puede ser gestionado de manera rentable. Así, la aparición de niveles muy altos de diversificación da origen a problemas de dirección de la complejidad.

Uno de los problemas puede estar fundado en que la diversificación amplía el riesgo, puesto que la empresa debe manejar más variables, además está expuesta a más número de mercados diferentes donde la dinámica y los entornos pueden encerrar cuotas de incertidumbre que en muchas ocasiones no son previsibles. La diversificación a través del incremento de mercados torna más difícil la administración de la firma, por el mayor manejo de información y asuntos a resolver, lo cual se traduce en mayor coordinación, dificultándose así su control. Esto podría estar dando la razón a Rumelt (1974), mencionado por Mintzberg y Quinn (1993), en cuanto que dado que la diversificación medida o relacionada tiene mejores resultados que la diversificación no relacionada, podría llevar a evitar el riesgo y decidirse por una diversificación relacionada. Quizá por este manejo medido del riesgo algunas empresas no se diversifican mediante innovación propia sino mediante adquisición de innovación de otras empresas (Mintzberg y Quinn, 1993:752). No obstante, la innovación por adquisición lleva implícito el riesgo de la no confianza del conocimiento trasladado, pues las firmas vendedoras podrían verse tentadas a proporcionárselo también a otras firmas competidoras. Con ello la innovación reduce su ciclo de permanencia en el mercado y por ende limita el

período de buenos resultados que por su causa puedan obtenerse.

En complemento con lo anterior, se ha encontrado evidencia empírica que no sustenta la superioridad de la diversificación relacionada sobre la no relacionada (Grant, 1996), quizás esto involucre dos factores importantes: 1) la diversificación relacionada puede plantear mayores problemas de dirección, lo que recae en asuntos referentes a la implantación de estrategias de diversificación y dirección de firmas diversificadas. 2) No está bien claro lo que es relacionado y no relacionado. Los criterios típicos son la similitud de tecnologías y de mercados. Pero el factor más importante probablemente sea la habilidad de la dirección corporativa para aplicar estrategias, procedimientos de asignación de recursos y sistemas de control similares a los que se aplican en los negocios actuales de la compañía. La dificultad de establecer lo que es relacionado y no relacionado puede ser más compleja cuando la similitud del negocio básico con otros nuevos negocios se presenta de una manera degradada, es decir, los primeros negocios tienen relación con el negocio básico y nuevos negocios que van surgiendo tienen alguna relación el uno con el otro, pero los más recientes van teniendo poco que ver con el negocio básico. En este caso no puede enfatizarse de manera estricta que los negocios no sean relacionados, pues aunque el negocio básico y los más recientes no tengan aparentemente ninguna relación, al mirar hacia atrás, negocio por negocio, desde el más nuevo hasta el negocio básico, ellos estarán relacionados el uno con el otro.

La inconsistencia de la evidencia empírica sobre la diversificación apunta hacia la imposibilidad de generalizar sobre los resultados. Pero Grant (1996:458) extrae algunas conclusiones:

- En un mundo cambiante la diversificación es inevitable.
- Es probable que los resultados de la diversificación dependan fuertemente de sus motivos. Las iniciativas de diversificación pueden estar motivadas más por los intereses de los directivos que por los de los accionistas.
- La evaluación de las razones de una fusión debe centrarse en el análisis de la ventaja competitiva. La cuestión clave en la estrategia de diversificación es si la presencia en varios mercados crea valor para los accionistas. Esto depende de dos factores críticos: 1) de si la diversificación permite la explotación de economías de ámbito en recursos y capacidades, y 2) de si es realmente necesaria la diversificación para explotar estas oportunidades, o sería suficiente otros tipos de acuerdos.

Un buen número de factores han sido explorados al estudiar la relación diversificación-resultados. Al intentar descifrar cómo los factores organizacionales influyen la relación entre estrategia de diversificación y resultados económicos (Hill *et al.*, 1992), se expresa la hipótesis de que las firmas que intentan obtener economías de alcance necesitan acuerdos organizacionales que enfatizan la cooperación entre unidades de negocio, lo cual compete más a la diversificación relacionada. En tanto que las firmas

que intentan obtener beneficios por eficiencia en su gobierno interno, es decir, economías de gobierno, necesitan acuerdos organizacionales que enfatizan la competencia entre unidades de gobierno, por lo cual requieren una estructura M-form, lo que compete más a la diversificación no relacionada. Esto plantea la necesidad de un ajuste apropiado entre la estrategia de diversificación y la estructura organizacional y sistemas de control, para que la firma logre altos resultados. Es decir, una búsqueda del límite óptimo de diversificación. Se argumenta que es difícil para las firmas diversificadas realizar simultáneamente beneficios económicos provenientes de economías de alcance y economías de gobierno, dado que cada una tiene diferentes configuraciones internas. Por eso se postula que los resultados no son siempre consecuencia de la estrategia de diversificación de la firma, sino del grado de ajuste entre la estrategia corporativa y los acuerdos organizacionales internos, es decir, los acuerdos de cooperación y los de competencia (Hill *et al.*, 1992).

Con respecto a las mencionadas economías de alcance se hace interesante la acotación de Rumelt (1982) al expresar que éstas se dan cuando: 1) hay crecientes retornos a escala al usar uno o más factores esenciales de producción, 2) los costos de transacción prevén un eficiente mercado en factores relevantes, forzando la integración, 3) hay límites para obtener la utilización del factor incrementado para expandir las salidas o rendimientos de un producto final. Con ello parece que el panorama de las economías de alcance queda completamente claro, pero hace pocos años,

para darles refinamiento, se ha resaltado su análisis a nivel de *unidad de mercado* (Gimeno y Woo, 1982) puesto que facilita describir las diferencias entre unidades de mercado de una empresa que no se beneficia de las oportunidades de compartir recursos.

3. FACTORES DE RECIENTE ÉNFASIS

3.1 Entorno en el país de origen

Se sugiere que las relaciones entre estrategias de diversificación corporativa y resultados están relacionadas al entorno en el país de origen. Una muestra de empresas de seis países de Europa occidental es usada para soportar la proposición central la cual se manifiesta que el entorno en el país de origen es un importante componente en el estudio de las estrategias de diversificación corporativa (Wan y Hoskisson, 2003). Dos aspectos del entorno son examinados, *factores* que facilitan las actividades de transformación y las *instituciones* que fomentan las transacciones.

A pesar de la significativa contribución de los estudios de diversificación internacional, esta línea de investigación tiene su foco empírico y teórico predominantemente en firmas localizadas en Estados Unidos y Japón, y escasamente ha examinado firmas localizadas en otros países, según Tallman y Shenkar (1990), mencionados por Wan y Hoskisson (2003). Dada la limitada validez de un contexto a otro cuando se hacen predicciones acerca de diversificación, se requiere un estudio comparativo. Aunque varias investigaciones han soportado generalmente una positiva relación entre diversificación in-

ternacional y resultados, la aplicabilidad de tales argumentos teóricos y evidencias empíricas todavía debe ser examinada en la literatura sobre diversificación. Se requiere más investigación para clarificar si las firmas localizadas en diferentes entornos de países también pueden beneficiarse de la diversificación internacional. Wan y Hoskisson (2003) exploran cómo el contexto del entorno del país de origen afecta la relación entre las estrategias de diversificación corporativa y los resultados de la firma. Primero se reexaminan las relaciones entre estrategias de diversificación corporativa y resultados de la firma en distintos tipos de entornos de países de origen. Se incorpora la importancia de los entornos de los países de origen en los cuales estén situadas las unidades estratégicas y reconocen que sus niveles de *munificencia* varían. Se define *munificencia* en términos de los factores de producción más tangibles, tales como infraestructura física disponible a las firmas, y en términos de las formas menos tangibles de soporte, tales como la eficiencia judicial, que facilita las transacciones. Las firmas se mueven sobre los *factores e instituciones* de su entorno doméstico para producir bienes y servicios y para intercambiar inputs y outputs con otros. Las *estrategias de diversificación corporativa* se reconocen como las acciones estratégicas que facilitan la sustitución o utilización de factores, y las *instituciones* como medios que favorecen las ventajas competitivas de la firma. Por consiguiente, se sugiere que ciertas estrategias de diversificación se pueden asociar con resultados superiores en ciertos entornos domésticos de un país.

Aunque los países de Europa occidental son en su gran mayoría desarrollados, hay diferencias en los grados de éxito económico y en desarrollo sociopolítico entre ellos. Esas diferencias permiten examinar la hipótesis de variación en la relación entre estrategias de diversificación corporativa y resultados de la firma, como consecuencia de la disimilitud de la *munificencia* del entorno en esos países. El conjunto de oportunidades del entorno es determinado por la *producción de factores y por las instituciones*, y las firmas buscan capturar las opciones de ganancia definidas por el conjunto de oportunidades (North, 1990; mencionado por Wan y Hoskisson, 2003). Debido a que el conjunto de oportunidades difiere entre países, las acciones óptimas de las firmas divergen. En esencia, una perspectiva de economía institucional supone reconocer que, en adición a la producción de factores tradicionalmente enfatizada en la economía clásica, las instituciones representan importantes elementos que influyen las actividades de negocios. Con base en esto los autores consideran el entorno doméstico de los países de origen en términos de factores e instituciones. Los factores son usados para producir bienes y servicios (son usados para transformar actividades); las instituciones son usadas para el intercambio de inputs y outputs con otras firmas (actividades de transacción). Los factores son más tangibles y se consideran tres categorías: Endowed Factors, que derivan del entorno natural; Advanced Factors, que se refiere a la infraestructura física, acumulación de bienes de capital, recursos financieros; Human Factors, que se refieren a la calidad

de la mano de obra, tal como la educación alcanzada por un país.

Por otro lado, las instituciones son menos tangibles que los factores. Se refieren a instituciones políticas, legales y sociales.

En el estudio exploratorio de Wan y Hoskisson (2003) se manifiesta que la compleja relación entre estrategias de diversificación y resultados de la firma está críticamente determinada por la munificencia —factores e instituciones— del entorno de los países de origen. Se examina cómo el entorno en el país de origen influencia las implicaciones de los resultados de tres estrategias de diversificación corporativa: Producto, internacional extralímite (outbound international), internacional intralímite (inbound international). La diversificación del producto se refiere a la diversificación de la firma en más de un mercado de producto. La diversificación internacional extralímite se refiere a la diversificación de las firmas en entornos foráneos, bien solas o aliadas con otras firmas. La diversificación internacional intralímite se refiere a las actividades internacionales de cooperación para mejorar las operaciones de los negocios o su competitividad en el país de origen.

Los resultados empíricos soportan la proposición central del estudio: el entorno en el país de origen es importante en el estudio de la diversificación corporativa. *La diversificación del producto fue negativamente relacionada a los resultados en entornos con más munificencia, pero positivamente relacionada a los resultados en entornos con menos munificencia.* Los resultados sugieren que los efectos negativos encontrados en anteriores

estudios con muestras de compañías de los Estados Unidos pueden estar ampliamente condicionados por el contexto del entorno del país.

Al considerar la diversificación internacional extralímite, las firmas en entornos más munificentes mejoran la rentabilidad cuando ellas diversifican internacionalmente. Sin embargo, para las firmas en entornos menos munificentes, aunque la diversificación internacional extralímite no quita rentabilidad, no provee sustanciales beneficios debido a que a la mayoría de firmas en esos entornos les falta competencia global. Para la diversificación internacional intralímite, los resultados indican que tal estrategia puede no siempre ser beneficiosa, como generalmente se espera que sea, porque los costos asociados pueden anular los posibles beneficios. Las firmas con alta diversificación del producto en entornos menos munificentes alcanzan más beneficios de la diversificación internacional intralímite. Los resultados generales implican que los beneficios de esta estrategia parecen limitarse a las firmas con alta diversificación del producto. También se encuentra que las firmas en entornos más munificentes, con alta diversificación del producto, rentan peor cuando diversifican internacionalmente. El hallazgo general indica que las firmas en esos entornos disfrutaban los beneficios de la diversificación internacional extralímite.

Algunos estudios han indicado que moderados niveles de diversificación del producto generan más beneficios, pero otros encuentran que no. El estudio de Wan y Hoskisson (2003) prueba una relación simétrica, o en

forma de U invertida, para un entorno más munificente, pero tal relación no fue encontrada. Similarmente, una relación en forma de U no invertida se halló para entornos menos munificentes. Se utilizó número de regiones, en lugar de número de países, como una proximidad para la diversificación internacional extralímite, y los resultados fueron generalmente consistentes. No se encontró una relación curvilínea entre diversificación internacional extralímite y resultados. *Finalmente se evidencia que altos niveles de diversificación del producto en entornos más munificentes son armas para la competitividad global de las firmas.*

La perspectiva adoptada está ampliamente en línea con recientes sugerencias en la literatura basada en recursos acerca de que externos y contextuales factores son importantes para determinar la relevancia y productividad de los recursos de las firmas (Miller y Shamsie, 1996; mencionado por Wan y Hoskisson, 2003). En resumen, se sugiere y se soporta que las relaciones entre estrategias de diversificación corporativa y resultados de la firma difieren en entornos disimilares del país de origen.

3.2 Previa rentabilidad

Mientras un buen número de investigaciones sobre diversificación se han orientado a los resultados de la diversificación estratégica, hace poco se ha examinado la relación inversa, es decir, los efectos de resultados previos de la firma sobre la alternativa de una diversificación relacionada o una diversificación no relacionada. La evidencia muestra que las diferencias ex post de los resultados entre

diversificadores relacionados y no relacionados, con frecuencia reportada en previas investigaciones, son ampliamente atribuibles a las diferencias ex ante de los resultados, no a la diversificación estratégica como tal (Park, 2002). En síntesis, el estudio sugiere que los resultados de la diversificación estratégica no pueden ser entendidos sin referirse a los antecedentes. Hay que tener en cuenta, no obstante, que Park (2002) estudia un contexto con base en diversificación por adquisiciones. Sin embargo, es probable que las evidencias puedan extenderse a otras formas.

Se prueban y confirman las especulaciones respecto de que las firmas en industrias de alta rentabilidad tienden a perseguir una diversificación relacionada, mientras que las firmas en industrias con baja rentabilidad siguen una diversificación no relacionada (Christensen y Montgomery, 1981 y Montgomery, 1979; mencionado por Park, 2002). Por tanto, relacionados diversificadores son más rentables que los diversificadores no relacionados, en parte porque ellos estuvieron en industrias más rentables antes de la diversificación, en comparación con aquellas industrias en las cuales estuvieron los diversificadores no relacionados. Se desprende que hay una correlación espuria entre diversificación estratégica y rentabilidad, lo cual es causado por previa rentabilidad de la industria.

En adición se confirma otra espuria correlación, producida por los resultados previos de la industria, la espuria correlación originada por previos resultados organizacionales. Se muestra que las firmas con alta rentabilidad tienden a perseguir una

diversificación relacionada, mientras que firmas con más baja rentabilidad buscan diversificación no relacionada. Las primeras es claro que se sienten bien con la diversificación que hacen; puesto que les produce beneficios, siguen con ella. Las segundas buscan compensar diversificando con otras opciones. Por lo tanto, los diversificadores relacionados son más rentables que los no relacionados, en parte porque ellos fueron más rentables dentro de sus industrias, antes de la diversificación, que los diversificadores no relacionados.

Se sugiere, por tanto, que los diversificadores relacionados son más rentables que los no relacionados, debido a que los relacionados no solamente actuaron en industrias de más alta rentabilidad, sino que también fueron más rentables dentro de sus industrias que los no relacionados, antes de la diversificación. Por lo tanto, los diversificadores relacionados son caracterizados como firmas en industrias rentables y como firmas rentables dentro de sus industrias antes de la diversificación, mientras que los no relacionados son caracterizados como firmas en industrias menos rentables y como firmas menos rentables dentro de sus industrias antes de la diversificación.

Las evidencias del trabajo (Park, 2002) implican dos tipos de correlaciones espurias entre diversificación estratégica y rentabilidad después de la diversificación: La correlación espuria causada por previa rentabilidad de la industria y la correlación espuria causada por previa rentabilidad de la firma. Por lo cual, los efectos reales de la diversificación estratégica sobre la rentabilidad deberían ser

examinados sólo después de controlar estas dos relaciones espurias.

3.3 Capacidades organizacionales y ajuste con nuevos negocios

La diversificación puede ser una estrategia de maximización de valor de la firma, si hay eficiencias de especialización. Las firmas están compuestas de capacidades organizacionales que pueden ser rentables en múltiples negocios y la diversificación es un proceso de búsqueda mediante el cual las firmas hallan negocios que combinen bien con sus capacidades y que permitan nuevos usos productivos a estas capacidades (Matsusaka, 2000). El proceso de búsqueda de un negocio que sea bueno al ser combinado con las capacidades organizacionales está lleno de incertidumbre, y en algunos casos la incertidumbre puede ser resuelta sólo por experimentación, entrando en una industria y observando qué pasa, esto es, diversificando.

Se sugiere que una firma diversifica cuando tiene capacidades organizacionales que están pobremente combinadas con sus negocios. El modelo de Matsusaka (2000) predice que las firmas diversificadas inician en una industria pero pueden finalizar en otra. La firma diversifica porque su combinación de capacidades organizacionales con los negocios, es pobre. Cuando encuentra una muy buena combinación o ajuste, *refocaliza* hacia esa industria, descartando su industria original. Por lo tanto, desinvierte en un negocio no relacionado que tiene inferior ajuste. De esta manera se espera ver que después de la *refocalización* los negocios que

continúan tendrán mejores resultados porque entran en un buen ajuste.

El corazón del modelo es el concepto de capacidades organizacionales (marketing, distribución, habilidades de la alta y media administración). Debido a que estas son la fuente de valor de la compañía no es siempre óptimo liquidarla cuando los negocios empiezan a declinar; en su lugar, puede ser mejor intentar moverse a nuevos negocios, un proceso que está lleno de incertidumbre. *Esto sugiere que una diversificación deteriorada puede ser causa de nueva diversificación.*

El examen de estas ideas toma fuerza en el campo de la diversificación internacional, ya que si una firma tiene capacidades internas, internalizará mercados internacionales asegurando la mejor aplicación de esas capacidades. Proponentes de modelos de internacionalización sugieren que la experiencia en mercados internacionales permite a las firmas incrementar gradualmente su compromiso y capacidades para una expansión geográfica (Tallman *et al.*, 1996), con lo cual se pueden aprovechar más las oportunidades y lograr mejores resultados.

3.4 Otros factores

Desde el lado del papel gerencial se continúa dando fuerza al vínculo entre consenso de gerentes senior y resultados en la unidad estratégica de negocios. Se encuentra que el consenso incrementa los resultados en el caso de una estrategia de diferenciación, pero no en el caso de una estrategia de bajo costo (Homburg *et al.*, 1999). Aunque se ha destacado el consenso estratégico, es decir, el nivel de acuerdo entre directivos senior res-

pecto de un tipo específico de estrategia, es importante notar que en la revisión de previas investigaciones se identifican algunas limitaciones. Una de esas limitaciones hace referencia a que los estudios empíricos sobre la relación consenso-resultados se ha focalizado sobre temas estratégicos en la firma. Dado que la firma diversificada debería ser vista como un portafolio de negocios con diferentes contextos estratégicos, las implicaciones de resultados de consenso estratégico en la unidad estratégica de negocios requiere investigación empírica. Otra de las limitaciones es que los estudios han usado conceptos generales de estrategia y metas sin distinción entre los diferentes tipos de estrategia, pero un consenso podría ser más importante para un tipo de estrategia que para otro. Los resultados indican que cuando se persigue una estrategia de diferenciación, el consenso es más importante en un entorno estable que en uno turbulento. En períodos de cambios rápidos del mercado, los beneficios del consenso son más bajos ya que los mercados pueden haber cambiado al momento de ser alcanzado el consenso. Este postulado intensifica la importancia del tema de consenso en la firma diversificada, aún más si se tiene en cuenta que con frecuencia uno u otro de sus negocios debe enfrentar cambios.

Pequeñas empresas de base tecnológica han sido inspeccionadas para evaluar sus actividades internacionales y tratar de explicar la intensidad de sus ventas foráneas y la diversidad global de los mercados en los cuales opera —número de áreas— (Prece *et al.*, 1998). La evidencia sugiere que los recursos necesarios para alcanzar ventas internacionales tie-

nen un impacto importante en la intensidad de los mercados y la diversidad. Sin embargo, las actitudes de directivos hacia el mercado foráneo ayudaron a explicar la intensidad internacional pero no la diversidad global. Adicionalmente la *edad* de las firmas fue positivamente asociada con diversidad global pero no con intensidad internacional. Estas evidencias soportan la noción de que las pequeñas firmas de base tecnológica pueden ser rápidamente internacionales, pero aconsejan que llegar al siguiente paso —alcanzar la diversidad— requiere significativamente más tiempo y recursos. Es decir, depende más de la *experiencia* y los *recursos* para volverse global. Esto nos estaría diciendo que la diversidad en sus inicios representa bajos resultados de rentabilidad, lo que sugiere quizá que los directivos deberían desconfiar de volverse muy diversos globalmente demasiado pronto. La prevención o aceleración al respecto puede tener repercusión en los resultados de la firma. Si se actúa de manera preventiva es probable que se escapen oportunidades interesantes para la empresa. Si se acelera demasiado puede resentirse su capacidad de respuesta tanto a mercados amplios como a cambios muy veloces, por posible ausencia de recursos adicionales requeridos en la nueva dinámica en la cual se entra.

4. ALGUNAS INCIDENCIAS

4.1 Inversión directa extranjera/ diversificación geográfica y resultados

En una muestra de 164 pequeñas y medianas empresas japonesas son estudiadas las implicaciones sobre los

resultados de varias estrategias de internacionalización, particularmente exportación e inversión directa extranjera (Lu y Beamish, 2001). El manejo de las dos es un asunto difícil para las empresas. La exportación se vale de unidades de exportación para cumplir su objetivo principal que es la obtención de ventas en el exterior. En tanto que los objetivos de la inversión directa extranjera mediante las subsidiarias son más complicados porque además del objetivo de ventas deben buscar mercados interesantes y recurso humano apropiado a esas regiones menos conocidas. Ambas estrategias encierran potenciales y distintos conflictos y riesgos. En el caso de las pequeñas y medianas empresas japonesas, cuando las firmas inician su actividad de inversión directa en el exterior, la rentabilidad declina, pero niveles más grandes de inversión directa en el exterior están asociados a mejores resultados debido a que se desarrollan nuevos conocimientos y capacidades, además la competencia favorece y se aprovechan las oportunidades de mercado con nuevas inversiones directas en el exterior (Lu y Beamish, 2001). Eventualmente la rentabilidad declina por los costos asociados a la complejidad al manejar muchas subsidiarias y mercados disimilares. Las exportaciones moderan la relación que la inversión directa extranjera tiene con los resultados, tal que una estrategia de alta exportación en simultaneidad con alta inversión directa extranjera es menos rentable que una que involucra más bajos niveles de exportación cuando los niveles de inversión directa extranjera son altos. Se argumenta que la inversión directa extranjera es potencialmente una for-

ma más competitiva que las exportaciones para operar en un mercado internacional. Sin embargo, las inversiones iniciales foráneas dentro de mercados internacionales pueden implicar un alto costo para la firma recientemente internacionalizada (Lu y Beamish, 2001).

Estos resultados no deben generalizarse, pues se derivan de una muestra de PyMES japonesas, por eso es importante hacer estudios comparativos con otros países con el fin de probar las evidencias encontradas. Sin embargo, podría considerarse la presencia de una influencia del entorno en el país de origen en el planteamiento simultáneo de exportación e inversión directa extranjera en cuanto que la exportación de los productos diversificados estaría negativamente relacionada con los resultados, en entornos con más munificencia, como podría ser el caso de estas empresas; aunque positivamente relacionada a los resultados, en entornos de menor munificencia. En tanto que la inversión directa extranjera, vista desde el concepto de diversificación internacional extralímite, vería favorecida su rentabilidad en entornos más munificentes. De lo cual podría desprenderse que convendría, por un lado, un entorno de menor munificencia y, por otro, un entorno de mayor munificencia. Razonamiento que resulta en contradicción pero que, sin embargo, nos ayuda a comprender las razones de acoger una alta inversión directa extranjera con unos bajos niveles de exportación. Pero, de nuevo, tal como ya se ha mencionado, las inversiones foráneas tienen un alto costo al inicio y quizá esto represente comenzar con

un énfasis exportador más que de inversión directa en el extranjero, asumiendo así menor rentabilidad.

A estas implicaciones se puede agregar que en el entorno de los países en los cuales la empresa diversificada tiene unidades estratégicas de negocio, puede haber irresponsabilidad social en diferentes sentidos, por ejemplo en el ambiental, y dado que la administración central de la corporación no puede controlar la irresponsabilidad social en esos países, se aumentan los costos y hace menos rentable a la corporación por el pago de daños sociales que en buena parte se traducen en impuestos. En adición, es probable que el entorno en el país de origen pueda hacer poco al respecto. Además, es posible que la entrada de una firma a un país foráneo se dé en un momento en que las condiciones del entorno del país anfitrión favorezcan de manera importante esta diversificación. Sin embargo, estas circunstancias pueden no ser duraderas y, al cambiar, afectan el comportamiento de los resultados de la diversificación, lo que estaría respaldando la aseveración de Gerinder *et al.* (2000) mencionada en el punto dos de este ensayo con respecto a que la relación de la diversificación estratégica y los resultados no es una relación fija. Podría suponerse que la firma debería dedicar algún esfuerzo a estudiar los posibles cambios que se pudiesen dar en el entorno futuro y conforme a ello adelantarse gradualmente a las transformaciones que se vendrían. Con ello la firma evita los costos de enfrentar un cambio repentino cubriendo además sus costos por mayor control de las transformaciones futuras del entorno. Si la empre-

sa tiene un entorno altamente dinámico, obtendrá un mayor crecimiento y mejor rentabilidad si una parte del presupuesto total se dedica a mantener un pequeño equipo creado con el propósito de buscar nuevos productos y mercados realizando investigaciones para explorar el mercado y evaluando las oportunidades (Ansoff, 1985). De lo cual se podría derivar que se ha de buscar ese entorno dinámico, para poder conjugarlo con el esfuerzo de inversión en ese equipo investigador, perspectiva esta que involucra un estudio de capacidades organizacionales que contribuya a hacer un buen ajuste entre éstas y los negocios. Pero, por otro lado, el esfuerzo dedicado a esto sólo lograría elevar los costos en el caso de que lo pronosticado no se haga realidad.

4.2 Multinacionalidad, diversificación del producto y resultados

En exámenes empíricos sobre los efectos individuales y conjuntos de multinacionalidad y diversificación del producto sobre resultados de rentabilidad para muestras de pequeñas y medianas empresas, los resultados sugieren una relación curvilínea entre ellos. Estos resultados son positivos hasta un determinado punto, después del cual, incrementos adicionales en multinacionalidad y diversificación del producto, se asocia con resultados decrecientes. La evidencia implica que las firmas deberían considerar niveles óptimos de multinacionalidad y diversificación del producto cuando ellas expanden sus mercados de producto y sus mercados geográficos (Qian, 2002).

Las pequeñas y medianas empresas basan su multinacionalidad en la in-

novación, flexibilidad, reacciones rápidas a los cambios tecnológicos y de mercado. En una muestra tomada por Qian (2002) la mayoría de pequeñas y medianas empresas tomadas fueron compañías de base tecnológica. Las motiva a internacionalizarse el hecho de que los mercados internacionales pueden ser muy atractivos para ellas al representar significativas oportunidades de crecimiento y también que la competencia global se ha intensificado haciendo que las pequeñas y medianas empresas adopten perspectivas internacionales (Lefebvre *et al.*, 1998, y Litvak, 1990; mencionado por Qian, 2002).

Los efectos entre diversificación y multinacionalidad muestran que los resultados que aparecen de la multinacionalidad de las firmas están mejor acompañados con una diversificación relacionada del producto (Qian, 2002). Esto es debido a que una moderada diversificación del producto incrementa la *capacidad de la firma* para explotar diferentes oportunidades de mercado cuando ellas se comprometen con actividades foráneas. *Esta capacidad organizacional* se va haciendo fuerte, al punto que luego se pueden tomar riesgos de mayor diversificación relacionada o extenderse a una diversificación no relacionada debido a que se ha refinado el proceso de búsqueda de negocios que combinan bien con las capacidades.

Incluso, en análisis hechos a la expansión tecnológica mediante el examen de la interacción entre estrategia de diversificación de la firma y capacidades internas (Chen, 1996), se sostiene que la capacidad organizacional media la relación entre diversificación estratégica y expansión

tecnológica. En particular se argumenta que la diversificación estratégica facilita la expansión tecnológica si las firmas son capaces de aplicar sus capacidades existentes a nuevos campos tecnológicos que emergen; de otro modo, la diversificación impide la expansión tecnológica. También se desprende que la adopción de diferentes tipos de tecnología (incremental o desincremental) por una firma, puede ser afectada por la misma característica organizacional. La capacidad de la firma impide o facilita esta adopción (Chen, 1996).

Este punto de vista de las capacidades organizacionales es muy significativo. Máxime si se tiene en cuenta que la interacción entre diversificación y multinacionalidad puede tener efectos negativos sobre la rentabilidad de la firma, cuando ésta expande de manera amplia su oferta de productos y su mercado geográfico.

4.3 Alcance geográfico, diversificación del producto y resultados

Un estudio con 399 firmas manufactureras examina el alcance geográfico —extensión internacional de las operaciones de una firma—, la diversificación del producto y la relación con los resultados, para explorar tanto los antecedentes como las consecuencias del alcance geográfico (Delios y Beamish, 1999). Se fundamenta en una crítica del alcance geográfico y la relación con los resultados. En general, en la literatura se encuentra que: 1) la diversificación internacional reduce los riesgos de la firma, 2) el alcance geográfico está positivamente relacionado con los resultados, aunque no necesariamen-

te lineal. Sin embargo, se comenta con frecuencia que la relación entre alcance geográfico y resultados es espuria, pues se involucran los activos de propiedad, que son aquellos no depreciables rápidamente que son propiedad de la firma inversora y se pueden mover entre diferentes mercados de países anfitriones (estos activos pueden ser de conocimiento único para la firma, el cual puede estar en forma de marca o en capacidad de I&D, por ejemplo).

Se demuestra que el alcance geográfico está positivamente asociado con la rentabilidad de la firma, cuando se consideran los efectos de los activos de propiedad sobre los resultados. Creciente alcance geográfico es una respuesta al desarrollo y posesión de activos de propiedad. Así mismo, se encuentra que los resultados no están positivamente relacionados a la diversificación del producto.

La posesión de activos de propiedad puede tener su origen, en parte, en la rentabilidad de la industria en la cual se encontraba una empresa antes de diversificarse. O bien, puede tener su origen, en parte, en la rentabilidad que tenía la empresa como tal antes de la diversificación. Por lo cual, la rentabilidad previa, tanto de la industria como de la empresa, estaría incidiendo en una asociación positiva del alcance geográfico con la rentabilidad de la empresa.

5. CONCLUSIÓN

Los resultados del análisis empírico de la diversificación del producto y la diversificación internacional sobre los resultados siguen siendo inconclusos, por lo cual son útiles los esfuerzos que se hagan en este campo para ayudar

a clarificar el asunto. Se requiere precaución en generalizar los hallazgos de los diferentes estudios, pues cada uno tiene unos alcances y unos supuestos que son inherentes a los propósitos de la investigación y a su marco y período de estudio. De todas maneras, como lo expresa Suárez (1993:159), hay que tener en cuenta que lo insatisfactorio de algunos estudios puede atribuirse a la debilidad de la metodología usada para detectar interacciones complejas.

A la luz de las reflexiones expuestas a lo largo del artículo, se aporta en el sentido de ayudar a entender que tanto las investigaciones como las decisiones en diversificación asociadas a los resultados no deben olvidar la consideración de factores estrechamente vinculados a la estrategia y al entorno en cuestión. Factores externos como el *entorno en el país de origen*, históricos como la *rentabilidad previa*, o internos como la *capacidad organizacional*, se muestran relevantes. La explícita incorporación del contexto de entorno en el país de origen en el tema de diversificación corporativa, por ejemplo, es una adición importante a la literatura. Ello efectivamente acercará más a los objetivos de comprensión de la relación diversificación-resultados. En algunos casos quizá haya que hacer uso de una canasta o conjunto de factores para tener un panorama más amplio de análisis y comprensión del escenario de incursión, bien que se trate de diversificación del producto o de diversificación internacional, o de una combinación de éstos. Con mucho de razón se ha dicho (Suárez, 1993:159) que los resultados de una empresa son fruto de la conjunción

de multitud de factores interdependientes.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H.I. (1985). *La estrategia de la empresa*. Ediciones Orbis, S.A. Barcelona, España.
- Andersson, U.; Forsgren, M., and Holm Ulf (2002). *The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation*. Strategic Management Journal. Noviembre. 23(1), pag. 979-996.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management. 17(1), pag. 99-120.
- Barkema, H. y Gómez, L.R. (1998). *Managerial Compensation and Firm Performance*. Academy of Management Journal. Abril. 41(2), pag. 135-145. Explora relaciones entre los resultados de la firma y el pago a los ejecutivos.
- Chen, R. (1996). *Technological Expansion: The Interaction Between Diversification Strategy and Organizational Capability*. Journal of Management Studies. Septiembre. 33(5), pag. 649-666
- Davis, J.H.; Schoorman, D.F.; Mayer, R.C.; Tan, H.H. (2000). *The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of A Competitive Advantage*. Strategic Management Journal. Mayo. 21(5), pag. 563-576.

- Delios, A.; Beamish, P. (1999). *Geografic Scope, Product diversification, and the Corporate Performance of Japanese Firms*. Strategic Management Journal. Agosto. 20(8), pag. 711-727.
- Fox, M.A.; Hamilton, R.T. (1994). *Ownership and Diversification: Agency Theory or Stewardship Theory*. Journal of Management Studies. Enero. 31(1), pag. 69-81.
- Grant, R.M. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Edición al castellano, traducción de Zulima Fernández, Biblioteca Civitas Economía y Empresa. Reimpresión. Madrid, España. 2002.
- Gool, M. y Luchs, K. (1993). *Why Diversify? Four Decades of Management Thinking*. Academy of Management Executive. 7(3), pag. 7-25
- Gerinder, J.M.; Tallman, S. and Olsen, D.M. (2000). *Product and International Diversification Among Japanese Multinational Firms*. Strategic Management Journal. Enero. 21(1), pag. 51-80.
- Gimeno, J.; Woo, C.Y. (1999). *Multi-market Contac, Economies of Scope, and Firm Performance*. Academy of Management Journal. Junio. 43(3), pag. 239-259.
- Hill, C.W.L.; Hitt M.A.; Hoskisson R.E. (1992). *Cooperative versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms*. Organization Science. 3(4), 501-521.
- Homburg, C.; Kromer, H.; Workman; J.P. (1999). *Strategic Consensus and Performance: The Role of Strategic Type and Market-Related Dynamism*. Strategic Management Journal. Abril. 20(4), pag. 339-357.
- Hitt, Michael; Hoskisson, R.; Kim, Hicheon. (1997). *International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms*. Academy of Management Journal. 40(4), pag. 767-798.
- Jones, G.R.; Hill, C.W.L. (1988). *A Transaction Costs Analysis of Strategy-Structure Choice*. Strategic Management Journal. 9, pag. 159-172.
- Lu, J.W. y Beamish, P.W. (2001). *The Internationalization and Performance of SMEs*. Strategic Management Journal. 22(6-7), pag. 565-686.
- Mintzberg, H. y Quinn, J.B. (1993). *El proceso estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana S. A., primera edición en español. México.
- Montgomery, C.A. (1994). *Corporate Diversification*. Journal of Economic Perspectives. 8(3), pag. 163-178.
- Markides, C. (1995). *Diversification, Restructuring and Economic Performance*. Strategic Management Journal. Vol. 16, pag. 101-118.
- Matsusaka, J.G. (2001). *Corporate Diversification, Value, Maximization, and Organizational Capabilities*. The Journal of

- Business. Julio. 74(3), pag. 409-431.
- Preece, S.B.; Miles, G.; Baetz, M. (1998). *Explaining the International Intensity and Global Diversity of Early-Stage Technology-Based Firms*. Journal of Business Venturing. 14(3), pag. 259-281.
- Palich, L.E.; Cardinal, L.B.; Miller, C.C. (2000). *Curvilinearity in the Diversification-Performance Linkage: an Examination of Over Three Decades of Research*. Strategic Management Journal, 21, pag. 155-174.
- Park, Choelsoon (2002). *The Effects of Prior Performance on the Choice Between Related and Unrelated Acquisitions: Implications for the Performance Consequences of Diversification Strategy*. Journal of Management Studies. Noviembre. 39(7), pag. 1003-1019.
- Peteraf, M. (1993). *The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View*. Strategic Management Journal. 14, pag. 179-191.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York, Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York, Free Press.
- Qian, G. (2002). *Multinationality, Product Diversification, and Profitability of Emerging US Small-and Medium-Sized Enterprises*. Journal of Business Venturing. Octubre. 17(6), pag. 611-633.
- Robert, P.W. y Dowling G.R. (2002). *Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance*. Strategic Management Journal. Diciembre. 23(12), pag. 1077-1093.
- Rumelt, R.P. (1982). *Diversification Strategy and Profitability*. Strategic Management Journal. 3(4), pag. 359-369.
- Sanders, G.; Carpentier, M.A. (1998). *Internationalization and Firm Governance: The Roles of CEO Compensation, Top Team Composition, and Board Structure*. Academy of Management Journal. Abril. 41(2), pag. 158-178.
- Suárez, I. (1993). *Fundamentos teóricos y empíricos de la relación entre diversificación y resultados empresariales: un panorama*. Revista de Economía Aplicada. 3(1), pag. 139 a 165.
- Tallman, S.; Li, J.; University of Hawaii (1996). *Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms*. Academy of Management Journal. 39(1), pag. 179-196.
- Wan, W.P.; Hoskisson, R.E. (2003). *Home Country Environments, Corporate Diversification Strategies, and Firm performance*. Academy of Management Journal, 46(1), pag. 27-45

CONDUCCIÓN DE REUNIONES PARA LA OPERACIÓN EFICAZ DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO*

CARLOS A. FRANCO G.

Ph.D Profesor titular, director del programa de Maestría
en Administración de la Universidad Icesi.

Fecha de recepción: 10-12-2003

Fecha de aceptación: 2-3-2004

ABSTRACT

Meetings are very important activities that should be carry out by groups and teams to solve problems and make decision to reach effectively the goals of the organization. In a great majority of cases meetings are developed without following a systematic procedure to optimize them. For this reason many meetings are regarded as a waste of time and therefore quite costly for the organization.

In this paper a systematic set of activities is presented to improve meeting performance. Its application should be a most if the company wants to obtain the best of them. A set of problems common encountered with groups and individual members and the ways to solve them is presented here. Teleconferencing and Web technologies are considered as tools to help conduct the meeting for situations where otherwise the meeting could not be developed due to mobilizations of some key members.

* Este artículo es la base del Capítulo 10 del libro del autor *Equipos de Trabajo y Trabajo en Equipo*. Este material no puede ser reproducido ni utilizado sin el permiso escrito del autor.

KEY WORDS

Meetings, meeting performance, group and team performance, high performance organization, meeting effectively.

Rating: A

RESUMEN

Las reuniones son actividades de gran importancia desarrolladas por grupos y equipos para resolver problemas y tomar decisiones para alcanzar en forma efectiva las metas de la organización. En una gran mayoría de casos las reuniones se efectúan sin seguir un proceso sistemático que permita obtener lo mejor de ellas. Por esta razón se miran como una pérdida de tiempo y por consiguiente costosas para la empresa.

En este artículo se presenta un conjunto sistemático de actividades para

mejorar el desempeño de las reuniones. La utilización de este proceso es un requisito exigible si la compañía desea obtener los mejores resultados de ellas. Aquí se presentan una serie de problemas que ocurren en las reuniones tanto con los grupos de personas como con los individuos y se incluye la forma de resolverlos. Los sistemas de teleconferencia y de tecnologías web se discuten como ayuda para conducir reuniones que de otra manera no se podrían realizar debido a la movilidad de algunos participantes importantes.

PALABRAS CLAVES

Reuniones, desempeño de las reuniones, desempeño de grupos y equipos, organización de alto desempeño, cómo reunirse con efectividad.

Clasificación: A

INTRODUCCIÓN

Las reuniones son de gran importancia para todas las organizaciones, en particular para aquellas que utilizan equipos de trabajo para realizar actividades diversas. Una gran parte de la eficacia y productividad del equipo de trabajo se obtiene a partir de la efectividad con que se desarrollan estas reuniones.

Las reuniones han mantenido una baja reputación y son materia de muchos chistes y dichos. A pesar de que algunos gerentes las ven como improductivas y como una pérdida de tiempo y por lo tanto costosas, también entienden que sus organizaciones no pueden funcionar sin este mecanismo de comunicación. Entre otros defectos, las reuniones pueden estar desenfocadas, pueden tomar mucho tiempo y algunas veces pueden considerarse innecesarias. Todas estas dificultades, sin embargo, no implican que no posean un valor inherente, pero sí que a menudo ellas no se planean o se planean pobremente.

Los expertos estiman que los ejecutivos de nivel medio gastan alrededor del 30 por ciento de su tiempo en reuniones y conferencias. Por cada diez gerentes con ingresos anuales promedio de \$150.000.000, quienes empleen un tercio de su tiempo en reuniones, esta situación se traduce en unos costos salariales de 450 millones de pesos al año en sólo salarios. Aquí no estamos considerando las pérdidas por el potencial no productivo si estas reuniones no pueden producir los resultados deseados.

Si usted desea alcanzar lo más que pueda de una reunión, debe estar en

capacidad de entender muy bien lo que ellas significan. Una reunión no es un fin en sí mismo, sino un instrumento para ayudar a lograr una meta. Las reuniones ayudan a los grupos y a los equipos a determinar un curso de acción. Pueden llegar a convertirse en el vehículo más eficiente y efectivo de la comunicación y planeación gerencial, pero únicamente si quienes las organizan y dirigen las planean cuidadosamente, consideran todos los detalles antes, durante y después del evento. La solución a la ineffectividad no es reducir su número sino hacerlas más efectivas.

Las reuniones también reflejan las características de las personas que las conducen y las organizaciones que ellas representan. Cuando usted esté realizando una reunión, tenga presente que debe dejar una impresión duradera en su audiencia y seguir las reglas del uso del buen lenguaje. Es importante, por ejemplo, conocer a los asistentes para lograr que su presentación esté al nivel del grupo. Similarmente, su comunicación no verbal, voz, postura y entusiasmo, debe ser segura, abierta e interesada. Si sigue estas directrices y utiliza la información que se presenta aquí, probablemente podrá liderar reuniones efectivas.

En este capítulo esperamos alcanzar algunas metas como: 1) Entender el propósito de las reuniones. 2) Familiarizarnos con los tres tipos de reuniones de los negocios. 3) Conocer qué debemos preparar antes de la reunión. 4) Saber cómo debemos comprometer a los miembros de un grupo para obtener lo mejor de ellos. 5) Familiarizarnos con las ayudas visuales y conocer sus limitaciones.

- 6) Reconocer problemas comunes y aprender formas de corregirlos.
- 7) Comprender la importancia de la participación activa en una reunión.
- 8) Conocer cómo abrir y cerrar una reunión.
- 9) Aprender cómo debe hacerle seguimiento a la reunión.
- 10) Entender los beneficios y desventajas del uso de las tecnologías de la información en las reuniones.

TIPOS DE REUNIONES

Consideraciones generales

La mayoría de las reuniones de negocios se pueden clasificar en uno de estos tres tipos: entrega de información, recepción de información y solución de problemas. Discutiremos estos tres tipos de reuniones en esta sección.

Entrega de información

Durante una reunión de entrega de información, el líder puede presentar hechos, demostrar un procedimiento de trabajo, introducir una nueva política de trabajo o dar una charla de motivación. Este tipo de reunión se utiliza cuando los participantes conocen poco o nada sobre el tema.

La información presentada debe ser bien organizada, concisa y clara. Se debe centrar en unos pocos temas clave. La lista de instrucciones complejas o datos puede presentarse mejor por medio de memos o de informes.

Recepción de información

Las reuniones para recepción de información se denominan algunas veces reuniones consultivas. El líder busca en ellas datos, ideas, hechos y opiniones de las personas con el fin de

tomar una decisión. El líder se basa en los conocimientos, experiencia y visión de todos los participantes.

Las reuniones de recepción de información requieren sensibilidad especial por parte del líder. La discusión personal abierta y honesta es esencial para el éxito de este tipo de reunión. El líder debe animar la discusión y hacer preguntas abiertas para poder extraer la información de los participantes y así obtener su conocimiento y expertismo. Las preguntas de tipo abierto son aquellas que contienen las palabras, quién, qué, cómo, dónde y por qué. «¿Qué otros aspectos de esto se pueden considerar?» «¿Cómo se podría hacer esto entonces?»

Solución de problemas

Las reuniones para la solución de problemas requieren las mejores habilidades de parte del líder, quien debe intervenir junto con los participantes para desarrollar un plan que resuelva un problema. El líder debe proporcionar la información básica necesaria y los participantes sugerir ideas y explorar posibilidades. El papel más importante del líder es hacer que la reunión avance a la consecución de la meta. Debe hacer preguntas como «¿Será esta una solución factible?» «¿Qué relación tiene esto con la idea?» «Otra compañía lo hace de esa forma; ¿es posible en nuestro caso?» «¿Y cuáles de estas dos soluciones consideran ustedes que es la mejor?», para conseguir que la discusión fluya y poder extraer de todos los participantes su conocimiento y opiniones.

LA PREPARACIÓN DE REUNIONES EFECTIVAS

Consideraciones generales

Antes de planear una reunión es necesario preguntarse si en realidad se debe realizar. En algunas ocasiones, basta con enviar e-mail o entablar unas pocas conversaciones para lograr el mismo resultado en forma más sencilla. Si se decide hacer una reunión entonces debe planearse cuidadosamente; este es quizá el paso más importante que debe tomar el líder.

Planear una reunión implica crear una agenda que funcione hacia un objetivo específico. Esto significa que uno debe saber lo que desea lograr de la reunión y la forma en que lo hará. Ello ayudará a cristalizar los propósitos de la reunión en las mentes de quienes participan.

La agenda debe incluir una lista de todos los tópicos que han de cubrirse, así como los tiempos asignados a cada uno, también debe señalar el tiempo de iniciación y finalización, la ubicación, la lista de participantes y lo que se espera de ellos.

Aunque el líder es el responsable de planear la reunión, si se involucran participantes en la planeación, ellos estarán más interesados y preparados. Formule las siguientes preguntas por anticipado:

¿Qué soluciones y métodos para el problema parecen factibles?

¿Qué asuntos complicados parecen ser obvios?

¿Cuáles podrían ser los resultados finales?

Incorpore luego sus respuestas en una agenda preliminar y repártala para retroalimentación posterior.

Entregue la agenda a los participantes con suficiente anticipación para que tengan tiempo de prepararla. Distribuya también los anexos que respaldan cada tópico. Esto le permite asumir al líder que los participantes poseen toda la información preliminar.

Es necesario asegurarse de que se ha asignado suficiente tiempo para tratar temas que son controvertidos, altamente complejos o nuevos para el grupo. Similarmente, no presione a la gente más allá de lo que su disponibilidad y sus periodos de atención les permite: una reunión efectiva de negocios toma típicamente una hora. A la hora y media la reunión está llegando a su punto de rendimiento decreciente. Programe recesos si ella puede durar más de dos horas.

La planeación de una reunión efectiva también significa la planeación de los procesos de seguimiento a desarrollar después de efectuarla. Por ejemplo:

- Diseñe un método de registro de acciones que se concentre en el contenido de la reunión, en lugar de los procedimientos de la misma. Es importante que las actas reflejen lo que la reunión produjo en vez de lo que se trató en ella.
- Incluya asignación de actividades de responsabilidad para individuos específicos en áreas específicas.
- Desarrolle un sistema de retroalimentación que haga que los miembros informen sus progresos en las responsabilidades asignadas en la reunión.
- Diseñe mecanismos para mantener informados a los participan-

tes de los desarrollos, gestión de las decisiones y otras acciones que se derivan de la reunión.

Finalmente, asegúrese de tener en cuenta los aspectos físicos tales como asientos, ventilación, acústica, iluminación, sonido, micrófonos, etc. Aun la reunión mejor planeada puede convertirse en un desastre si cada participante no interviene con entusiasmo o si no puede oír o no se siente cómodo.

Objetivos limitados

Con alguna frecuencia las reuniones están condenadas al fracaso por programas excesivamente ambiciosos. Para evitar esto, mantenga los tópicos de la agenda dentro de la misma área del tema tanto como sea posible. Esto mejorará el flujo y minimizará el número de personas que deben asistir. Si hay que incluir temas no relacionados, considere reducir su número. Es difícil cambiar la concentración de los participantes de una materia de gran interés a otra de menor interés.

¿Quiénes deben asistir?

Invite solamente a aquellos que en realidad son necesarios y trate de mantener el número lo más bajo posible. Cada vez que una persona asiste a una reunión le cuesta trabajo a la compañía. Así como las reuniones se consideran herramientas gerenciales, los participantes deben mirarse como recursos gerenciales. Hay que tener en cuenta también que los participantes que no demuestran interés obstaculizan el desarrollo de la reunión y que la asistencia a reuniones innecesarias es frustrante y se considera como una pérdida de tiempo por algunas personas.

Siguiendo estas ideas, es necesario preguntarse lo siguiente cuando se está elaborando la lista de sus participantes:

¿Hasta qué punto la persona estará involucrada con las acciones que resulten de la reunión?

¿Tiene esta persona necesidad actual de un conocimiento especializado en la materia?

¿Tiene esta persona la experiencia o el conocimiento suficientes para brindar una contribución?

¿Es el rango de la persona el adecuado para este grupo? Si no es así, el colaborador puede estar sometido a condiciones psicológicas desventajosas que afectarán la calidad de su participación.

¿Tiene la persona la autoridad y el conocimiento para tomar las decisiones que se esperan en el grupo?

¿Tiene la persona responsabilidad administrativa o legal para revisar o decidir?

¿Podría la persona crear equilibrio proporcionando puntos de vista objetivos o actuando como crítico responsable?

¿Los talentos y responsabilidades de la persona exceden a los de otros?

¿La presencia de la persona podría interferir con la efectividad total de la reunión?

¿Tiene la persona tiempo para participar completamente en la reunión?

Reglas a seguir

Los siguientes puntos, por parecer obvios, algunas veces no se tienen en cuenta, no obstante pueden contribuir al éxito de una reunión.

Coordine con otros jefes de departamento cuando desee tener personas de rango subordinado en reuniones especiales, particularmente si los supervisores mismos están interesados y quieren asistir.

Haga una lista de los participantes en orden alfabético. El líder de la conferencia debe aparecer de último. Si la posición de uno de los gerentes excede la de otros participantes, es aconsejable poner su nombre de primero en la lista.

Presente a los visitantes, recién llegados, invitados especiales y dé a conocer las entidades y cargos de sus posiciones.

Informe sobre cancelaciones o reuniones pospuestas lo más pronto posible, e incluya las razones para el cambio en la programación.

Asegúrese de que las condiciones son completamente claras cuando se deben traer invitados o conferencistas.

Agradezca con llamadas telefónicas o cartas a los invitados y a otros cuya participación estuvo por encima de sus responsabilidades y contribuyeron al éxito de la reunión.

Para ayudarle a mantener su reunión controlada y que sea tan productiva como sea posible, usted puede recurrir al uso de las siguientes herramientas:

Estacionamiento: Antes de la reunión comunique a todos los asistentes, por medio de anuncios o cartas el sitio de estacionamiento. También marque los puestos donde se sentarán. En la reunión explique que cualquier pregunta que surja, que no tenga que ver con el aspecto en sí de la reunión, puede escribirse en un papelógrafo para ser resuelta al final.

Reglas de juego: Para que el grupo pueda operar sin tropiezos, es necesario establecer unas reglas básicas para someterse a ellas, que comprendan cosas como participación, recesos, salida y entrada de personas del salón, uso de teléfonos celulares, llamadas a terceros. Estas reglas se pueden anunciar en un papelógrafo, distribuir o discutir con el grupo.

Evaluación: Al final de la reunión es conveniente evaluar lo que funcionó bien y lo que no se logró con el fin de poder mejorar. Es necesario utilizar un formato que indique lo positivo y lo negativo y fijarse en lo negativo para tomar las acciones a seguir para mejorar posteriormente.

CONDUCCIÓN DE UNA REUNIÓN EFECTIVA

Consideraciones generales

Cada reunión tiene un objetivo y la labor del líder es alcanzar el objetivo. Algunas veces es una tarea difícil que requiere que el líder tenga que utilizar sombreros diferentes. Él debe estimular y dirigir la discusión y podría servir de árbitro en disputas, interpretar lo que la gente dice y planear cursos de acción. Cuando la reunión finaliza, todos los participantes deben tener la percepción de que los objetivos se han logrado.

Iniciación de la reunión

El primer paso es establecer una atmósfera amigable, saludando a los participantes cuando estos llegan. Hay que conversar informalmente con cada uno de ellos y presentar entre sí a los que no se conocen. Esto crea una atmósfera de cooperación amigable. También se debe comenzar a tiempo y comunicarles a los parti-

cipantes cuándo finalizará la reunión. Empezar tarde es una falta de cortesía con las personas que llegan a tiempo.

Una vez se inicie la reunión es conveniente utilizar algo dramático, novelesco o humorístico que pueda enganchar la atención de los participantes para enfocarlos en el problema actual. Reserve la bienvenida hasta que tenga la atención completa del grupo. Algunos participantes han oído esas bienvenidas tan a menudo que han aprendido a no escucharlas. Una vez que se desconcentran, toma un tiempo el volverse a concentrar.

Después de darle la bienvenida al grupo, póngalos brevemente al día en el tópico y revise el problema que se va a tratar incluyendo por qué se formó y por qué es importante. Los informes de los comités y los informes básicos deben representarse aquí cuando forman resúmenes breves. Idealmente deberían haber sido enviados como anexos a la agenda de participantes para que los revisaran antes de la reunión.

Finalmente, exprese en forma detenida y enfática el propósito de la reunión. Si le parece que alguien no lo entendió, repítalo y explíquelo de nuevo. Esté seguro de que todos entienden la razón de la reunión.

Liderando la reunión

Como líder, su responsabilidad personal es lograr las metas de la reunión lo más pronto posible. Así la tarea más básica es lograr que la reunión se mantenga en el tema y en movimiento por medio de la consecución de información y de cifras. Para poder lograr esto bien se requiere:

- Sugerir nuevas ideas, presentar problemas y enunciar actividades.
- Mantener a los participantes en el tema y recordarles del propósito de la reunión y de sus roles, pero sin asfixiarlos en la creatividad o insultar a quienes se distraigan.
- Asegurarse de que todos los participantes entienden lo que se dice y se hace en la reunión.
- Respetar los sentimientos de la gente; reconocer las contribuciones constructivas.
- Reconocer las necesidades de la gente; tomar algún tiempo para decir y escuchar historias.
- Proporcionar a los integrantes del grupo la información que necesitan para tomar sus decisiones.
- Trabajar por consenso.
- Proporcionar resúmenes periódicos de las discusiones para atar los cabos sueltos y hacer que la discusión avance.
- Promover la participación de todos los miembros del grupo.
- Desalentar las conversaciones privadas que no son de importancia para el grupo.
- Pensar anticipadamente, hacer preguntas y explorar implicaciones de sugerencias y propuestas tales como:

¿Quién debe responder por la implementación del plan?

¿Podemos conseguir los recursos para que la idea funcione?

¿Qué nuevos problemas se pueden presentar?

¿Se han presentado propuestas similares en el pasado? ¿Qué problemas hubo?

¿Por qué se descartaron los planes?

La reunión no tendrá éxito si usted no explota bien los recursos del grupo. Aquí se presentan algunas sugerencias que se han probado para conseguir el involucramiento de las personas:

1. Exprese sus necesidades. Ejemplo: «Este es un problema potencial serio. Si nuestra reputación sufre daño o perdemos clientes tradicionales, el reversar la situación será muy difícil».
2. Apóyese en la experiencia y el expertismo. Ejemplo: «Juan, tu departamento enfrenta con frecuencia un problema similar. De acuerdo con tu experiencia, ¿qué podríamos hacer en otros departamentos?»
3. Felicite a una persona. Ejemplo: «Carlos, parece que estás desarrollando un excelente trabajo para que los insumos no se desperdicien. ¿Qué has estado haciendo?»
4. Solicite ayuda. Ejemplo: «Luis, no sé por dónde seguir. Necesito tu ayuda».
5. Elija información previa. Ejemplo: «Andrea, usted dijo ayer que hablaría con varios clientes sobre este problema. ¿Qué averiguó?»

Finalmente, observe las siguientes reglas prácticas:

- A. Mantenga al grupo informado de dónde se encuentran en el proceso; periódicamente resuma puntos claves y averigüe si están de

acuerdo utilizando frases como «¿Están de acuerdo en que este es el paso siguiente?» «¿Qué sabemos hasta ahora?» «¿Estamos listos para avanzar?»

- B. Asigne nuevos pasos claros y específicos a lo largo de la reunión.
- C. Asegúrese de que su reunión es suficientemente larga para responder preguntas específicas y cubrir completamente el material.

Ayudas visuales y de audio

Hay una cantidad de ayudas visuales y de audio para ayudar a que las reuniones sean efectivas y cada una tiene sus ventajas y desventajas. Cabe recordar que estas son ayudas, más que fines en sí mismos y ellas solas no pueden definir el éxito de la reunión. También es necesario resaltar que se debe evitar hablarle a los aparatos en lugar del grupo. Este es un error común y naturalmente hace perder el rumbo de la reunión.

Aquí desplegamos las principales ayudas y algunos de sus rasgos usuales:

1. Papelógrafo con marcadores.

Estos son comúnmente usados debido a que son portátiles y fáciles de transportar. Son adecuados para grupos pequeños, pues el registro de datos es simple y su manejo no es sofisticado. El grupo lo puede ver sin problemas y cada hoja se puede retirar con facilidad y guardar para revisión posterior y para la incorporación de información en las actas.

2. Prepare gráficos y acetatos.

Así se pueden enfatizar algunos puntos y obtener la atención del

grupo en un punto específico o en un grupo de ideas. Son muy buenos, en particular con grupos grandes. Si se utilizan muchos se puede afectar la discusión de ideas. Párese a un lado cuando esté presentando el material. Prepárese y familiarícese con el equipo antes de empezar y verifique que existen las instalaciones adecuadas para conectarse. Asegúrese de tener un bombillo adicional para el retroproyector, con frecuencia se funde.

Cuando utilice gráficos o proyectores, coloque la información en los dos tercios superiores de la hoja y verifique con anticipación la ortografía y el contenido. Ajuste bien el ángulo del proyector y no lo encienda hasta que comience.

Para diapositivas en Power Point, ajuste el tamaño de la imagen al tamaño del grupo; nunca se pare al frente de la luz o al frente de la imagen y no apague todas las luces del salón.

3. Entrega de materiales. Los materiales que se entregan pueden contener puntos a discutir, resúmenes y estadísticas. Deben ser tan cortos como sea posible, y entregarse en el instante oportuno de la reunión o utilizarse cuando se requiere hablar de cosas muy específicas. Estos materiales se entregan antes o después de la reunión, nunca durante ella, informando a los participantes cuándo se referirán a uno de estos materiales durante la reunión. Si los materiales cubren temas que se están discutiendo informe

a los participantes para que no tomen nota de ello.

Prepare suficiente material antes de reunirse para que cada miembro del grupo tenga uno, de otra manera los participantes se distraen y se estimula la discusión y el desorden. También tenga en cuenta que estos materiales no sean tan complejos y que los participantes no tengan que dedicarse a leerlos en lugar de participar en la reunión. Numere las páginas y encabece cada uno adecuadamente. Tenga cuidado de que estén bien escritos y que no tengan errores.

4. Demostraciones. Las demostraciones se utilizan con el fin de instruir a los participantes en algún tema específico, en donde el líder o conferencista explica una operación o una función particular y el objeto real es la mejor opción de demostrarlo. Este proceso comprende objetos, modelos u otros objetos físicos. Para usar esta técnica tenga en cuenta lo siguiente:

- Que la demostración pueda ser observada por todo el grupo, pero manténgala fuera de su vista hasta que en realidad la necesite.
- Que no sea muy grande ni incómoda para el tiempo y las instalaciones físicas de que dispone.
- Que esté adecuadamente integrada con el material de la sesión. Las preguntas que puedan resultar de la demostración se deben planear por adelantado.

- Si el modelo es muy pequeño no lo entregue a los participantes pues los distrae de la reunión.

5. Videos. Debido a que estamos en la generación de la TV/videos ésta puede ser una herramienta de gran valor. Úsela cuando:

- Los participantes necesiten ver algo complejo.
- Se requiere un testimonio de un experto que no está presente.
- Se necesita modelar o enseñar una habilidad o un comportamiento.

Si utiliza cualquier tipo de videos, dígalos a los participantes cuánto dura éste y cuál es su relación con el propósito de la reunión. Ajuste el volumen antes y trate de no apagar las luces para que los participantes tomen notas y no se duerman. Permanezca en el salón durante la presentación ya que el aparato puede fallar.

6. Sonido. Las grabadoras de sonido y videograbadoras son de mucha utilidad. La grabación en cintas permite mantener los registros de la reunión para futura revisión, pero se requieren buena calidad y fidelidad.

Problemas y situaciones comunes con el grupo

1. Situaciones con el grupo

No importa qué tan bien se planee una reunión, siempre existirá el potencial para que se presenten ciertos problemas con el grupo. Mientras que las llegadas tardes interrumpen y distraen durante corto tiempo, la re-

unión puede fracasar si el grupo no está de acuerdo con las ideas que se presentan o si no entienden el tema que se está exponiendo. En el Anexo al final de este capítulo se presenta una lista de posibles problemas, con sus recomendaciones para una probable solución.

2. Situaciones comunes con los individuos

Los individuos de un grupo pueden exhibir uno de los siguientes comportamientos cuya comprensión ayudará a entenderlos mejor y a manejarlos con mayor efectividad.

Demasiados argumentos. Es muy común en particular cuando alguien tiene una personalidad muy combativa o se encuentra disgustado por problemas personales o de trabajo. *Solución:* No se altere, no deje que el grupo se excite. Trate de encontrar alguna razón por lo menos en uno de los puntos de la persona. Como último recurso hable con la persona en privado durante un receso para determinar qué le molesta y ver si usted puede obtener alguna cooperación.

Hablan demasiado. Hay gente que habla mucho en los grupos por una gran cantidad de razones: porque son habladores, porque se encuentran bien informados y tienen deseos de mostrárselo al grupo o simplemente son participantes entusiasmados que no se dan cuenta de que están hablando mucho. *Solución:* No trate de ser sarcástico, esa persona se puede necesitar después. Trate de disuadirlo con preguntas difíciles e interrúmpalo con cosas como éstas: «Éste es un punto interesante, veamos qué piensa el grupo». En general, deje que el grupo se encargue de la persona, en lo posible.

Muy colaboradores. Irónicamente existen personas que ponen una cantidad de esfuerzo para tratar de ayudar al conferencista y que pueden ocasionar que la reunión no tenga éxito, ya que pueden hacer que otros no participen en la discusión. *Solución:* *Dirija sus preguntas a otras personas, o agradezca a la persona pero exprese que desea que otros participen. Pida a la persona que resuma.*

Choque de personalidad. Cuando los miembros de un grupo no la van bien, su choque de personalidad puede dividir el grupo en fracciones: *Solución:* *Haga énfasis en los puntos en que están de acuerdo y minimice los puntos de desacuerdo. Lleve a que el grupo se concentre en los objetivos de la reunión y haga preguntas directas sobre el tópico de la discusión atrayendo a otros miembros. Solicítele a las personas que dejen sus disputas personales a un lado de la discusión del tema central.*

Miembros obstinados. Algunas personas no reconocen otros puntos de vista debido a que son muy tercas o porque tienen incrustados supuestos mentales que las mantienen llenas de prejuicios. Un buen ejemplo de ello es cuando las personas se resisten a cambiar la forma de hacer algo, simplemente por el hecho de que siempre lo han hecho así. *Solución:* *Involucre a todo el grupo preguntándole qué opina de la posición de la persona. Mencione que el tiempo es corto y que tendrá mucho gusto en discutir el tema posteriormente, pero pídale a la persona que acepte por ahora el punto de vista del grupo.*

Monopolizador. Ejemplo de un personaje que trata de participar y de contribuir, pero en realidad vuelve el

trabajo del instructor más difícil, pues impide que otros participen. *Solución:* *Haga preguntas a otros, o agradezca a la persona pero exprese que desea que otros participen. Pídale a la persona que sintetice.*

Totalmente equivocado. Esto es cuando un miembro del grupo realiza un enunciado falso. *Solución:* *Asuma la culpa. Diga: «algo de lo que yo he dicho lo ha confundido», y después agregue, «pero eso lo podemos arreglar».*

Quejoso crónico. Las personas que se quejan en el trabajo pueden ser insatisfechas crónicas, pueden tener algunas cosas que las irritan o quizá alguna queja legítima. *Solución:* *Si la queja de la persona es legítima, la reunión no es el escenario para presentarla. Recuérdele que el grupo debe operar tanto como sea posible. Dígale que pueden conversar después de la reunión. Involucre al grupo si la persona no tiene una queja legítima y solicite a alguien del grupo que responda.*

Murmullos. Hay personas a quienes les gusta mantener conversaciones privadas que duran lo suficiente para atraer la atención del conferencista y no se sabe si hablan del tema de la reunión o de algo personal. De todas formas esta conversación distrae. *Solución:* *No los ridiculice. Llámelos por su nombre y hágalos una pregunta sencilla que los atraiga al tema de clase. Al mismo tiempo repita de nuevo lo que venía expresando y solicite la opinión de la persona. Si se puede desplazar en el salón, usted puede ubicarse detrás de los que están hablando, pero solamente debe hacerlo si ello no lo nota el grupo.*

No articulan bien. Algunas personas tienen dificultades para traducir sus

pensamientos en palabras, a pesar de que entienden bien los conceptos. Ellos requieren ayuda, y el papel del líder en este caso es proporcionarla con tacto. *Solución: No diga «¿qué quiere decir con esto?» Diga, «Déjeme repetir esto» y entonces presente su idea en forma más clara. No modifique las ideas de la persona, en lo posible.*

No hablan. Hay muchas razones para que los miembros de un grupo participen poco. Pueden estar aburridos, indiferentes, tímidos, inseguros o pueden creer que son superiores a otros. *Solución:* Independiente de la causa, usted debe atraer el interés de la persona pidiéndole su opinión. Si ella está cerca pregúntele de tal manera que le demuestre su interés especial. De otra forma la persona se puede irritar. Posteriormente puede investigar la razón en forma privada.

Participación en la reunión

Aun si uno no es quien organiza la reunión, el líder tiene la responsabilidad de que se cumplan las metas. Cuando la reunión comienza usted debe conocer su propósito y cuál es su papel en lograr este propósito, debe preparar la información necesaria y conocer la agenda. Si tiene alguna pregunta sobre el tema debe hacerla al organizador.

Siempre llegue a tiempo. Si como participante tiene otros compromisos que se lo impidan hágalo conocer al líder, para que él o ella lo puedan comunicar al grupo al inicio de la reunión. Prepárese para estar hasta el final de la misma.

Participe y discuta sin acaparar la palabra. Haga preguntas que dinamicen la reunión. Recuerde: en algún

momento usted también deberá organizar una y si ayuda a sus colegas a lograr los objetivos, ellos posiblemente actuarán en forma recíproca con usted.

Detalle el Anexo al final, para que observe una serie de errores en que incurren los participantes y cuáles son las soluciones posibles. Léalas con cuidado, recuérdelas y téngalas presente para cuando deba asistir a reuniones en su empresa.

Conclusión de la reunión

Es necesario hacer todo lo posible para que la reunión concluya dentro del tiempo programado. Se debe iniciar el proceso de cierre unos cinco minutos antes de la conclusión final, utilizando la siguiente secuencia de siete pasos:

1. Dé señales de que la reunión está próxima a finalizar (por ejemplo: «quedan pocos minutos para que terminemos»).
2. Enuncie de nuevo la declaración del propósito de la reunión y revise brevemente el problema que enfrentaron al inicio de la sesión.
3. Revise los asuntos más importantes que se trataron. Si utilizó un papelógrafo, señale cada ítem de la lista.
4. Haga énfasis en los principales puntos acordados e identifique aquellos que no fueron resueltos.
5. Revise algunos errores que se hayan cometido o las áreas o asuntos que se requiera mejorar. Utilice un formato de evaluación como uno de los que se presentan en los anexos finales del capítulo.

6. Asigne responsabilidades de seguimiento de actividades y defina fechas límite para cada actividad.
7. Termine con una frase fuertemente positiva. Agradezca al grupo y reconozca los esfuerzos realizados por todos.

DESPUÉS DE LA REUNIÓN

Puesto que la meta de una reunión de negocios es determinar un curso de acción, se requiere observar los resultados que deben obtenerse después de una reunión exitosa. Sin importar qué tan efectiva ha sido, sólo tiene éxito si produce resultados.

Si desea obtener éxito de una reunión debe hacerle un seguimiento. Esto implica monitorear el progreso de los participantes en las responsabilidades que les asignaron, mantenerlos informados de los desarrollos relacionados con la reunión usando las actas y sus comentarios y elaborando un documento para distribuir que describa claramente la sesión.

TELECONFERENCIAS Y CONTACTO POR LA WEB

Consideraciones generales

En el mundo de los negocios de hoy, la organización de una reunión es un desafío pues las personas viajan y trabajan juntas en sitios separados. Afortunadamente la tecnología en la forma de teleconferencias y contactos por la web, puede ayudar a satisfacer ese reto.

Las teleconferencias, o llamadas por conferencia, permiten a tres o más personas hablar simultáneamente en un teléfono. Esto hace que las reuniones se puedan organizar con mayor

facilidad pues de otra forma las personas no podrían asistir. La desventaja es que el teléfono es un reemplazo imperfecto de las reuniones cara a cara: las conversaciones de los alrededores tienen efectos distractivos, no se observan los gestos y las voces son difíciles de asociar con nombres, a no ser que todos se conozcan bien.

Los contactos por la web son un paso mejorado de las teleconferencias: los participantes hablan y aun se pueden ver, hacer presentaciones y exponer materiales sin necesidad de software especializado. Estos contactos tienen desventajas menores que la teleconferencia pero son muy versátiles y las personas pueden hacer presentaciones y mostrar figuras y anexos.

La elección del servicio de contacto por Web

Si decide hacer una reunión usando el contacto por web, se debe elegir el servicio adecuado. Existen varias opciones con estos proveedores en las diversas empresas que ofrecen servicios de internet. Es necesario averiguar con anticipación para determinar si cumplen las condiciones que se requieren. Mencionemos aquí unas pocas recomendaciones para tener en cuenta:

Requiere colaboración durante la conferencia. La colaboración es una herramienta que permite entregar el control de un documento a otro participante con el fin de editarlo. El participante puede hacer cambios en el documento y los demás lo pueden ver en sus monitores.

¿Con cuáles documentos requiere colaboración?

¿Qué programas de computador se usarán?

¿Necesita que sus documentos se carguen antes de la reunión?

¿Desea evitar el «chat» entre los participantes, pero quiere tenerlo para un período de preguntas y respuestas?

¿Si desea abrir el «chat» debe ser visto por todos, o solamente por los presentadores y quienes lo reciben?

Explore todas las opciones de tal modo que este servicio satisfaga sus necesidades.

CONCLUSIONES

Cuando se usan correctamente las reuniones pueden ser una poderosa herramienta para ayudarle a su organización a lograr los objetivos que se propone. Cuando los miembros de un grupo o equipo participan, las reuniones aglutinan las habilidades y el expertismo de los miembros del grupo o equipo y le permiten decidir el mejor curso de acción o la mejor solución de un problema. Si se utili-

zan incorrectamente, las reuniones pueden convertirse en un desperdicio de tiempo y dinero para la organización.

El aspecto más importante es la planeación cuidadosa de la reunión. Desarrolle una agenda y seleccione las ayudas audiovisuales con anticipación. También es necesario que mantenga la reunión controlada, involucre a todos los participantes y conserve el orden.

Este texto le ha ofrecido una serie de sugerencias para que pueda concluir sus reuniones en forma más efectiva y lograr así los resultados que se propone.

ANEXOS

A continuación presentamos una serie de anexos que complementan las recomendaciones expuestas en este capítulo.

ANEXO 1

Problemas que se presentan en el grupo

<p>Problema Soluciones posibles</p>	<p>Los participantes llegan tarde a la sesión Reserve el asiento del frente. Converse en privado con la persona. Recuerde asistencia por teléfono. Empiece las clases un poco antes. Cierre la puerta después de iniciar.</p>	<p>Conversación entre dos o más personas Sin decir nada ubíquese cerca de los que hablan. Siéntese provisionalmente en la mesa de los que hablan. Solicite a uno de ellos que comparta con el grupo la conversación. Párese en el centro del salón y señale con los ojos a quienes hablan. Pregúnteles algo sobre lo que acaba de hablar.</p>	<p>El grupo no está de acuerdo con las ideas que se presentan Pregunte a quienes disienten. Presente argumentos que respalden su posición. Admita que puede haber excepciones. Póngase de acuerdo con el grupo. Exprese que investigarán más posteriormente. Si una parte del grupo no está de acuerdo, diríjase a los que no se han pronunciado.</p>
<p>Problema Soluciones posibles</p>	<p>El grupo no participa Emplee contacto visual y haga preguntas. Espere que el grupo pregunte. Reduzca el ritmo. Pregunte: «¿He fallado en dejar algo claro?» Asuma una posición contradictoria, una pregunta inaceptable. Esto recobrará la atención. Presente preguntas debatibles. Presente una anécdota relacionada con el tema. Lea mal una palabra, escríbala incorrectamente. Re-enuncie preguntas de forma simple.</p>	<p>Algunos se duermen Con tacto, pida a la persona que responda una pregunta. Cambie el ritmo de expresión y hable más fuerte. Abra las ventanas. Deje caer un libro. Estírese por un momento. Cambie el método. Use ejercicios de grupo.</p>	<p>Alguien hace una pregunta compleja Recuérdle al grupo que la respuesta probablemente se encuentra dentro de alguien del grupo. Sugiera esperar hasta la próxima reunión para consultar a alguien que conozca ese tema. Recuérdle al grupo todas las circunstancias que rodean la situación y que no se conocen. Admita que usted no tiene la respuesta. Asigne preguntas a uno o más miembros para la próxima sesión. Dé una respuesta que sea compleja.</p>

Problema	Uno o más participantes rehúsan hablar	Las personas continuamente quieren hablar en detalle de problemas personales	Los participantes desean discutir asuntos no importantes
Posibles soluciones	<p>Recorra el salón pidiendo la opinión de varios participantes.</p> <p>Haga preguntas directamente a la persona que rehúsa hablar.</p> <p>Vaya adonde una de estas personas y hágale preguntas cara a cara.</p> <p>Levántele el ego y pida su opinión: «Jorge, tú sabes mucho de esto».</p>	<p>Pídale al grupo que indique cómo podría resolver un problema similar.</p> <p>Indique que el tiempo no permite una discusión de ese tipo.</p> <p>Tenga tacto, pero interrumpa y haga preguntas y pida comentarios de otros.</p> <p>Pregunte qué tiene que ver ese problema con lo que se está discutiendo.</p> <p>Dígales que con gusto discute el problema fuera de clase.</p>	<p>Pregunte si la discusión es importante para el tema y deje que el grupo decida.</p> <p>Haga resúmenes ocasionales.</p> <p>Utilice preguntas de prueba. «¿Nos puede decir alguien qué relación tiene esto con el tema?»</p> <p>Re-nuncie los objetivos de la sesión.</p> <p>Introduzca un comentario gracioso: «Francisco, estoy perdido. ¿Cómo se aplican los comentarios a este tema?»</p>
Problema	Los participantes creen que eso no tiene que ver con sus trabajos	Un miembro destacado presenta ideas brillantes	Las reacciones indican que el grupo no entiende
Posible solución	<p>Indíquele al grupo las ventajas e importancia del tema.</p> <p>Indíquele al grupo las ventajas de almacenar información para uso futuro.</p> <p>Señale los aspectos amplios de ese tema aun suponiendo que su aplicación inmediata es difícil de ver. También indique los aspectos del tema en los papeles de trabajo.</p>	<p>Enfatice el principio despacio y con firmeza en forma continua.</p> <p>Permita esa participación para que ellos intervengan.</p> <p>Esté alerta si hay fallas en la historia que presentan.</p> <p>Verifique con otros miembros para ver si ellos están de acuerdo.</p> <p>Cite aplicaciones del principio con los que la persona esté de acuerdo.</p>	<p>Re-nuncie las preguntas o realice comentarios varias veces de diversas formas.</p> <p>Utilice ejemplos, analogías, haga comparaciones.</p> <p>Deje que hagan preguntas para que usted aclare.</p> <p>Divida un tema general en varios segmentos.</p> <p>Use ayudas visuales: gráficos, demostraciones.</p>
	Un miembro del grupo habla mucho		<p>Absténgase de dirigirse a esa persona en lo posible.</p> <p>No mire a la persona cuando formule una pregunta.</p> <p>Espere una pausa en la contribución de la persona, diga «gracias» y haga una pregunta a otro.</p> <p>Deje que la persona hable sin estimularla para que continúe.</p>

ANEXO 2

Problemas que se les presentan a los participantes y sus soluciones

Problemas que se les presentan	Soluciones
Falta de atención.	Manténgase alerta, involúcrese en el tema y discuta.
Descortés (y otros) con el líder.	Actúe como un hombre de negocios cuando participe.
Asistencia de participantes no invitados.	Pregunte al líder por anticipado si puede asistir.
Monopolización-demandante de atención.	Escuche y aprecie los puntos de vista de otros.
Ataque abierto al conferencista o al líder.	Actúe como un hombre de negocios cuando participe.
Baja participación, particularmente cuando hay un experto que conoce el tema.	Contribuya y sea objetivo.
Negativismo abierto y evidente.	Prepárese para reconocer e implantar por lo menos una idea buena para la reunión. Anticípese aplicando habilidades e ideas aprendidas en la sesión.
Comentarios sin importancia.	Trate de que sus comentarios sean importantes.
Falta de cooperación y desgano.	Actúe como un hombre de negocios cuando participe.
Actitudes y comportamientos preconcebidos.	Escuche y aprecie los puntos de vista de otros.
Falta de preparación para la reunión.	Prepare y escoja algún tema antes de la reunión. Entérese del contenido de la reunión antes de asistir.
La comprensión de futuras acciones como resultado de la reunión no es clara.	Trabaje para obtener conclusiones de la reunión.
Falta de puntualidad y ausentismo.	Asista a las reuniones a que fue invitado. Usted está allí por alguna razón y está enviando un mensaje negativo con su ausencia.
Temor al ridículo.	Póngase objetivos para lograr durante la reunión.

ANEXO 3

Evaluación del desempeño del líder

Usted puede analizar su propio desempeño como líder de la reunión contestando honesta y objetivamente las siguientes preguntas. Similarmente, los participantes pueden utilizar este formato para evaluar al líder, simplemente cambiando la persona.

1. ¿Hice todos los preparativos para la reunión o hubo cosas que fue necesario improvisar?
2. ¿Se inició la reunión a tiempo o un poco tarde?
3. ¿La presentación inicial fue clara, concisa e interesante o fue un discurso de palabras poco coherente?
4. ¿Definí bien los conceptos y términos o se perdió tiempo por falta de ello?
5. ¿Dirigí la sesión con buenas preguntas o hablé mucho y dominé en la reunión?
6. ¿Tuve control del grupo o hubo muchas discusiones al margen y comentarios sin importancia?
7. ¿Me expresé bien o tuve dificultades para que me entendieran?
8. ¿Las discusiones fueron animadas o tuve que hacer un esfuerzo para motivar al grupo?
9. ¿La mayoría de los asistentes participaron o unos pocos monopolizaron?
10. ¿Mostraron los asistentes buena voluntad y cooperación, o indiferencia e inconformismo?
11. ¿Hice buen uso de los gráficos, diagramas y materiales suplementarios?
12. ¿Manejé bien mi tiempo o fue necesario tratar superficialmente unos temas?
13. ¿Hice síntesis de los puntos o traté todo el tema de una vez?
14. ¿El resumen final se hizo con ayuda del grupo o fue hecho por mí?
15. ¿El resumen fue claro, completo, o fue desorganizado, incompleto o inefectivo?
16. ¿Salió el grupo con algo para continuar pensando o hubo falta de aplicaciones para seguimiento?
17. ¿La reunión terminó a tiempo o un poquito tarde?
18. ¿Cómo puedo mejorar en algo lo anterior?


ANEXO 4

Formato alternativo de evaluación para los participantes

Evalúe la reunión de hoy en una escala de 1 a 5, en donde 1 es «Necesita Mejorar» y 5 es «Está Bien».

Evaluación					
1. Ritmo de la reunión	1	2	3	4	5
2. Participación de los miembros	1	2	3	4	5
3. Propósito claro de la reunión	1	2	3	4	5
4. Seguimos las reglas básicas	1	2	3	4	5
5. Nos mantuvimos enfocados en el tópico de la reunión	1	2	3	4	5
6. Fuimos corteses, educados en nuestras deliberaciones	1	2	3	4	5
7. Otras	1	2	3	4	5
8. Fortalezas de la reunión					
9. Debilidades de la reunión					
10. Ideas para mejorar					

BIBLIOGRAFÍA

1. Chang, Richard, Kehoe Kevin. *Meetings that Work*. Jossey Bass. San Francisco 2004.
2. Keatts, M.J. *Conducting Meetings*. Keatts Publishing. New York. USA 2004.
4. *Manage Mentor on Running Meeting*. Harvard Business School Publishing. USA 2003.
5. Pepperl, G. *Conducting Effective Meetings*. Brown Herron Publishing. USA 2004.
6. Streibel, Bárbara. *The Manager's Guide to Effective Meetings*. McGraw Hill N.Y. 2003.
7. Timm, Paul R. *How to Hold Successful Meetings*. Jossey Bass-San. Francisco 2002. 

MICROCRÉDITO EN COLOMBIA*

BERNARDO BARONA Z.

Ph.D. Decano Académico, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Javeriana, Cali

Fecha de recepción: 15-12-2003

Fecha de aceptación: 1-4-2004

ABSTRACT

The paper presents a cursory review of the main programs and activities conducted in Colombia in the last decades to satisfy the need of financial resources of micro businesses. It also introduces a Research Program that two Colombian Universities have been conducting on the subject of micro credit in association with several universities and research centers of North America, Asia and Africa. The Program's main objective is to improve our understanding of the way in which financial co-operatives operates and, based on this, to put

forward recommendations to increase the efficiency of this kind of intermediaries of micro credit, which are particularly important to this sector given their better prospects of being financially sustainable in the long run. A secondary objective of the program is to asses if the credit services provided by financial co-operatives have contributed to reduce poverty. The Research Program is still in progress and the results so far are preliminary. However, our findings suggest that small co-operatives are more efficient than large ones. The potential benefits of economies of scale are over-

* Reseña histórica y descripción de un programa de investigación internacional en el que participan dos universidades colombianas y sus resultados parciales.

come by the expense preference behavior of managers of large co-operatives. In addition, financial co-operatives in general have not been using credit assessment and monitoring technologies that have been developed elsewhere and seems more appropriate in dealing with micro enterprises than the technology of credit used by large banks. With respect to the effect of micro credit services provided by co-operatives on poverty reduction our preliminary results indicate that it has not been important, although it has great potential, especially in rural areas.

KEY WORDS

Microfinance, microcredit, cooperatives, expense preference behavior, economics of scale, poverty alleviation.

Classification: A

RESUMEN

El artículo tiene como propósitos: proporcionar una visión general de la forma en que el financiamiento de los microempresarios y los estratos más vulnerables de la población ha sido abocada en Colombia; resumir los grandes retos que enfrenta en la actualidad el programa de microfinanzas en el mundo, presentar el programa de investigación que están adelantando las Universidades Icesi y del Valle en Colombia en asocio con la Universidad de Laval en Canadá y con algunos centros de Investigación de Filipinas, Marruecos y Benin y algunos resultados parciales de este esfuerzo investigativo; y, presentar algunas recomendaciones tendientes a fortalecer a las organizaciones microfinancieras en el país.

Una revisión de la historia y el estado actual del microcrédito en Colombia indica que los esfuerzos hasta ahora realizados parecen haberse quedado muy cortos frente a las necesidades de financiación de los microempresarios: la cobertura de microempresarios alcanzada por instituciones gubernamentales, ONG y la banca convencional ha sido muy baja. En cuanto a los retos que afronta el movimiento microfinanciero en el mundo dos muy importantes son (i), clarificar el efecto de los diferentes esfuerzos de microcrédito realizados en la reducción de la pobreza de la población del país y, (ii), identificar mecanismos para lograr un aumento significativo de la cobertura mediante un balance adecuado entre regulación, supervisión y disciplina de mercado.

Los principales resultados (parciales) obtenidos en la línea de investigación descrita en este artículo son (i), contrario a lo que con frecuencia se asume, a medida que una organización cooperativa crece en tamaño no necesariamente se torna más eficiente: los posibles beneficios de la mayor escala fueron más que compensados en las empresas estudiadas por nosotros por la propensión al gasto excesivo que exhiben los gerentes en caso de instituciones de mayor tamaño (ii), las cooperativas rurales colombianas, a pesar de tener un gran potencial para irrigar el crédito en ciertas zonas del país, no parecen estar empleando tecnologías de microcrédito desarrolladas y utilizadas de manera exitosa por instituciones como el Banco Grameen en Bangladesh o la Fundación WWB en Colombia.

PALABRAS CLAVES

Microfinanzas, microcrédito, cooperativas, preferencia al gasto, economías de escala, reducción de pobreza.

Clasificación: A

1. INTRODUCCIÓN

El término microfinanzas se ha tornado muy popular en los últimos años, tanto entre académicos como en los medios masivos de comunicación. Lo anterior no es sorprendente ya que en muchos países el sector microempresarial ha ganado un peso importante en sus economías. Microfinanzas puede entenderse como las finanzas de las microempresas. Sin embargo, el término ha tendido a usarse en el sentido más restringido del crédito a las microempresas, excluyendo otros servicios importantes, como facilidades de ahorro y seguros. Estos últimos han sido incorporados a la discusión en años recientes por su relación con el crédito y con la supervivencia y crecimiento de las organizaciones microempresariales.

Por su misma naturaleza el tamaño del mercado de microcrédito es muy difícil de estimar. En uno de los pocos estudios que ha hecho este intento, la firma Econometría estimaba para el año 2001 un tamaño de mercado de US\$3,817 (Ver un resumen de este estudio en *Dinero*, diciembre 17 de 2001). La misma fuente encontró que sólo el 3.4% de los microempresarios se había beneficiado de un crédito otorgado por una institución formal. Una fuente diferente (Carpintero, 1998: 82) estimó una cobertura ligeramente superior: entre un 5% y un 10%. En un estudio más reciente Westley (2001) estimaba el número de microempresas en Colombia en 6.5 millones; de éstas sólo el 3,37% ha-

bía recibido crédito de una institución microfinanciera. Las anteriores cifras ponen de manifiesto la importancia de aumentar la oferta de recursos crediticios al sector microempresarial a tasas razonables.¹

El presente artículo tiene como propósitos: proporcionar una visión general de la forma en que el financiamiento de los microempresarios y los estratos más vulnerables de la población ha sido abocada en Colombia (sección 2); resumir los grandes retos que enfrenta en la actualidad el programa de microfinanzas en el mundo (sección 3); presentar el programa de investigación que están adelantando las universidades Icesi y del Valle en Colombia, en asocio con la Universidad de Laval en Canadá y con algunos centros de investigación de Filipinas, Marruecos y Benin y algunos resultados parciales de este esfuerzo investigativo (sección 4); presentar algunas recomendaciones tendientes a fortalecer a las organizaciones microfinancieras en el país (sección 5).

2. LOS ESFUERZOS PARA FINANCIAR A LAS MICROEMPRESAS EN COLOMBIA. BREVE RESEÑA HISTÓRICA

Colombia no ha sido ajena al movimiento que surgió desde mediados del siglo XX en varios países, para apoyar las necesidades financieras de la población más pobre. Siguiendo a Kirkpatrick y Maimbo (2002) puede

1. Parra (1993: 96) señalaba que la tasa de interés cargado por agiotistas en el sector informal latinoamericano llegaba a alcanzar tasas hasta del 10% diario; en un estudio más reciente conducido por la Universidad Icesi se encontró que una tasa de 1.2% por día era común en este mercado (en donde la tasa de inflación era aproximadamente de 7% por año).

decirse que tal movimiento ha tenido las tres etapas que se describen a continuación.

Era del crédito subsidiado a la agricultura

Se extendió desde la década de los años cincuenta hasta la de los setenta. Se caracterizó porque varias instituciones formales, principalmente del sector público, fueron las principales proveedoras de servicios financieros a los pobres. El supuesto que prevalecía en los gobiernos de diferentes países era que la pobreza podría ser superada mediante un incremento en productividad si se les otorgaba crédito a los pequeños agricultores. Entidades gubernamentales, entonces, concedían crédito prácticamente sin garantías, a bajas tasas de interés, usualmente al sector agrícola. El sector bancario tradicional se mantenía alejado de este segmento porque lo consideraba de alto riesgo, sus miembros no disponían de colateral y por los altos costos de transacción y los bajos montos de créditos unitarios (y, en ciertas áreas, por la dificultad de acceso).

Problemas como el paternalismo, arbitrariedad, prácticas corruptas, toques a las tasas de interés y otros condujeron a que las instituciones mencionadas antes fallaran en prestar servicios financieros efectivamente a los pobres. La provisión de servicios financieros subsidiados mediante entidades financieras estatales mos-

tró no ser sostenible y finalmente fue abandonada después de perder apoyo político. El caso de la Caja Agraria en Colombia se inscribe dentro de esta etapa.² Esta institución fue establecida en 1931 como una entidad estatal. La nación invirtió en ella durante los casi setenta años de su existencia cuantiosos recursos públicos. Sin embargo, muchos estudios pusieron en evidencia que las buenas intenciones que se tuvieron con su creación no se estaban materializando ya que los recursos subsidiados habían ido en su mayor volumen a personas que no los necesitaban y los esperados efectos en el incremento en la productividad y mejoramiento tecnológico no se presentaron. Por esta razón, y por encontrarse a finales de la década de los años noventa en un estado de insolvencia originado en una cuantiosa cartera irrecuperable, el gobierno de turno decidió liquidar esta institución y crear una mucho más pequeña, el Banco Agrario, cuya sostenibilidad financiera según algunos analistas está en duda ya que parece haber heredado clientes con muy malos hábitos de pago (Cuevas and Taber, 2002). La creación de bancos de los pobres en Colombia, que parece estar en la mira de muchos políticos (de hecho desde hace algún tiempo existe uno en Medellín), no debería adelantarse sin una cuidadosa evaluación previa de los factores que llevaron al fracaso a muchas instituciones públicas con objetivos similares en el pasado.

2. Para una descripción de la situación en Ecuador véase Da Ros (2001, 133/5).

La era de los microempresarios

Instituciones semi-formales (conocidas genéricamente como Instituciones Microfinancieras-IMF) se volvieron prominentes entre 1980 y 1996, cuando se asoció a los pobres con mujeres microempresarias que no tenían activos para dar en garantía. Enfoques nuevos para financiar a los pobres, **denominados colectivamente como microfinanzas**, comenzaron a emerger particularmente entre organizaciones registradas como sin ánimo de lucro o bancos con estructura jurídica especial (Ej. Banco Gramen en Bangladesh, Banco Sol en Bolivia, Banco Mundial de la Mujer —WW Bank— en Colombia).³ Estas instituciones se concentraron en prestar pequeñas cantidades a individuos y grupos, empleando técnicas muy básicas de crédito y una variedad de mecanismos para incentivar el pago. El concepto que prevalecía entre estas organizaciones era que a pesar de carecer de colateral, los pobres eran capaces de amortizar los préstamos si se les proveía de incentivos apropiados, tales como acceso a préstamos adicionales a una fecha predeterminada. La oportunidad de los préstamos y la consistencia de la disponibilidad del crédito era considerada más importante para el prestatario que la tasa de interés que ellos pagaban (Kirkpatrick y Maimbo).

Desde finales de los años noventa las actividades crediticias de las IMF dejaron de considerarse marginales (la cartera consolidada de 206 instituciones incluidas en un estudio del Banco Mundial se estimó en US\$7 billones en septiembre de 1995, la cual estaba distribuida entre catorce millones de individuos y grupos (Más información en Kirkpatrick y Maimbo, 2002: 294/295).

En Colombia el esfuerzo más grande que se puede ubicar como perteneciente a esta era es el Programa de Crédito para la Microempresa, apoyado por el Banco Interamericano de Desarrollo, BID. Dicha institución inició su programa de pequeños proyectos inicialmente en asocio con la Fundación Carvajal pero para 1984 ya había ocho ONG comprometidas con esta actividad. De acuerdo con Castañeda y Fadul (2002: 109/10) el programa buscaba principalmente acelerar la industrialización del país. El concepto que prevalecía era que por carencia de conocimientos y capacitación gerencial los microempresarios tenían mucha dificultad en hacer crecer sus negocios. La actividad de crédito se diseñó como un señuelo para atraer a este tipo de emprendedores al programa: como condición para recibir este servicio deberían participar en actividades de capacitación orientadas a desarrollar

3. El comienzo de la incursión de las ONG en microfinanzas en Colombia se puede rastrear al programa que la Fundación Carvajal de Cali inició en 1978 adaptando un programa que *Acción Internacional* venía desarrollando en Bahía (Brasil) (ver Castañeda y Fadul, 2002). En 1982 fue establecida en Cali la Fundación WWB Colombia, afiliada a la red WWB cuya oficina principal estaba en los Países Bajos. La mencionada oficina otorgó el primer crédito entre todas las IMF que conformaban esta red. A la fecha la red WWBank tiene 39 organizaciones afiliadas en diferentes partes del mundo, cinco de ellas en Colombia. Actualmente los recursos de la Fundación provienen de un conjunto diversificado de fuentes entre las que se encuentran algunas internacionales como el BID, la CA y el BIRF y nacionales como el IFI y sus propios recursos.

habilidades gerenciales. A mediados de la década de los años ochenta *Acción Internacional* comenzó a promover su metodología de crédito solidario en diferentes partes del país. Por esa misma época se creó también en el Departamento Nacional de Planeación (DNP) una unidad especializada cuyo propósito era dar continuidad a las políticas públicas relacionadas con el microcrédito.

La década de los años noventa se inició con profundos cambios políticos y económicos. En 1991 se promulgó una nueva Constitución Política y la reglamentación del sistema financiero sufrió cambios radicales: por constitución el Banco de la República se constituyó como ente autónomo con una sola responsabilidad: preservar el poder adquisitivo del peso. Se creó una nueva unidad para manejar los fondos gubernamentales asignados a la capacitación y asesoría de los microempresarios. El DNP y todas las organizaciones envueltas en actividades de microcrédito fueron convocadas a participar.

En 1993 el BID hizo un segundo crédito grande para promover microcréditos (el primero se había realizado en 1989); la responsabilidad de intermediar dichos recursos fue asignada al Instituto de Fomento Industrial, IFI. Algunas otras IMF como la Fundación Santo Domingo y Finamérica comenzaron a jugar un papel importante en el financiamiento de los microempresarios. De acuerdo con el estudio de Castañeda y Fadul (2002), del total de recursos prestados por todas las organizaciones afiliadas al Programa en el año, Finamérica prestó el 43.27%, la Fundación Santo Domingo el 26.43%

y la Fundación WW Bank de Cali el 10.43%.

La era de los servicios microfinancieros

Hacia finales de los años noventa comenzaron a hacerse públicos algunos estudios bastante críticos de las prácticas de las IMF, en particular por su incapacidad de satisfacer las necesidades de los más pobres entre los más pobres. Autores como Hulme, Rutherford y Wrigth y Matin (ver Matin, Hulme and Rutherford, 2002) empezaron a hacer ver que los pobres tenían también necesidades de otros servicios financieros como ahorros y seguros, servicios que las IMF no venían prestando. Las críticas al modelo de microcrédito que se venía consolidando iban más allá de la no provisión de ciertos servicios diferentes del crédito y cuestionaban uno de los supuestos primarios sobre los cuales se venía promoviendo el microcrédito: su habilidad para reducir la pobreza. La creciente conciencia en muchas de las IMF, de su fragilidad al depender de donaciones, las había llevado a la búsqueda de autosostenibilidad financiera y ésta a su vez a concentrarse en las capas más pudientes de los microempresarios, ignorando a los más necesitados.

La búsqueda de la corrección de las anteriores falencias, así como el creciente interés global en el campo de las instituciones, introdujo a la agenda microfinanciera la discusión del rol que debería jugar la regulación en la promoción de IMF más flexibles y con portafolios más diversificados de servicios y que incentiven la provisión de crédito a los más pobres entre los

pobres (Kirkpatrick and Maimbo, 2002). Otros autores (ver Westley and Branch (2000); Cuevas y Taber (2002)) han llamado la atención acerca del importante papel que han desempeñado en el campo de las microfinanzas unos actores diferentes de las ONG: las cooperativas de ahorro y crédito.

Finalmente, ante el tamaño de la demanda insatisfecha de servicios financieros a las más pequeñas unidades económicas, en los últimos años se ha venido estudiando la creación de condiciones que facilitarían que la banca convencional incursione de manera masiva en este segmento. Para completar la descripción del panorama microfinanciero en el país, a continuación se reseñará tanto el rol del sector solidario como el del bancario institucional, dándole énfasis al papel que estos sectores desarrollarán en el futuro.

Con respecto al sector solidario, éste tiene una larga historia en Colombia cuyos orígenes formales se remontan al año 1931 (Vesga y Lora, 1992). Al igual que el sector bancario institucional, el sector cooperativo fue duramente golpeado por la recesión económica y la crisis financiera de la última parte de los años noventa: después de representar cerca del 9% de los activos del sistema financiero colombiano en 1996, en el 2000 esta cifra se había reducido al 3.3% (Cuevas and Taber, 2003.) La cooperativa colombiana, que antes de la crisis llegó a alcanzar el mayor tamaño tanto por su número de asociados como por el valor de sus préstamos, fue la Cooperativa de Ahorro y Crédito-Cupocrédito, una institución creada en

Bogotá en 1960. En 1985 comenzó su expansión a las áreas rurales de los departamentos de Cundinamarca, Boyacá y Meta. De acuerdo con Castañeda y Fadul (2002: 119-121) en 1996 Cupocrédito mostraba las siguientes impresionantes cifras: número de cuentas de ahorro: 447.370; número de asociados 486.272; valor del patrimonio en US\$113,3 millones; valor de los créditos en US\$302,5; valor promedio del crédito en US \$2.483. Adicionalmente, 51% de los créditos eran para empresas; 28% para vivienda y el resto para consumo, salud y otros usos. Como resultado de los eventos económicos del final de la década de los años noventa, Cupocrédito se vio forzada a fusionarse con otras tres cooperativas (Coopdesarrollo, Bancoop y Coopsibaté); de esta fusión nació Megabanco, institución que adoptó la figura legal de empresa limitada, aunque sus propietarios son los asociados de las cuatro cooperativas mencionadas. Megabanco redujo su tamaño significativamente, en relación con el tamaño agregado de las cuatro cooperativas que le dieron origen: el número de oficinas en el país pasó de 450 a 216 y, aunque ha mantenido su orientación hacia los segmentos socioeconómicos medios y bajos de la población, ha planeado abandonar la oferta de créditos a los sectores más bajos, los cuales tenían preferencia en Cupocrédito (Castañeda y Fadul, 2002). Varias otras cooperativas grandes que estaban en operación al final de los años noventa salieron de la crisis peor libradas que Cupocrédito: algunas fueron intervenidas por el Gobierno y otras fueron liquidadas; se estima que el número de depositantes afec-

tados asciende a 900.000.⁴ La estrategia del gobierno colombiano para hacer frente a la crisis financiera mencionada antes incluyó la redistribución de la supervisión de las cooperativas entre dos superintendencias: la Bancaria y una nueva, la Superintendencia de Economía Solidaria (que había sido abolida hace algunos años). Aunque para la fecha en que fue escrito este artículo el sector cooperativo parecía estar bajo control, no es claro todavía si recuperará la importancia y la senda expansionista que tuvo hasta 1996. Un estudio reciente mostró que aunque los niveles de créditos y de activos en el 2001 eran ligeramente mayores que los de 1997, los niveles de depósitos permanecían en términos reales bastante por debajo (Cuevas and Taber, 2003).

A pesar de la contracción experimentada por el sector cooperativo en los últimos años, algunos analistas lo consideran como una de las alternativas más prometedoras para proporcionar servicios financieros a los más necesitados, particularmente en las áreas rurales:

A pesar de que sus actividades están concentradas en las mismas regiones favorecidas por el sector financiero (Antioquia, el Distrito Capital y el Valle), sus raíces locales y su base de clientes diversa puede proveer una mejor plataforma que el sector

público para mejorar el acceso de los hogares y las microempresas rurales a los servicios financieros. Más aún, las denominadas cooperativas financieras, cuyo número alcanza varios millares,⁵ y cubren una diversidad amplia, incluye muchas organizadas alrededor de actividades agrícolas, las cuales juegan un papel en el suministro de insumos, el mercado de productos y el procesamiento. Su presencia en las áreas rurales no puede ignorarse como un agente detallista actual o potencial de productos financieros tales como remesas y seguros [Cuevas and Taber (2003:590)].

Westley and Branch (2000) comparan la visión optimista acerca del papel de las cooperativas en las áreas rurales, particularmente de aquellas de tamaño pequeño, las cuales son mucho más flexibles y pueden disfrutar de costos menores que las sucursales de los bancos grandes y por estas razones prestar mejores servicios a sus propietarios/clientes. [Aunque refiriéndose a la situación de Ecuador y no a la de Colombia, Da Ros (2001) es también bastante entusiasta con respecto al papel de las cooperativas rurales en la provisión de servicios de crédito y, en general, en la promoción del desarrollo local].

4. La crisis del sector cooperativo colombiano ha sido descrita en varios estudios. Véase, por ejemplo, Cuevas and Taber, 2003; Castañeda y Fadul, 2002; Desrochers y Fischer, 1998; y Ruiz y López, 1998.

5. Esta estimación de los mencionados autores parece bastante optimista. Silva y Dávila (2002) empleando datos de www.portalcooperativo.com a diciembre de 2001 afirman que en el país existían 1.928 cooperativas; dentro de este total las de ahorro y crédito, multiactivas y especializadas sumaban 348. «Del total de cooperativas aproximadamente 300 son de carácter rural» (Ibid., p.18).

El sector bancario institucional y el microcrédito

Hasta hace muy poco la mayor parte de las instituciones con la supervisión de la Superintendencia Bancaria de Colombia se habían abstenido de prestar masivamente servicios crediticios al sector microempresarial. Las excepciones han sido la Caja Social de Ahorros y recientemente Finamérica S.A., Compañía de Financiamiento Comercial. En los últimos meses, como respuesta al estancamiento en la demanda de crédito en actividades privilegiadas por el sector bancario institucional (como el crédito a vivienda) y a los estímulos establecidos por el Gobierno, este sector ha comenzado a incursionar en el segmento microempresarial.⁶ A continuación se reseñarán las actividades de la Caja Social y de Finamérica y se analizará el estado actual de la actividad de los intermediarios vigilados por Superbancaria en el sector de los negocios más pequeños.

La Caja Social de Ahorros fue fundada en 1911 por el sacerdote jesuita José María Campoamor, con el propósito principal de promover ahorros entre el segmento más pobre de la población. En 1984 se convirtió en la cabeza de un Holding que tomó el nombre de Fundación Social. En 1991, aprovechando la desregulación del sistema financiero colombiano, se convirtió en un banco. En el año 2000

tenía 1.640.210 ahorradores, 99% de los cuales tenían un saldo en su cuenta de ahorros inferior a US\$2,406 (en promedio, US\$67). Con respecto a sus actividades crediticias, la Caja tenía en 1999 un número total de créditos de 204.745, 98% de los cuales eran por una cantidad inferior a US\$2.406 (en promedio, US\$1.821). Cuando el análisis anterior se hace a partir del valor de los créditos US\$471.832, y no de su número, la situación es algo diferente. Del valor total indicado antes, el 78% caía en la categoría de un valor inferior a US\$2.406 y 22% en la categoría de valores mayores a esta cifra. A pesar de lo anterior, los fondos asignados por la Caja Social a clientes pequeños es considerablemente mayor que los destinados al mismo sector por el Programa de Microempresas reseñado antes (el valor total de los créditos de este programa en el año 2000 llegaba solamente al 5.8% de los recursos provistos por el Banco Caja Social).

Con respecto a Finamérica, se creó como resultado de la reestructuración en 1997 de la ONG Finansol, entidad que por algún tiempo fue considerada como una de las IMF modelo en Colombia, pero que finalmente colapsó debido a una expansión incontrolada (Steege, 1998). En la actualidad esta compañía de Financiamiento Comercial ofrece los siguientes productos: Crédito en Grupo Solidario

6. Los préstamos a empresas que caen en las categorías Mipyme crecieron en el año 2002 en un 17.5% cuando en 2001 habían crecido al 13.8% (*Dinero*, No. 183, p. 46). La cartera del sector microempresarial con los bancos ascendía en abril del 2003 a \$398.000 millones, lo cual representaba un incremento cercano al 25% con respecto a la misma fecha del año inmediatamente anterior. Crecimiento tan acelerado tiene preocupadas a algunas de las organizaciones que tradicionalmente han atendido este sector ya que consideran que muchos de los créditos han sido realizados sin tomar en cuenta los factores específicos de riesgo de la actividad crediticia en este sector de la economía (Laura Charry, *El Tiempo*, junio 2 de 2003).

para Microempresarios: cubre necesidades de capital de trabajo y activos fijos; Crédito Automático, Crediamérica: línea de crédito rotativo para clientes especiales; microleasing: servicios de arrendamiento para maquinaria o equipos; créditos individuales: otorgados a microempresarios para capital de trabajo y activos fijos; Crediamérica proveedores: línea de crédito para clientes especiales con el fin de aprovechar el cupo aprobado para la consecución de insumos a través de una tarjeta inteligente (tomado de www.expopymes.com.co). Como resultado de la fusión de dos organizaciones financieras estatales, el IFI y Bancoldex, el 46% de la propiedad de Finamérica pasará a ser propiedad del Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, Fogafin, «el cual aspira a vender su participación antes de dos años al sector solidario y a las cajas de compensación» (*El Tiempo*, septiembre 2 de 2003, p.1-10).

En un estudio que cubre la situación de toda América Latina, Marulanda (en Westley y Branch, 2000, Capítulo 1) analiza el desafío que para las cooperativas representa la incursión de la banca comercial en las actividades de microcrédito. La autora analiza dos casos diferentes, el de las compañías financieras chilenas y el

de los bancos españoles,⁷ los cuales, aunque presentan diferencias importantes, apuntan al mismo mercado: el estrato de ingreso medio y bajo. La mayor competencia notada por Marulanda, y que se observa en Colombia a través del interés manifestado por los bancos comerciales de irrumpir en el microcrédito, significa un gran desafío para las ONG como la Fundación WWB Colombia y las cooperativas de ahorro y crédito. «Si estas cooperativas van a mantener o a ampliar su participación en el mercado, tendrán que volverse más eficientes, tanto hacia la clientela como en relación con sus procesos internos, con el fin de ofrecer a su clientela una diversidad de productos, en forma ágil y en condiciones competitivas» (Marulanda, 2000: 53).⁸

2.1 Ley 590 del 2000

Esta ley constituye el más reciente esfuerzo del Estado colombiano para promover el desarrollo de las micros, las pequeñas y las medianas empresas. Su intención es apoyar a estas organizaciones mediante un conjunto amplio de mecanismos, entre los cuales los más importantes son:

- (a) La creación del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas-FOMI-

7. Las financieras chilenas son instituciones especializadas, en tanto que los bancos españoles analizados por Marulanda operan en la modalidad de banca universal. Las primeras ofrecen un portafolio de servicios de crédito, en tanto que los segundos ofrecen una atención integral. Los dos tipos de organizaciones tienen en común «su concentración en el crédito de consumo, el altísimo potencial de crecimiento de sus operaciones y su dependencia en procesos altamente tecnificados con inversiones cuantiosas en hardware y software» (Marulanda, 2000: 53).

8. Existe alguna evidencia de estudios de casos que muestra que ciertas cooperativas colombianas han logrado alcanzar niveles de eficiencia satisfactorios. Véase Silva y Dávila (2002, Capítulo III).

PYME, «cuyo objeto es la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de este tipo de organizaciones y la aplicación de instrumentos no financieros, dirigidos a su fomento y promoción» (Artículo 17). (b) La creación del Fondo de Inversiones de Capital de Riesgo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Rurales, EMPRENDER, «cuyo objeto es apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de MIPYMES rurales, mediante el aporte de capital social y el financiamiento de la preinversión, en asocio con los productores y las entidades territoriales» (Artículo 24). (c) El otorgamiento de facultades al Gobierno para que, cuando verifique la existencia de fallas del mercado u obstáculos para la democratización del crédito, que afecten a las Mipymes, determine temporalmente, en coordinación con la Junta Directiva del Banco de la República, la proporción mínima de los recursos del sistema financiero que, en la forma de préstamos o inversiones, deberán destinar los establecimientos de crédito al sector de las micro, pequeñas y medianas empresas (Artículo 34). (d) La autorización a los Fondos de Pensiones para «adquirir títulos de emisión colectiva por grupos organizados de MIPYMES, que a su vez ob-

tengan el respaldo de emisores debidamente inscritos y registrados, y de conformidad con las disposiciones que regulan dichos fondos (Artículo 37). (e) La autorización «a los intermediarios financieros y a las organizaciones especializadas en crédito microempresarial,⁹ para cobrar honorarios y comisiones, de conformidad con las tarifas que autorice el Consejo Superior de la Microempresa, no reportándose tales cobros como intereses, para efectos de lo estipulado en el artículo 68 de la Ley 45 de 1990» (Artículo 39). En esta parte del Decreto se reconoce que la concesión de crédito a los microempresarios puede requerir más costos a las entidades financieras ya que el análisis de la capacidad de pago requiere el empleo de una tecnología que puede ser más costosa que la tradicional por ser más intensiva en el uso del tiempo de los analistas de crédito [una descripción de los rasgos generales de tal tecnología se encuentra en Westley, 2001. Carlos Ortiz y Clara Sierra de Akerman (2002) describen en algún detalle los procedimientos empleados por la Fundación WWW Bank (conocida antes como Banco Mundial de la Mujer), una de las IMF más exitosas de Latinoamérica]; (f) La determinación de que «serán beneficiarios de los recursos destinados a la capitalización del Fondo Nacional de Garantías, prevista en el artículo 51 de la Ley 550

9. El artículo 39 establece que las actividades de microcrédito hacen referencia al sistema de financiamiento a microempresas, dentro del cual el monto máximo por operación de préstamo es de veinticinco salarios mínimos mensuales legales vigentes, sin que en ningún tiempo el saldo para un solo deudor pueda sobrepasar dicha cuantía.

de 1999, todas las micro, pequeñas y medianas empresas, sin que para ello sea necesario que se acogan a lo establecido en dicha Ley (Artículo 41); (g) Para las empresas que se «constituyan e instalen» a partir de la fecha de la promulgación de la Ley, la reducción transitoria de los aportes parafiscales destinados al SENA, el ICBF y las Cajas de Compensación Familiar (Artículo 42); y, finalmente, la indicación en el artículo 45 de que el Instituto de Fomento Industrial y el Fondo Nacional de Garantías establecerán, durante el primer trimestre de cada año, el monto y las condiciones especiales para las líneas de crédito y para las garantías dirigidas a los creadores de micro, pequeñas y medianas empresas.

El tiempo transcurrido desde la emisión de la Ley es aún corto para que muestre todos sus beneficios potenciales. Esto posiblemente explica la ausencia hasta la fecha de estudios sistemáticos de evaluación de sus efectos. Basándonos en informes de algunos gremios y de la prensa popular puede afirmarse que, a pesar del incremento notado antes en el valor de la cartera, los principales beneficios de la Ley aún no se han materializado. Aunque, como se anotó antes, la cartera del sistema bancario con los microempresarios se incrementó en el último año en un porcentaje

cercano al 25%, cifras provistas por la ANIF (2003, p.7) indican que entre el año 2000 y el 2002 el apalancamiento financiero¹⁰ de las Pymes prácticamente se mantuvo constante (15.3% y 15.2%), mientras que para las empresas grandes aumentó de 16.4% a 18.1%. La misma asociación, en un escrito de mayo de 2002 (ANIF, 2002, pp.8-10), manifiesta su desacuerdo con algunos de los apartes de la Ley y clama por un replanteamiento en la política para las Pymes con el fin de trabajar en políticas ya probadas con éxito en otros países, que permitirían una mayor vinculación de las Pymes con el resto de los sectores económicos». La Asociación sugiere que los costos de transacción relacionados con los préstamos a este sector son tan elevados que la banca privada sola no puede asumirlos y aconseja la creación de una calificadora de riesgo especializada que «sería creada con recursos de todos los entes interesados en apoyar a estas empresas y se encargaría de construir sistemas de información financiera de las empresas Pymes, así como de certificarlas para tener acceso al crédito del sector financiero». Para un análisis complementario que confirma lo expresado aquí que el problema de un adecuado suministro de recursos financieros a las microempresas (y también a las pequeñas y medianas empresas) está todavía lejos de ser resuelto en el país (ver *Dinero*, No 183, pp. 46 y 47).

10. La definición que esta asociación da a este indicador es: Apalancamiento Financiero = obligaciones financieras de corto y largo plazo / Total de Activos.

3. LOS PRINCIPALES RETOS QUE ENFRENTA EL MOVIMIENTO DE APOYO A LAS MICROFINANZAS

Estos incluyen: (a) la determinación de si efectivamente las microfinanzas han tenido éxito en reducir la pobreza, como claman muchos de sus proponentes; (b) el aumento significativo de la cobertura del sector microempresarial mediante el establecimiento de un balance adecuado entre regulación, supervisión y disciplina de mercado en el sector financiero colombiano. Esto último, como se enunció antes, es un problema del mercado financiero general y no exclusivo del microfinanciero (ver Chami, Khan and Sharma) pero es particularmente relevante en la coyuntura actual del país a este último mercado.

3.1 Efecto de las microfinanzas sobre los niveles de pobreza

La literatura que examina este tema es muy amplia. Por lo menos desde finales de la década de los años noventa comenzaron a publicarse estudios que pedían cautela y más investigación, para medir con mayor precisión los efectos de las microfinanzas sobre los niveles de pobreza (Ejs. Johnson & Rogaly, 1997; Khandker, 1998), asunto que aún hoy no es suficientemente claro. Se admite que algunas organizaciones en países como Bangladesh y Bolivia han sido exitosas principalmente en aumentar la cobertura de los servicios crediticios en segmentos pobres de la población. Sin embargo, grandes dudas existen aún acerca de la autosostenibilidad de muchas IMF y su impacto sobre los más pobres entre los pobres. Se reconoce hoy en día la existencia de varias capas o sustratos entre los po-

bres; algunos de estos son tan vulnerables que la provisión de crédito no aparece como una opción viable (en estos casos las donaciones podrían cubrir los objetivos de los programas sin tener efectos negativos sobre el funcionamiento de los mercados financieros). «El desafío de servir a los más pobres es determinar quién puede beneficiarse solamente de los servicios financieros, quién necesita servicios financieros a la par con no financieros y quién necesita servicios no financieros antes de participar en una financiación orientada hacia el mercado» (Meyer 2002:30).

Los autores no conocemos de estudio alguno en Colombia que haya examinado de manera empírica el efecto del microcrédito sobre la pobreza. En el estudio adelantado por las universidades Icesi y del Valle, con el apoyo de la Universidad de Laval y de otras instituciones canadienses, esta relación es un tema central de análisis. Sin embargo, los datos recolectados están a la fecha en proceso de análisis y discusión. Los resultados del estudio serán publicados próximamente, tanto haciendo referencia al país individual como teniendo en cuenta los hallazgos en otros países que recogieron datos equivalentes a los nuestros empleando metodologías y cuestionarios similares.

3.2 Aumento significativo de la cobertura mediante un balance adecuado entre regulación, supervisión y disciplina de mercado

El bajo porcentaje de los microempresarios que tradicionalmente se han beneficiado de los servicios crediticios del sistema financiero regulado, las

ONG y las cooperativas ha llevado a los gobiernos de turno a pensar en mecanismos para aumentar la oferta de estos servicios. La relativamente larga tradición que tiene el país en supervisión bancaria (la Superintendencia Bancaria fue creada en 1923), y la reciente crisis del sector financiero y cooperativo que afectó a un porcentaje importante de la población, han influido para que las soluciones que se hayan formulado reconozcan los peligros que una regulación laxa podría tener en la presentación de una crisis generalizada del sistema financiero. A raíz de los problemas del sector cooperativo de finales de los años noventa se modificó la regulación pasándose las cooperativas de mayor tamaño a la supervisión de la Superintendencia Bancaria y colocándose a las otras cooperativas bajo la vigilancia de un nuevo ente: la Superintendencia de Economía Solidaria (Ley 454 de 1998). Esta Ley y sus decretos reglamentarios buscaban dar mayor solidez al sistema financiero colombiano y alejar el fantasma del riesgo sistémico, pero establecieron claras barreras de entrada de nuevas cooperativas de naturaleza financiera, las cuales tomaron la forma de montos mínimos de capital¹¹ y de obligatoriedad de remitir con periodicidad frecuente informes y estados financieros a los entes de vigilancia. Desarrollos recientes a nivel internacional, sin embargo, han

puesto de manifiesto que las habilidades de los entes regulados para *gerenciar* sus cifras contables y financieras es ilimitada (Ej. los índices de solvencia que se calculan de los estados financieros —preparados con normas contables escogidas por los gerentes— resultan ser satisfactorios cuando los que resultarían de otras prácticas contables más sanas o menos riesgosas serían preocupantes). Adicionalmente, en una gran variedad de países, incluyendo Colombia, la capacidad de las instituciones estatales para supervisar apropiadamente a sus entes vigilados ha probado ser bastante limitada, particularmente en los países en desarrollo con déficit crónicos en sus finanzas públicas y con escasez de personal adecuadamente capacitado para las complejas labores de supervisión de entidades financieras. Además, en los países en los que el poder económico está concentrado en unos pocos grupos es alta la posibilidad de que estos *capturen* a los entes reguladores y estos últimos terminen actuando en beneficio de unos pocos y no de la sociedad en su conjunto.

El reconocimiento de las fallas del esquema regulación-supervisión ha hecho que se desvíe la atención más hacia el mercado, hacia la disciplina que este provee en condiciones de competencia. Hoy se conoce, sin embargo, que la competencia en los mer-

11. Según la mencionada Ley, las Cooperativas Financieras deben acreditar y mantener un monto mínimo de aportes sociales pagados no inferior a \$1.500 millones y las Cooperativas de Ahorro y Crédito y las Multiactivas e Integrales con secciones de ahorro y crédito un monto mínimo de \$500 millones (ambos niveles se ajustan periódicamente con los índices de cambios en precios).

cados no es algo que se dé en todos los casos espontáneamente. Es necesario crear las condiciones para que la competencia florezca y se mantenga. La agenda para establecer un mercado de microfinanzas competido en Colombia parece apenas estarse construyendo. Esta debe incluir mecanismos como la extensión de los servicios de las agencias calificadoras de riesgo a instituciones microfinancieras, el fortalecimiento de instituciones como la revisoría fiscal y el mejoramiento de las prácticas contables y de revelación financiera de las IMF.¹² No debe olvidarse que una condición necesaria para la estabilidad de cualquier intermediario financiero es la existencia de un conjunto de incentivos operativos externos e internos que sean coherentes con la gestión financiera prudente (Poyo, 2000: 161).¹³ La adopción de prácticas de supervisión delegada a organismos de segundo nivel como las empleadas en Alemania (Fischer, 2001; ver también Desrochers and Fischer, 2003) es algo que amerita estudiarse con detenimiento ya que se fortalecería la supervisión sin incrementar la carga administrativa de las superintendencias. Finalmente, el programa de desarrollo del mercado de microcrédito debe también examinar aspectos tales como el número y tamaño de intermediarios que debe-

rían existir, mecanismos de entrada y salida de estos, y pros y contras de los seguros de depósitos en el caso de este tipo de intermediarios (Kirkpatrick and Maimbo, 2002).

4. DESCRIPCIÓN DE UN PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN EN MICROFINANZAS EN DOS UNIVERSIDADES COLOMBIANAS

Formalmente el programa se inició con el convenio firmado entre la Universidad de Laval del Canadá y la Universidad Icesi en octubre del año 2000, aunque con antelación a esa fecha se venían realizando algunos trabajos aislados en ese campo (ver Barona, 2000 y Barona y Valenzuela, 2001). El programa en Colombia, en el que además de la Icesi participa también la Universidad del Valle, se enmarca dentro de un programa internacional liderado por el profesor Klaus Fischer, en el que figuran además universidades e institutos de investigación de Filipinas, Marruecos y Benin (ver Abdelkhalek, Barona, Fischer, Lamberte, Sinzongan y Coté). El programa busca explorar cinco grandes temas, de los cuales dos fueron tratados en Colombia por investigadores de las dos universidades antes citadas: (1) alivio de la pobreza mediante financiación de microempresas: eficiencia y test; y, (2) gobier-

12. El Superintendente de Economía Solidaria calcula que en el país hay unas nueve mil cooperativas y afirma que sólo la mitad de ellas son vigiladas por dicho organismo (*El Tiempo*: mayo 2, de 2003 p. 18).

13. Para el mismo autor, la introducción por parte del Gobierno de líneas de crédito dirigido y otras políticas y programa generados externamente «son incompatibles con una buena gestión prudencial y, por lo tanto, han contribuido a socavar la estabilidad de las cooperativas» (Poyo, 2000:162/161).

no corporativo: regulación y supervisión de intermediarios financieros orientados hacia la comunidad (COFI). Los otros tres temas (monitoreo delegado, estándares financieros y de capital para COFI y contratos financieros y resolución de costos de agencia) fueron examinados en lo teórico, principalmente por investigadores de Canadá. Para estudiar el impacto de la financiación provista por ciertas IMF (cooperativas rurales) en Colombia se aplicó un cuestionario diseñado conjuntamente por los miembros del equipo internacional de investigación a 510 hogares (255 de ellos habían sido beneficiados de los servicios de crédito de las IMF y 255 no). Debido a limitaciones presupuestales y de seguridad, los hogares seleccionados se limitaron a las zonas rurales de Puerto Tejada, Buenaventura, Candelaria y Santander de Quilichao. Por lo tanto, nuestras conclusiones sólo tienen validez en dichas áreas y no en todo el país. Sin embargo, cuando los datos obtenidos en esta parte de Colombia se combinan con los de otros países se obtendrán resultados con un mayor grado de generalidad y será posible obtener conclusiones más firmes sobre el efecto de los créditos en el alivio de la pobreza. Al momento de escribir este artículo se estaban realizando unos análisis estadísticos preliminares, razón por la cual no podemos anticipar en este escrito conclusiones sobre esta parte del estudio.

El tema del gobierno corporativo de las COFI es examinado en diferentes

proyectos que se enmarcan en el programa. Un tema que se consideró particularmente relevante de explorar y se le dio bastante importancia fue el de la *preferencia al gasto de los gerentes de las cooperativas*.¹⁴ Esta expresión fue primero acuñada por Oliver Williamson en el desarrollo de su enfoque de costos de transacción al estudio de las organizaciones. Según dicho autor, las personas exhiben en las transacciones en que participan una conducta oportunista, lo cual es el principal factor para que los arreglos cooperativos de transacciones de negocios sean muy frágiles: las organizaciones cooperativas son invadidas y explotadas por agentes oportunistas; la gerencia de una firma (cooperativa o no) que no asume todos los costos de sus decisiones (estos son transferidos a los dueños o a otros actores) está propensa a incurrir en gastos que exceden sus niveles óptimos. El ánimo de lucro, las características de propietarios con derechos a todos los flujos residuales de ingresos de las sociedades de personas y de capital y el mercado de control corporativo son, de acuerdo con este enfoque, incentivos más fuertes para controlar los posibles gastos excesivos de los gerentes que los incentivos que tienen las organizaciones de naturaleza cooperativa cuya propiedad es difusa. La preferencia al gasto de la gerencia tiende a acentuarse en organizaciones de mayor tamaño, en las que la gran mayoría de sus propietarios está muy distante de la administración. En la litera-

14. Esta sección se basa en el artículo: *Efficiency and Expense Preference Behaviour in the Colombian Cooperative Sector* (Barona, Caicedo y Zuluaga, 2003).

tura de preferencia y en la, en muchos aspectos similar a ésta, literatura de la agencia, se reconoce que los niveles altos de endeudamiento pueden tornarse en mecanismos poderosos para controlar la pérdida originada en la falta de apropiados mecanismos de control sobre los gerentes (Jensen 1989). Estudios empíricos tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo (Harvey, Lins, and Roper, 2001) confirman tentativamente esta hipótesis.

Otro mecanismo para el control de la preferencia al gasto, que puede ser particularmente relevante en el caso de las cooperativas, es la supervisión provista por organismos estatales. En Colombia la Superintendencia Bancaria supervisa a las cooperativas financieras propiamente dichas y la Superintendencia de Economía Solidaria vigila a las cooperativas de ahorro y crédito. La Superbancaria es una organización con mucha mayor tradición y experiencia en estas labores. Por esta razón, manteniendo todo lo demás constante, se podría esperar que fuera más exitosa en el control de la conducta ineficiente de los gerentes (para una discusión acerca del efecto de diferentes autoridades supervisoras véase Berger & Mester).

A partir de los conceptos esbozados antes, y teniendo en cuenta las oportunidades y limitaciones que ofrecían las bases de datos de la Superintendencia Bancaria, la Superintendencia de Economía Solidaria y la Confederación de Cooperativas de Colombia, Confecoop, se examinó si el tamaño y el nivel de apalancamiento financiero tenían algún efecto sobre la conducta de los gerentes

de cooperativas financieras y de ahorro y crédito.

Para medir la eficiencia de las cooperativas, entre los varios conceptos que podrían emplearse (Berger & Mester, 1997: 96), se escogió la eficiencia de costos. Este se basa en la discusión estándar económica de la producción, la cual clasifica las variables de decisión en sólo dos categorías: insumos y productos. Académicos pioneros en la medición de la eficiencia económica sugirieron que la eficiencia de una organización podría medirse en referencia a una frontera idealizada, la isocuanta. La literatura moderna tiende a reemplazar tal frontera idealizada por otra basada en las organizaciones más eficientes del sector económico. Esta frontera es derivada de una conceptualización a priori de la conducta de la firma. Para el caso de la firma financiera se han desarrollado dos enfoques principales, el denominado enfoque de *producción* y enfoque de *intermediación*. Recientemente este último ha sido el más favorecido por los académicos (ver Berger & Mester, 1997 y Whortington, 1998).

La frontera eficiente puede estimarse empleando técnicas paramétricas o no paramétricas (Einsenbeis *et al.* 1999). En nuestro estudio se utilizó una técnica paramétrica: se estimaron un conjunto de funciones translog y se empleó un test desarrollado por Mester (1989) para evaluar si hay diferencia entre cooperativas grandes y pequeñas en su conducta de gastos y para examinar si el nivel de apalancamiento parece o no tener efecto sobre la eficiencia operacional. Nuestros resultados sugieren que los gerentes de cooperativas financieras y

de ahorro y crédito grandes muestran conducta de preferencia al gasto. Con respecto al efecto del apalancamiento financiero, los gerentes de empresas poco apalancadas exhibieron preferencia al gasto. Los investigadores no conocen de otros estudios sobre preferencia al gasto que se hayan llevado a cabo en el sector cooperativo colombiano. Es interesante observar, sin embargo, que los resultados antes descritos apuntan en la misma dirección de otros llevados a cabo en el sector bancario del país, acerca de la importancia del denominado factor X. Ignorando factores de calidad de los servicios y focalizándose en la eficiencia de costos, los resultados indican que no hay bases empíricas suficientemente sólidas para promover la fusión de pequeñas cooperativas. Las economías de escala que potencialmente se derivarían de dichos procesos posiblemente se verán más que compensadas por la dificultad de controlar los gastos excesivos de los gerentes, es decir, su preferencia al gasto en las cooperativas de mayor tamaño.¹⁵

OTROS ESTUDIOS EN LA ICESI

En la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi desde hace unos dos años se comenzó a promover que los estudiantes desarrollaran sus proyectos de grado dentro de las líneas de investigación que adelantan los profesores. De esta forma se logró evitar la dispersión en los temas trabajados

en los proyectos de grado y apalancar el avance de la investigación profesoral. Los estudiantes que se han vinculado a la investigación en microfinanzas han tenido que revisar algunos artículos de frontera en el área (en el Proyecto de Grado I) y aplicar algunos de los conceptos desarrollados en tales artículos a un problema colombiano relacionado con el tema (Proyecto de Grado II). Hasta la fecha, doce estudiantes han realizado su trabajo de grado sobre temas relacionados con microfinanzas (ver Reinstein y Zúñiga, 2003; Ávila y Caicedo, 2003; Castañeda, 2003; Lozada y Jiménez, 2003; y Cárdenas y otros 2001). Adicionalmente otros tres estudiantes están en este momento finalizando su proyecto de grado: dos se encuentran adelantando un estudio acerca del papel que juega el revisor fiscal en la solución de problemas de asimetría de información en las cooperativas de servicios financieros colombianas y el tercero está examinando el grado en el que algunas instituciones especializadas en el crédito a microempresarios en Colombia emplean ciertas tecnologías de microcrédito recomendadas por expertos internacionales (Khandker, Khalily and Khan, 1995; Ledgerwood, 1999; Westley, 2001).

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A pesar de que solamente en los últimos años el tema del microcrédito se ha tornado popular, en Colombia, por

15. Da Ros (2001), sin mostrar resultados empíricos, pero apoyándose en sólidos argumentos conceptuales argumenta vehementemente en favor de las cooperativas pequeñas, sin desconocer algunas de las limitaciones propias de dicho tamaño.

más de medio siglo los gobiernos y algunas entidades privadas (particularmente cooperativas y ONG) han intentado satisfacer las necesidades financieras, particularmente crediticias, de las microempresas y los pobres en general. La baja cobertura alcanzada hasta ahora indica, sin embargo, que tales esfuerzos se han quedado muy cortos. La revisión de la literatura internacional sobre el tema indica que la situación es similar en muchos otros países en vías de desarrollo, en los que un número creciente de microempresarios ha visto constreñidas sus operaciones por la ausencia de mecanismos de financiación que respondan a sus características específicas. El propósito de la línea de investigación que lidera la Universidad de Laval en Canadá y que cuenta en Colombia con la participación de las universidades Icesi y del Valle, es contribuir a que los esfuerzos de prestación de servicios financieros a los pobres y a los microempresarios tenga un mayor impacto en la reducción de la pobreza y a que las instituciones que atienden las necesidades financieras de estas poblaciones lo hagan de manera más eficaz y eficiente. Aunque a la fecha los principales resultados de los proyectos de investigación realizados con el auspicio de esta línea de investigación son analizados al interior de los diferentes grupos de trabajo y por lo mismo no es posible presentar resultados definitivos, sí es factible anticipar ciertas conclusiones que parecen tener bases bastante sólidas. Entre éstas la de que, contrario a lo que con frecuencia se asume, el mayor tamaño de ciertas cooperativas no

estuvo acompañado de una mayor eficiencia. Los posibles beneficios de la mayor escala fueron más que compensados por la propensión al gasto excesivo que exhiben los gerentes en caso de instituciones de mayor tamaño. Aunque la calidad de la supervisión provista por la Superintendencia Bancaria parece tener efecto positivo en el control de los gastos de las cooperativas de mayor tamaño, mal haría el Gobierno en presionar la fusión de pequeñas cooperativas (particularmente de ahorro y crédito) en organizaciones de mayor tamaño, sin tener en cuenta este resultado.

Con respecto a los estudios de casos adelantados con estudiantes en la Universidad Icesi se pueden derivar algunas conclusiones interesantes. En primer lugar, las cooperativas rurales no parecen estar adoptando las tecnologías que han demostrado efectividad en la satisfacción de necesidad financiera de los microempresarios. Sus técnicas de análisis de crédito parecen ser bastante convencionales. Por esta razón y porque las cooperativas en su gran mayoría no atienden a los más pobres entre los pobres ya que muchas han tenido su origen en fondos de empleados de empresas puede afirmarse que su efecto como mecanismo para ayudar a superar la pobreza no parece haber sido grande. Esto no significa desconocer el gran potencial que tienen estas organizaciones de facilitar el alcance de niveles de vida más altos a grupos de personas (obreros y trabajadores de ingresos medios y bajos de empresas) que tradicionalmente han sido ignorados por los intermediarios financieros institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Abdelkhalik, T., Barona B., Fischer K.P., Lamberte M.A., Sinzogan C. and Coté D. *Microfinance: A market approach. On the regulation and supervision of Community oriented Financial Intermediaries* (COFI). Québec, Abril 2000 (consultar en <http://www.cofi.ecn.ulaval.ca/>).
- ANIF. *Mercados Pyme*. 2003.
- ANIF. *Mercados Pyme*. 2002.
- Ávila C.A. y Caicedo O.E. *Empresas financieras de microcrédito sin ánimo de lucro en Colombia. Conceptos básicos y un caso de estudio*. Proyecto de grado no publicado. Universidad Icesi, Cali. 2003.
- Barona, B., Caicedo E. and Zuluaga B. *Efficiency and expense preference in the Colombian Financial Cooperative Sector*. Universidad Icesi, first draft, March 2003.
- Barona, B. y Valenzuela, W. *Microfinanzas urbanas: evaluación del desempeño de algunas empresas asociativas de trabajo (E.A.T.) en el Valle del Cauca*. **Estudios Gerenciales** No. 81. Octubre-diciembre de 2001, pp.33-56.
- Barona, B. *El funcionamiento de las Empresas Solidarias de Salud (ESS): recomendaciones para mejorar su eficacia y eficiencia, resultantes de un estudio evaluativo*. **Estudios Gerenciales** No. 75. Abril-junio de 2000, pp. 49-64.
- Berger, A.N. and Mester, L.J. *Inside de Black Box: What Explains Differences in the Efficiencies of Financial Institutions?* *Journal of Banking of Finance*, Vol. 21. 1997. En P.T. Harker and S.A. Zenios, *Performance of Financial Institutions*. Cambridge University Press, Cambridge. 2000, pp. 93-152.
- Cárdenas, H. y otros. *Análisis situacional de las empresas asociativas de trabajo*. Proyecto de grado no publicado. Universidad Icesi, Cali. 2001.
- Carpintero, S. *Los programas de apoyo a la microempresa en América Latina*. Deusto, Bilbao. 1998.
- Caicedo, E, Barona B., and Zuluaga B. *Microcredit, Poverty and the intrahousehold distribution of resources. Analysis in a sample of towns in Colombian rural areas*. Universidad Icesi, first draft, June 2003.
- Castañeda, A. y Fadul, M. *Globalización y crisis económica. Incidencia en la financiación de unidades de pequeña escala*. Fundación Corona-Fundación Ford. Bogotá. 2002.
- Castañeda, G.A. *Microfinanzas rurales: el caso de las microempresas del cultivo de la mora en el norte del Valle del Cauca*. Proyecto de grado no publicado. Universidad Icesi, Cali. 2003.
- Chami, R., Khan M., and Sharma S. *Emerging Issues in Banking Regulation* IMF Working Pa-

- per. IMF Institute, Washington, May 2003.
- Cuevas, C.E. and Taber L. «Rural Finance» In M.M. Giugale, O. Lafourcade and C. Luff (Editors). *Colombia. The Economic Foundation of Peace*. The World Bank, Washington D.C. 2002.
- Da Ros, Giuseppina (editora). *Realidad y desafíos de la economía solidaria. Iniciativas comunitarias y cooperativas en el Ecuador*. Opúsculos de economía No. 9. Facultad de Economía, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ediciones ABYA-YALA. Quito. 2001.
- Desrochers, M. and K.P. Fisher. *Theory and Test on the Corporate Governance of Financial Cooperative Systems: Mergers vs Networks*. CIRPÉE, Working Paper 03-34.
- Desrochers, M. and Fischer K. *La crisis de las cooperativas financieras en Colombia. Causas y previsión*. Superintendencia Bancaria de Colombia y Centre de recherche en économie et finance appliqués (CREFA). Bogotá. Mayo de 1998.
- Dinero*, diciembre 17 de 2001.
- Dinero*, junio 13 de 2003.
- Econometría*. Mercado de Microcrédito en Colombia (Copia de diapositivas). Marzo 29 de 2001.
- Eisenbeis, T.A. Ferrier G.D., and Kwan S.H. *The informativeness of Stochastic Frontier and Programming Frontier Efficiency Scores. Cost Efficiency and other Measures of Bank Holding Company Performance*. Federal Reserve Bank of Atlanta. Working Paper 99-23, December. 1999.
- Findlay, J. and R.E. Wrigth. *Gender, poverty and the intra-household distribution of resources*. Review of Income and Wealth. Series 42, number 3 pp. 335-351, September. 1996.
- Fischer, K. *Governance, Regulation and Mutual Financial Intermediaries Performance*. Laval University. CREFA Working Paper No. 01-11. First version, March 2001.
- Jensen, M.C. *Eclipse of the public corporation*. Harvard Business Review, XX: 61-74. 1989.
- Matin, I, Hulme, D. and Rutherford S. *Finance for the Poor: From Microcredit to Microfinancial Services*. Policy Arena on Finance and Development. Journal of International Development 14(2): 273-294. 2002.
- Jaramillo, E. *Memoria de Hacienda*. Banco de la República. Bogotá. 1990.
- Jonson, S. and Rogaly, B. *Microfinance and Poverty Reduction*. Oxfam. Oxford. 1997.
- Khandker, S. R. Khalily B. y Khan Z. *Grameen Bank: Performance and Sustainability*. The International Bank for Reconstruction and Development. World Bank. Washington, D.C. 1995.
- Khandker, S.R. *Fighting Poverty with Microcredit. Experience in*

- Bangladesh*. Oxford University Press, Oxford. 1998.
- Kirkpatrick, C. and Maimbo S.M. *The Implications of the Evolving Microfinance Agenda for Regulatory and Supervisory Policy*. Development Policy Review, 20(3): 293-304. 2002.
- Ledgerwood J. *Sustainable Banking with the POOR*. Microfinance Handbook. The World Bank. Washington D.C. 1999.
- Lozada, A. P.A. Jiménez. *La toma de decisiones de crédito en algunas cooperativas localizadas en Cali*. Proyecto de grado no publicado. Universidad Icesi, Cali. 2003.
- Marulanda, B. *Aquí viene la banca comercial*. En G.D. Westley y B. Branch (Editores). Dinero seguro. Desarrollo de Cooperativas de Ahorro y Crédito eficaces en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo-CMCAC. Washington. 2000.
- Meyer, R.L. *Track Record of Financial institutions in assisting the Poor in Asia*. Asian Development Institute Research Paper 49. December. 2002.
- Ortiz, Carlos y Sierra, Clara de Akerman. *The case of foundation Women World Bank in Cali - Colombia*. En www.Icesi.edu.co/es/publicaciones/cofi.php
- Parra, E. *Colombia: la viabilidad de crear un banco para el sector informal*. En J. Mezzer (editor). *Crédito informal. Acceso al sistema financiero*. PREALC, OIT, Chile, 1993.
- Poyo, J. *Regulación y supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito*. En Westley, G.D. y B. Branch (Editores). *Dinero seguro. Desarrollo de cooperativas de ahorro y crédito eficaces en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C. 2000, pp. 159-185.
- Reinstein, J. y Zúñiga, D.C. *Cooperativas rurales en el Valle del Cauca: estudio de dos casos*. Proyecto de grado no publicado. Universidad Icesi, Cali. 2003.
- Ruiz, C.E. y L.F. López. *La regulación de la actividad financiera cooperativa en Colombia*. Unpublished draft, September. 1998.
- Silva Juan Manuel y Ricardo Dávila (compiladores y editores). *Gestión y desarrollo: la experiencia de las cooperativas en Colombia*. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. Instituto de Estudios Rurales. Unidad de Estudios Solidarios. Bogotá, 2002.
- Sinzogan, C. *Micro-credit, Pauvrete et inegalities intra-ménages au Benin: une analyse selon le genre*. Cellule d'Analyse de Politique Economique (CAPE) Mars 2003 (43 pages).
- Steege, J. *El auge y la caída de Corposol: Lecciones aprendidas de los desafíos que plantea el manejo del crecimiento*. <http://www.mip.org/spanish/spanishpdfsl/spa-corposol-II.pdf>.

- Vesga, R. y Lora, E. *Las cooperativas de ahorro y crédito en Colombia: intermediación financiera para sectores populares*. Fedesarrollo, Bogotá, noviembre de 1992.
- Westley, G.D. *¿Pueden las políticas de los mercados financieros reducir la desigualdad del ingreso?* Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. Departamento de Desarrollo Sostenible, Serie de Documentos Técnicos. Noviembre 2001.
- Westley, G.D. y Branch, B., (Editores). *Dinero seguro. Desarrollo de cooperativas de ahorro y crédito eficaces en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C. 2000.
- Worthington, A.C. *The determinants of non-bank financial institution efficiency: A stochastic frontier approach*. *Applied Financial Economics*, 8: 279-287. 1998.
- www.microrate.com 

ESTUDIANTE INVITADO

Para cada entrega de «Estudios Gerenciales» se publica un artículo de uno de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

El estudiante invitado ha ganado este honor por su esfuerzo y dedicación a la investigación y/o reflexión en temas propios de su programa.

Este artículo se somete a los criterios editoriales de la revista.

El editor

INFORMALIDAD EN COLOMBIA. CAUSAS, EFECTOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA ECONOMÍA DEL REBUSQUE

DAVID OCHOA VALENCIA*

AURA ORDÓÑEZ*

Fecha de recepción: 7-1-2004

Fecha de aceptación: 24-3-2004

ABSTRACT

It is the purpose of this paper to delve into the concept of informal businesses and their impact on our national reality because, although unaware readers may find it senseless, informal businesses are more common than formal ones. It is because of this important fact that it is extremely transcendental to review the characteristics of a business segment which, according to statistics, employs the largest number of people in Colombia. This paper also looks into the definitions and characteristics of this segment to allow understanding of its

behavior and determining factors so that later these concepts can be applied to the specific case of Colombia.

KEY WORDS

Informal businesses
Unemployment
Anticyclical

Rating: C

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es ahondar sobre el concepto de informalidad y sus implicaciones en la realidad nacional porque, aunque para

*Estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Octavo Semestre, Universidad Icesi.

el lector desprevenido pueda parecer un contrasentido, es más normal la informalidad que la formalidad. Por este importantísimo detalle se vuelve de suma trascendencia analizar cuáles son las características de un sector en el que, según las estadísticas, están la mayoría de los empleados de Colombia.

Se evaluarán las definiciones y características del sector, para conocer tanto su comportamiento como sus determinantes, a fin de aplicar luego los conceptos al caso específico de Colombia.

PALABRAS CLAVES

Informalidad, desempleo, anticíclico.

Clasificación: C

MARCO TEÓRICO

Una de las razones por las que el sector informal ha venido creciendo durante los últimos años ha sido la incapacidad del sector formal de emplear a toda la población. Dicho impedimento se deriva de varios problemas que están afectando nuestra economía, como lo son: la disminución de la inversión en nuestro país, tanto nacional como internacional, y el problema de la inseguridad, que es bastante delicado y desmejora el estado económico y social. Esto ha provocado una disminución del PIB colombiano, lo que a su vez se ha visto reflejado en un exceso de mano de obra en el mercado laboral, el cual no ha visto otra salida más que ingresar en el sector informal. Es importante destacar tanto la falta de eficiencia existente en las condiciones de producción de este sector, como también la capacidad que tiene para acoger el excedente de mano de obra que se deriva del sector formal.

Dinámica de la economía. Al aumentar el desempleo, por la incapacidad del sector formal de ocupar a toda la población, se produce un incremento del sector informal. Esto se puede corroborar cuando observamos la dinámica anticíclica que presenta el sector. Pero el incremento del sector informal hace que el desempleo disminuya, ya que aquél es considerado como una opción para hallar empleo. Al disminuir el desempleo y aumentar el empleo, las personas que se encontraban desempleadas y con un salario cero ahora se hallarán laborando en el sector informal, con un salario que antes no poseían, pasando así de un salario cero a un salario mayor que el salario de indiferencia,

pero menor que el salario mínimo. Al aumentar el empleo en el sector informal, aumenta el PIB (por el sector informal), pero este aumento no es comparable con el que podrían producir estos individuos en el sector formal, dada la ineficiencia productiva que muestra el sector, por lo que la economía se beneficia pero en una cuantía inferior a la que podría obtenerse en la formalidad.

ANTECEDENTES DEL CONCEPTO DE INFORMALIDAD

El concepto de informalidad se empezó a esbozar a partir de 1971, cuando Keith Hart presentó su libro titulado *Informal income opportunities and urban employment in África*, en el seminario “Desempleo urbano en África”, pero tomó verdadera forma a partir de la misión sobre el empleo llevada a cabo en Kenya, por la OIT, en 1972.

DEFINICIONES DE INFORMALIDAD

OIT:

“Una forma urbana de hacer las cosas, cuya marca distintiva incluye: pocas barreras a la entrada para el empresario, en términos de habilidades y capital requerido; empresas de propiedad familiar; operación en pequeña escala; producción de trabajo intensiva con tecnología adaptada, y un mercado no regulado y competitivo”.

DANE:

“Conjunto de unidades dedicadas a la producción de bienes y prestación de servicios, con la finalidad primordial de crear empleos y generar ingresos para las personas que participan de

esa actividad. Estas unidades funcionan típicamente en pequeña escala, con una organización rudimentaria en la que hay muy poca o ninguna distinción entre el trabajo y el capital, como factores de producción. Las relaciones de empleo —en los casos en que existan— se basan más bien en el empleo ocasional, el parentesco o las relaciones personales y sociales, no en acuerdos contractuales que supongan garantías formales”.

Criterios —DANE— para la medición de la informalidad:

- Asalariado o patrón de microempresa, menos de diez trabajadores.
- Trabajador por cuenta propia, no profesional ni técnico.
- Trabajador que presta el servicio doméstico.
- Ayudante familiar sin remuneración.

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

El sector informal de una economía puede ser visto como una válvula de escape para los individuos menos educados de una sociedad, en momentos recesivos. La informalidad existe básicamente por la incapacidad del sector formal de generar suficientes empleos. Esto se puede ver claramente cuando la economía entra en auge; en estos períodos la informalidad disminuye, ya que en la mayoría de los casos no es vista como una opción laboral real sino como una posibilidad frente al desempleo; por tanto, cuando éste empieza a ceder, los individuos comenzarán a trasladarse hacia el sector formal —carácter anticíclico de la informalidad—. A pesar de

este comportamiento del sector, los ingresos percibidos por aquéllos que lo conforman tienen una relación directa con los vaivenes de la economía —carácter procíclico del ingreso en el sector informal—, es decir, en la medida en que la economía esté en auge, el ingreso de los informales aumentará como consecuencia de la disminución del excedente de mano de obra, ya que por estar en auge se han generado más puestos de trabajo formales, lo que disminuirá el tamaño de la población dispuesta a emplearse informalmente, generando así un aumento del salario promedio del sector. Por esto se dice que el salario promedio es la variable de ajuste dentro del sector.

Algunos de los determinantes más importantes de la informalidad son:

• Nivel de educación

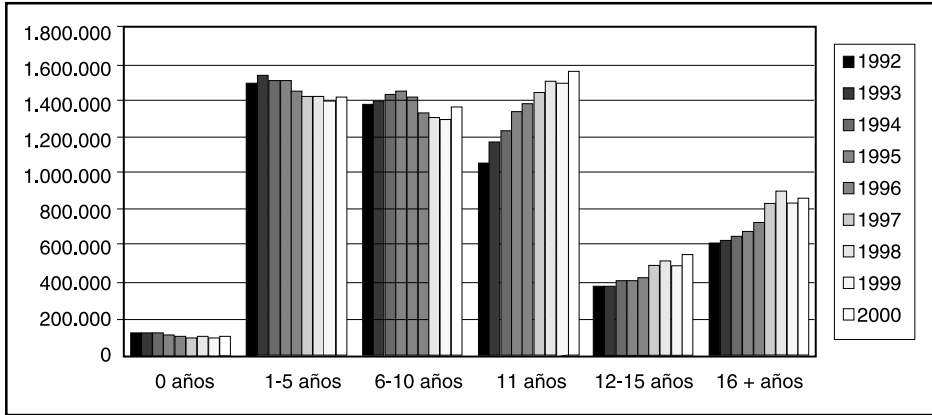
La mayor parte de las personas que pertenecen al sector informal posee un grado de escolaridad bastante bajo, el cual no supera la educación básica secundaria, lo que se convierte en una desventaja para éstos, ya que disminuyen las probabilidades de emplearse en el sector formal.

En Colombia se puede apreciar una clara tendencia a demandar cada vez más personas de mayor nivel educativo, mientras que las personas que tienen escolaridades entre los 0 y los 10 años han presentado un estancamiento o un leve descenso. Esta podría ser otra de las justificaciones para el aumento de la informalidad, puesto que, como vimos con anterioridad, una de las características de este sector es acoger a los individuos menos educados. Además, cuando

hay una oferta mayor a la demanda, los precios (salarios) bajarán; por tanto, las empresas podrán demandar individuos más capacitados a unos

costos menores, lo que agravará aún más la tasa de desempleo de la población menos educada.

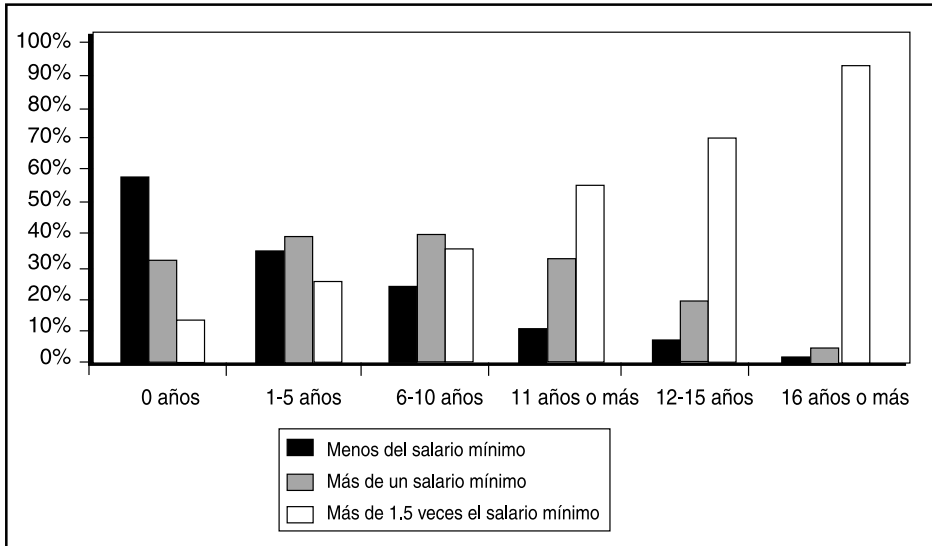
Evolución del número de empleados, según años de escolaridad



Fuentes: ESTADÍSTICAS del DANE-DNP

Gráficos: Autores

Cobertura del salario mínimo por nivel de educación



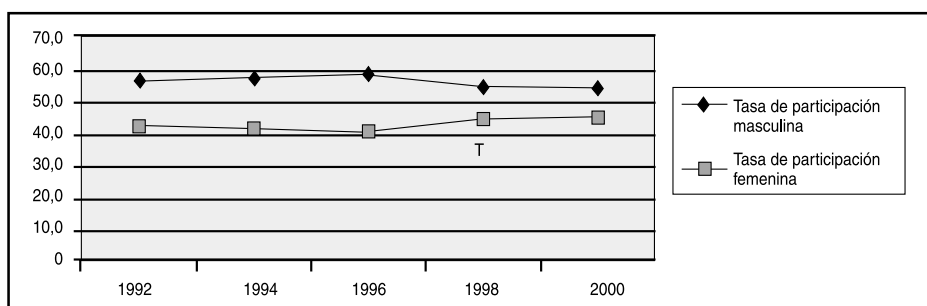
Fuente: DNP

• Sexo

La tasa de informalidad femenina es mayor que la masculina. La razón de este fenómeno es que las mujeres no sólo tienen la responsabilidad de trabajar para complementar los ingresos del hogar, sino que también allí tienen obligaciones, por lo que necesitan horarios flexibles que les permitan hacer las dos cosas a la vez. Además, hay que tener en cuenta el relativamente poco tiempo que lleva la mujer en el mundo laboral, y más

aún, la educación formal o universitaria, pues nuestro país es eminentemente machista y hasta hace muy pocas décadas nuestras abuelas consideraban que los conocimientos de una mujer se limitaban a las responsabilidades inherentes al hogar. Esto se evidencia claramente al analizar las estadísticas del DANE, donde podemos observar que a pesar de que hay un mayor número de hombres pertenecientes al sector informal, es más alta la proporción de mujeres trabajadoras inscritas en el sector informal.

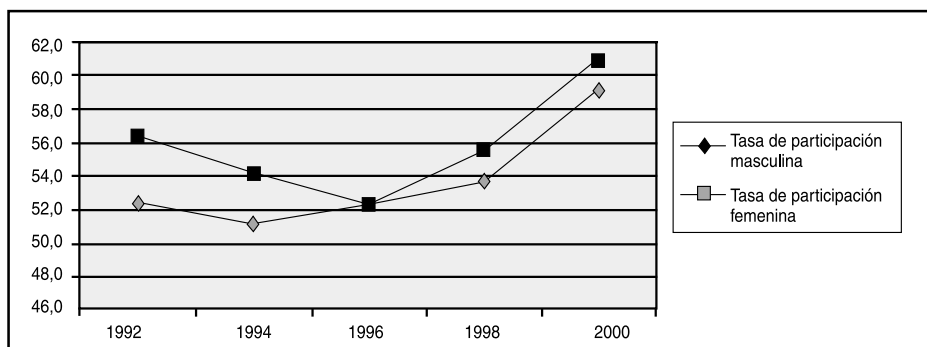
Evolución de la población ocupada informal, según sexo



Fuente: Estadísticas DANE

Gráficos: Autores

Evolución de la población informal con respecto al total de ocupados, según sexo



Fuente: Estadísticas DANE

Gráficos: Autores

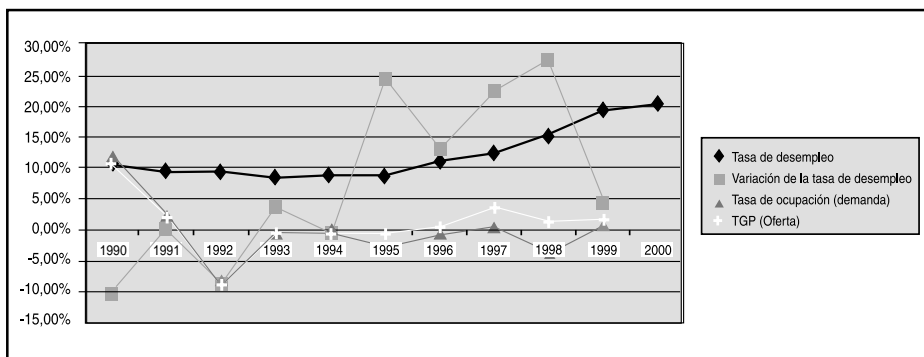
• Desempleo

El lento e insuficiente proceso de generación de empleo por parte de las empresas formalmente constituidas hace que la tasa de desempleo crezca rápidamente, por lo que el sector informal se muestra como una tabla de salvación para aquellas personas que no tienen la fortuna de pertenecer al sector formal. Si se analiza el ritmo de generación de empleos, se puede observar que a partir de 1995 es persistentemente insuficiente para cubrir la oferta del mercado y, por tanto, ni siquiera se pueden mantener los niveles de desempleo de los primeros años de la década.

El comportamiento de la informalidad en Colombia venía presentando una tendencia a la baja hasta 1996, y también las tasas de informalidad femenina venían disminuyendo hasta igualar, en este mismo año, la tasa masculina. A partir de 1996, nuevamente se empiezan a incrementar los

niveles de desempleo. Debido a esta tendencia, el excedente de mano de obra aumentó; por esto se estimuló el crecimiento del sector informal como una opción frente al desempleo, lo que permite a los individuos percibir algún ingreso, mientras consiguen un empleo en el sector formal. Vale la pena destacar que el comportamiento promedio de la variación de la tasa de desempleo ya revelaba, desde 1994, una clara tendencia al alza, pues mientras en el período comprendido entre 1990-1994 el promedio fue negativo (-2.789%), para el siguiente período 1995-1999, el promedio se situó muy por encima (18.3%). Es claramente evidente que ya desde 1994 se estaba gestando el aumento de la informalidad en Colombia, después de su corto período de decrecimiento, el cual se inició con un aumento de su componente masculino, para luego ser seguido, en la tendencia, por el femenino.

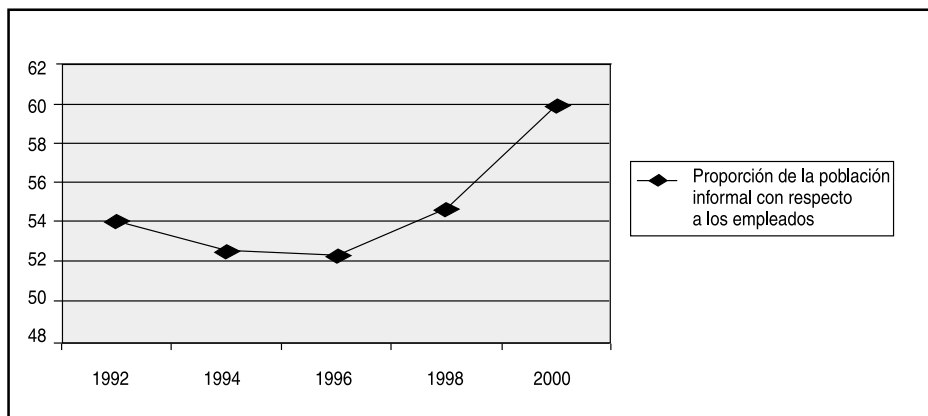
Ritmo de crecimiento 1 - Velocidad de las tasas



Fuente: Estadísticas DANE

Gráficos: Autores

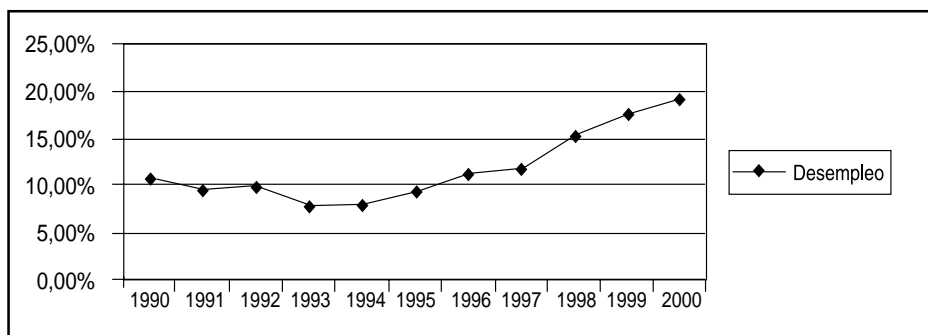
Evolución de la informalidad



Fuente: Estadísticas DANE

Gráficos: Autores

Evolución del desempleo



Fuente: Estadísticas DANE

Gráficos: Autores

• Costos de la formalidad

Los elevados costos de producción que deben enfrentar las empresas del sector formal y el sinnúmero de trámites y aprobaciones a los que deben someterse, desestimula en muchos casos la constitución formal, por lo que, ante la dificultad para la formalización, ellas deciden mantenerse en la

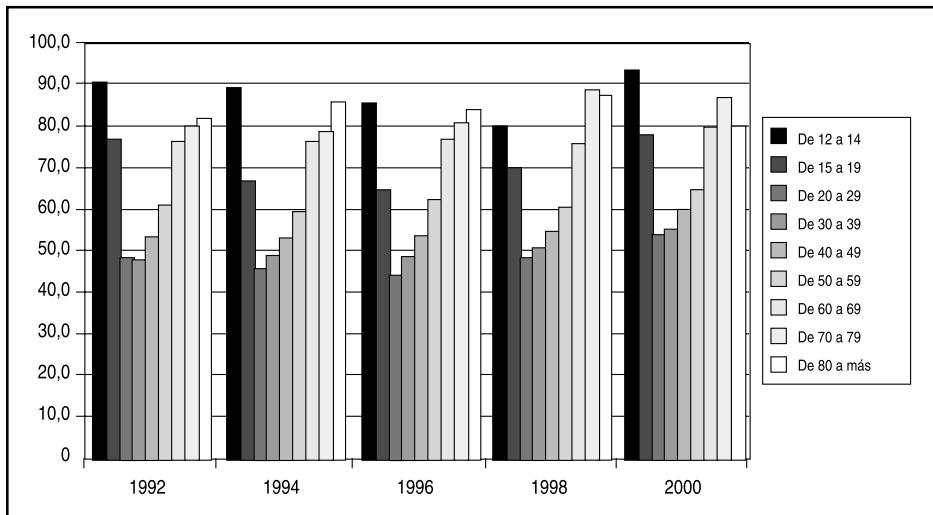
informalidad. Un claro ejemplo de este fenómeno (costos de producción elevados) es la situación que se vive en la actualidad, la cual nos muestra que mientras los costos por trabajador han aumentado, la productividad no. Esto nos lleva a pensar que el trabajador colombiano cada vez es menos competitivo, por lo que la deman-

da de los trabajadores más calificados va en ascenso (Departamento Nacional de Planeación, Boletín de divulgación económica, una mirada al mercado laboral colombiano, febrero de 2000). Otra variable que debe ser tomada en cuenta es la alta incidencia de la carga impositiva, en la decisión de llegar a ser un productor formal o no. Para el caso colombiano, la relativamente alta tributación y las constantes reformas fiscales constituyen una clara y fuerte barrera de entrada al sector formal (La ubicación colombiana para el 2003, en el régimen de libertad económica, corresponde al puesto 72, y su nivel de libertad en el área impositiva es de 3.5, en el que 1 implica mayor libertad económica, y 5, todo lo contrario.

• **Edad**

La evidencia internacional muestra que la mayor parte de quienes pertenecen al sector formal son personas entre los 25 y los 35 años de edad, por lo que a aquéllas que se quedan por fuera de este rango se les dificulta más su ingreso a este sector, y no les queda más remedio que comenzar a formar parte del sector informal. En Colombia, la evidencia internacional es plenamente congruente, ya que si analizamos la incidencia de la informalidad por rangos de edad, podemos ver que efectivamente en los que en menor porcentaje se presenta la informalidad es de los 20 a los 29, y de los 30 a los 39 años, es decir, que para el caso colombiano es aplicable la teoría del ciclo de vida laboral.

Tasa de informalidad, según rangos de edad



Fuente: Estadísticas DANE

Gráficos: Autores

• **Pobreza rural y desplazamiento forzoso**

El efecto producido por el desplazamiento hacia las ciudades de las familias que vivían en sitios rurales ha hecho que la tasa de desempleo crezca cada vez más. Debido a la incapacidad del sector formal para absorber

el exceso de mano de obra, a ellos no les queda más camino que buscar empleo en el sector informal.

Según los datos obtenidos en la “Red de Solidaridad”, los departamentos que mayor número de personas desplazadas han acogido son:

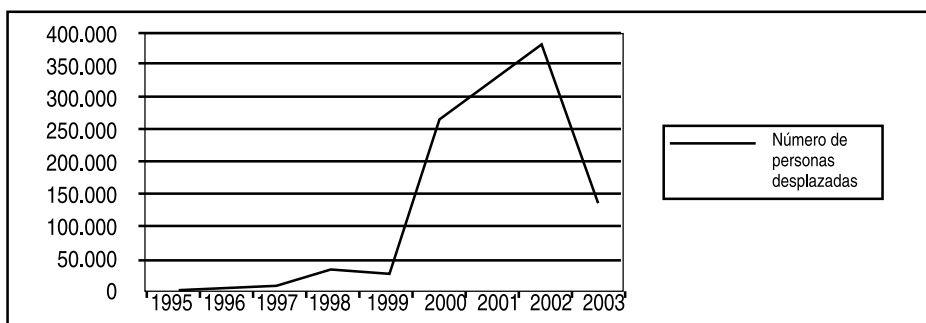
No. de personas recibidas, acumulado 1995-2004	
Antioquia	203.427
Bolívar	97.134
Sucre	93.149
Bogotá DC.	73.170
Valle del Cauca	70.803
Magdalena	70.602
Total nacional	1.258.175

Fuente: Red de Solidaridad

El desplazamiento forzoso en Colombia ha venido experimentando un crecimiento desbordado, debido a las condiciones de conflicto interno que experimenta el país. Esto ha provocado que las familias huyan de la violencia hacia las grandes ciudades, lo

que ha generado, como consecuencia, un incremento de la oferta de mano de obra en las zonas receptoras, provocando un aumento en el desempleo y, por tanto, potenciando la informalidad.

Evolución del desplazamiento forzoso



Fuente: Red de Solidaridad

Gráficos: Autores

• Complementación de ingresos

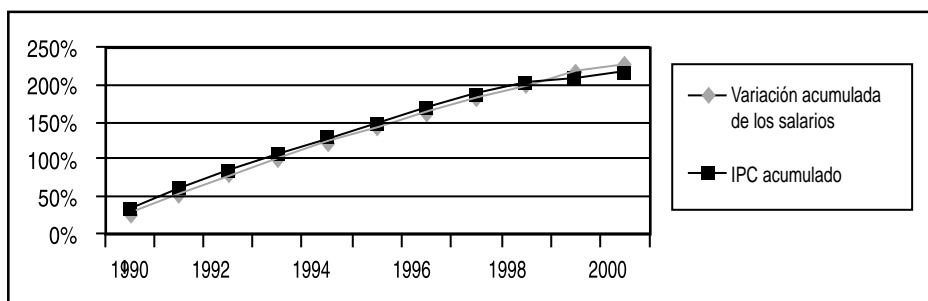
Muchas de las personas que trabajan en el sector formal tienen la obligación de sostener a una familia, y si el salario mínimo legal permitido no es suficiente en términos reales para su sustento, no les queda más que incursionar en el sector informal, y así, hacer parte de ambos sectores o influenciar a un miembro de su familia para que lo haga, con el fin de complementar los ingresos familiares.

• Salario mínimo

La instauración de un salario mínimo, pese a su noble fin de procurar el

ingreso necesario para la subsistencia de los empleados de menos ingresos, representa un elemento distorsionador del mercado, que impulsa al sector informal. El continuo aumento del salario mínimo real, a pesar de la alta tasa de desempleo, imposibilitará un camino expedito hacia la disminución de este fenómeno, ya que la imposición de unos niveles de salario ajenos a la dinámica del mercado generará dos consecuencias; la primera, el aumento de los costos de producción; la segunda, el aumento del excedente de mano de obra, lo que indudablemente potenciará la informalidad.

Comportamiento del poder adquisitivo



Fuente: Estadísticas DANE

Gráficos: Autores

Otra característica de vital importancia es la facilidad de acceso. En términos generales, la generación de empleo dentro del sector informal tiene muchos menos requerimientos de capital y de conocimiento, lo que lo convierte en una opción muy atractiva para el emigrante, durante los dos extremos del ciclo de vida laboral. Inicialmente, cuando se es joven, no se tiene capital ni adiestramiento alguno; por tanto las condiciones del sector se hacen propicias para el ini-

cio de la vida laboral como empleado o independiente. Por el contrario, al final del ciclo se vuelve a tener una opción, como patrono de un negocio informal, gracias a la experiencia y capital logrados durante el paso por el sector formal, durante el período de plenitud laboral.

Una diferencia radical existente entre los sectores formal e informal, más allá de la noción de un menor cumplimiento de las regulaciones, es, por llamarlo de alguna manera, su filo-

sofía, ya que para el productor formal su objetivo es la maximización de la utilidad, mientras que para el informal la meta es la generación de un ingreso que permita la subsistencia.

Para finalizar, es importante tener en cuenta lo siguiente:

La clasificación hecha por el DANE para la obtención del proceso estadístico de los niveles de informalidad introduce ciertas distorsiones respecto de su interpretación, ya que la informalidad está asociada, como lo indica su definición, con organizaciones rudimentarias que brindan acceso al trabajo a las personas menos calificadas, y que actúan, en épocas recesivas, como una opción frente al desempleo. Sin embargo, si analizamos por ejemplo el comportamiento de las empresas colombianas que posean entre seis y diez trabajadores se puede observar que presentan un comportamiento procíclico (característico del sector formal), lo cual las convierte en una opción rentable de empleo y no en una opción frente al mismo.

Precisamente, por un ejemplo como el anterior, se debe tener mucha cautela al interpretar los datos y, más aún, al compararlos con indicadores del mismo tipo, puesto que las consideraciones para que un trabajo sea clasificado dentro del sector formal varían de un país a otro y, todavía más, las consideraciones para que sea clasificado como informal, ya que lo que se busca es hacer tangible un concepto sobre el cual en la actualidad no hay un consenso global y, por lo tanto, estos datos deben ser entendidos como un intento estadístico por aproximarse a una realidad social tan compleja.

BIBLIOGRAFÍA

Soto, Hernando de. *El otro sendero*. Editorial Oveja Negra. Bogotá-Colombia, 1987.

Toledo, Alejandro; Chanlat, Alain. *Las otras caras de la sociedad informal*. ESAN/IDE: Lima-Perú, 1991.

Henao, Marta Luz. *El mercado laboral urbano y la informalidad en Colombia: evolución reciente*. En Planeación y Desarrollo, No. 2, V30, abril-junio, 1999.

Ortiz, Carlos H; Ortiz, José Ignacio. *Informalidad en el área metropolitana de Cali 1992-1998*. CIDSE-Univalle, 2001.

www.dane.gov.co

www.red.gov.co

www.dnp.gov.co

www.ipade.mx

www.weforum.org

www.cepal.org

www.oit.org 

SECCIÓN: EL CASO DEL TRIMESTRE

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso seleccionado de los mejores presentados por los estudiantes de posgrado de la Universidad Icesi en el trimestre anterior. Incluimos además comentarios acerca del caso presentados por profesores.

La base de datos «Casos Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad Icesi», está disponible a profesores de las facultades de administración del país y el exterior.

Son de nuestro interés los comentarios sobre el uso que hagan de este caso

El editor

GIROS & FINANZAS: UNA HISTORIA DE ÉXITO CONTINUO EN EL MERCADO DE CAMBIOS*

HÉCTOR OCHOA
JUAN CARLOS GOMEZ LAGUADO
JOSÉ ORLANDO INFANTE DÍAZ

Fecha de recepción: 15-12-2003

Fecha de aceptación: 5-4-2004

ABSTRACT

Money transfers, such an important business for Colombia, for 2004 is the second source of foreign currency after petroleum. Due to that reason the main financial groups have decided get in to the game. This case covers economic, social and market aspects and propose the future of the business.

KEY WORDS

Remittances, transfers, social impact, marketing, fees, exchange difference.

RESUMEN

El negocio de las remesas es tan importante para Colombia que para el año 2004 es la segunda fuente de divisas, después del petróleo. Debido a esta situación, los principales grupos financieros colombianos han decidido entrar al negocio. Este caso contempla el análisis económico, social y de mercado del negocio de las remesas en Colombia y deja planteada su evolución.

* Este caso fue preparado por el profesor Héctor Ochoa y Juan Carlos Gómez Laguado y José Orlando Infante Díaz, estudiantes del postgrado, Especialización en Finanzas. Es propiedad de la Universidad Icesi.

PALABRAS CLAVES

**Remesas, giros, Giros & Finanzas
C.F.C. S.A., Divisas, Western Union,
impacto social, mercadeo, cargos, di-
ferencia en cambio.**

1. ANTECEDENTES

A mediados de los años noventa se empezaban a sentir las primeras señales de lo que sería uno de los negocios más rentables durante los próximos quince años, el de los pagos y envíos de giros en Colombia. Con la intención de brindar una alternativa a los colombianos, con unos elementos diferenciadores tales como total transparencia en la operación, seguridad, seriedad, solidez y sobre todo alejada de los oscuros nubarrones de imagen que en ese momento tenían las casas de cambio, Jaime Otoya junto con su hermano y uno de sus mejores amigos desde la infancia crearon Giros & Divisas S.A. Casa de Cambios.

Giros y Divisas S.A. Casa de Cambios, evolucionó a Giros & Finanzas C.F.C. S.A., producto de la fusión entre Giros & Divisas S.A. Casa de Cambios y Orión Compañía de Financiamiento Comercial S.A. la cual se llevó a cabo el 12 de octubre de 2000; la compañía nació con un patrimonio de \$14.527 MM y activos por \$17.490 MM, lo cual refleja su solidez patrimonial y sus posibilidades de crecimiento en el mercado financiero.

Giros & Divisas S.A. Casa de Cambios, inició operaciones en enero de 1995 en la ciudad de Cali, ofreciendo los servicios de pago y envío de giros. En marzo de 1996 firmó contrato como agente de Western Union, el cual continúa vigente a la fecha.

Orión C.F.C. S.A. fue una compañía de financiamiento comercial, la cual se llamó originalmente Promotora Comercial Procolombia S.A. iniciando operaciones en diciembre de 1963, luego cambió su razón social por la de Orión Compañía de Financiamiento Comercial S.A., en marzo de 1998,

Giros & Finanzas C.F.C. S.A., como agente de Western Union, sigue ofreciendo sus servicios tradicionales de pago y envío de giros internacionales, compra y venta de divisas en efectivo, compra y venta de cheques y transferencias en dólares, además de haber ampliado su portafolio de productos, ofreciendo entre otros, la captación de recursos del público a través de Certificados de Depósito a Término (CDT).

La decisión de fusionar a Orión Compañía de Financiamiento Comercial con Giros & Divisas S.A. Casa de Cambios, surgió como respuesta a varias amenazas muy fuertes que viene presentando el negocio de los giros en Colombia:

1. La estigmatización de las casas de cambio como actores pasivos en el tema de la prevención del lavado de activos.
2. Los inconvenientes para interactuar en el sector financiero, el cual es muy reacio a trabajar con las casas de cambio.
3. Temor a la posibilidad de un cambio brusco en el estatuto financiero colombiano que perjudicara el negocio de los giros.
4. Búsqueda de nuevas fuentes de ingreso que compensaran la fuerte caída en el valor de los cargos.
5. Anticipación a la renovación del contrato de agenciamiento con Western Union, el cual redujo la participación en las comisiones a Giros & Finanzas C.F.C. S.A.

Por otra parte, se tenían como propósitos adicionales adaptarse a los cambios del mercado financiero, alcanzar altos índices de competitividad y ofre-

cer a sus clientes un portafolio de productos de servicios financieros más amplio e integral.

Desde 1996, Giros & Finanzas C.F.C. S.A. ha venido trabajando como agente para Colombia de Western Union; durante este lapso Giros & Finanzas C.F.C. S.A. ha sido destacada mundialmente por su desempeño sobresaliente y ha sido galardonada entre más de 300 agentes como:

- Mejor nuevo agente del mundo (1997).
- Mejor agente del mundo (1997).
- Mejor agente de la región (1997, 1998).
- Agente más creativo del mundo (1999, 2000).

Dentro del portafolio de productos Western Union, la compañía maneja:

- Transferencias electrónicas internacionales (pago y envío de giros).
- Quick Pay - Pago Rápido: producto exclusivo de Western Union que permite realizar pagos de factura con un bajo costo. El dinero es consignado en minutos en las cuentas bancarias de importantes compañías del exterior como American Express, Resort de la Cadena Marriot, Seguros Citizens, etc.
- Giros nacionales: Gracias a la experiencia adquirida en seis años de trabajo, y a los excelentes resultados obtenidos en el mercado de giros internacionales, Giros y Finanzas C.F.C. S.A. ofrece desde el 2002, también con el respaldo de Western Union, el servicio de giros nacionales para realizar transferencias de dinero dentro de Colombia, con la misma rapidez,

seguridad y confiabilidad de siempre.

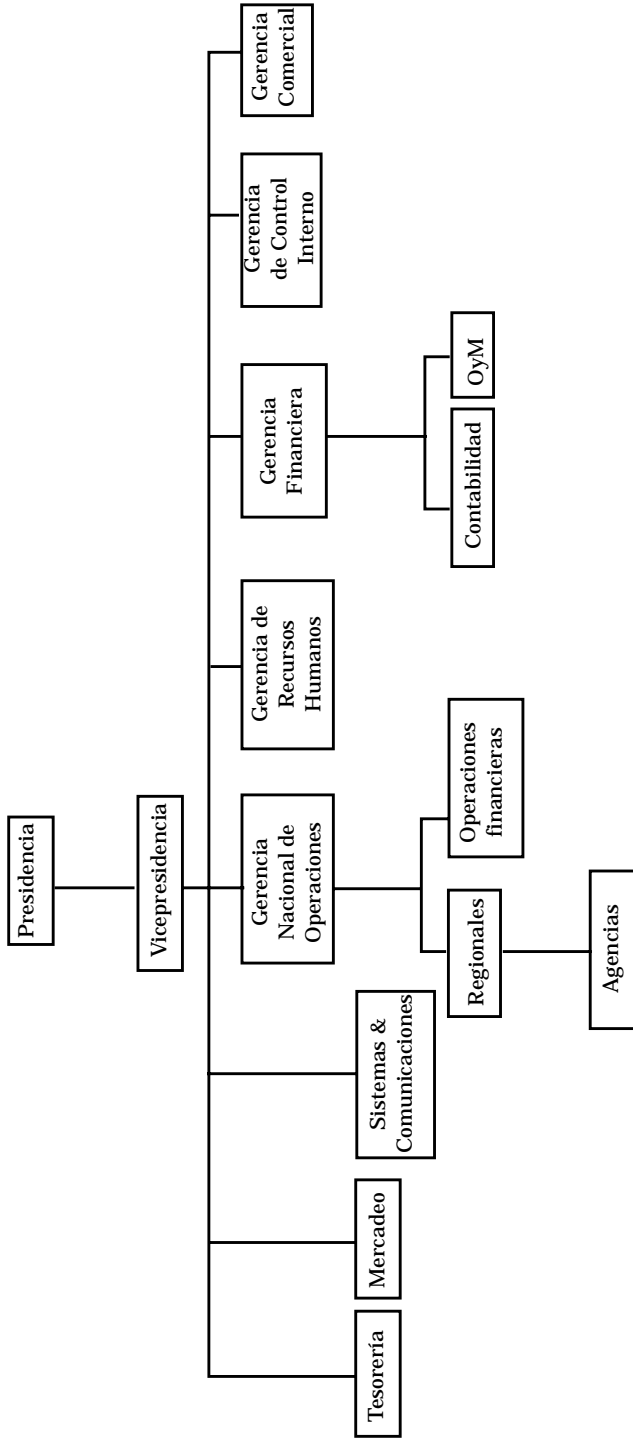
Como compañía de financiamiento comercial Giros & Finanzas C.F.C. S.A. está en capacidad de realizar, entre otras, las siguientes operaciones:

- a) Captar ahorro a través de CDT.
- b) Negociar títulos valores emitidos por terceros.
- c) Conceder préstamos.
- d) Otorgar financiación mediante la aceptación de letras de cambio.
- e) Conferir avales y garantías.
- f) Efectuar operaciones de compra de cartera o factoring sobre toda clase de títulos.
- g) Realizar operaciones de compra y venta de divisas, y las demás gestiones que autorice la Junta Directiva del Banco de la República.
- h) Efectuar operaciones de leasing.

Para atender su negocio principal, el pago y envío de giros, Giros & Finanzas C.F.C. S.A., tiene una amplia cobertura en la geografía nacional, contando con oficinas en las principales ciudades del país tales como Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Buenaventura, Buga, Cali, Cartagena, Cartago, Cúcuta, Ibagué, Ipiales, Manizales, Medellín, Montevideo, Neiva, Palmira, Pasto, Pereira, Popayán, Santa Marta, San Andrés, Sincelejo, Tuluá, Tumaco, Tunja, Villavieja, Villavicencio y Yumbo.

Todas sus oficinas poseen un sofisticado sistema de comunicación y seguridad que garantiza la transparencia y confiabilidad de sus operaciones.

2. ESTRUCTURA QUE MARCA LA DIFERENCIA



La estructura de Giros & Finanzas C.F.C. S.A. está diseñada para atender principalmente el negocio cambiario, es decir, el pago y envío de giros y la compra y venta de divisas; pero sin dejar de lado el negocio financiero. Todo el engranaje de la compañía está dirigido tácticamente por la vicepresidencia y estratégicamente por la presidencia, con el objetivo de garantizar el desarrollo continuo sin perder el horizonte.

Existen departamentos que se encargan de dar apoyo a todo el desarrollo de la organización, tales como la Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia Financiera y Sistemas & Comunicaciones, bases de toda organización (gente, capital y tecnología) y hay otros departamentos con clara orientación a cada uno de los negocios establecidos. En este orden de ideas tenemos que están dedicados al negocio cambiario: Tesorería, Gerencia Nacional de Operaciones, Mercadeo, Regionales, Agencias y Gerencia de Control Interno; mientras que al negocio financiero se encuentran dedicados: Gerencia Comercial, Operaciones Financieras y en menor medida Gerencia Nacional de Operaciones y Agencias.

La estructura de Giros y Finanzas C.F.C. S.A. ha venido evolucionando de acuerdo con los requerimientos de los clientes que cada vez exigen mejor atención, mayor rapidez en sus operaciones y están dispuestos a aceptar los productos financieros que la compañía les está ofreciendo. De tal manera que siempre se busca superar las expectativas de los clientes para lograr su satisfacción y obtener su fidelidad.

Debido al crecimiento constante de la compañía, la planta de personal también va en aumento. Para ser más claros, en el 2003 se abrieron 23 nuevas agencias de Giros & Finanzas C.F.C. S.A. las cuales llevaron al crecimiento de la planta de personal en 15%.

3. WESTERN UNION: LÍDER MUNDIAL EN LA TRANSFERENCIA DE DINERO

Fundada en 1851 empezó como una compañía de telégrafos; inicialmente llamada The New York and Mississippi Valley Printing Telegraph Company, que posteriormente cambiaría su nombre por el de Western Union Telegraph Company en 1856, siendo de vital importancia en la comunicación de costa a costa durante la guerra civil de Estados Unidos en 1861. Diez años más tarde introduce el servicio de Western Union Money Transfer®

Western Union desde su fundación ha tenido como una de sus principales ventajas competitivas estar a la vanguardia en el campo de las telecomunicaciones, siendo reconocida como una empresa innovadora, y logrando avances importantes como:

- Ofrecer servicios postales hasta de 24 horas.
- Primera compañía con comunicaciones satelitales antes de 1975.
- En 1982 fueron los primeros en tener cinco satélites en órbita.
- En 1989 provee un servicio rápido fuera de Norteamérica.
- En 1992, Western Union Money ofrece a los clientes el servicio más rápido en transferencias internacionales introduciendo en el

mercado servicios como el de Dinero en Minutos®. En 1994, First Financial Management Corporation adquiere Western Union Financial Services, Inc.

- En 1995, First Financial Management Corporation con una negociación de siete billones de dólares (US\$7b) se fusiona con First Data Corporation (NYSE: FDC). Western Union Financial Services, Inc. se convierte en una subsidiaria de First Data Corporation.

Para 1998, The Western Union Money Transfer ofrece servicios a través de 50.000 Agencias localizadas en todo el mundo, y para finales de 1999 hace presencia en 140 países a través de 80.000 agencias de Western Union.

Western Union lanza en el 2000 westerunion.com, ofreciendo las ventajas de la red para las transferencias de sus agencias en el mundo. Para el 2002, Western Union celebra sus 150 años de historia brindando a sus clientes más de 140.000 agencias localizadas en 190 países del mundo.

La presencia internacional satisface la demanda de su mercado objetivo: personas que se encuentran alejadas de su país de origen; por lo general se trata de emigrantes, inmigrantes, estudiantes, turistas, trabajadores temporales y viajeros de negocios.

Western Union ha elaborado tres servicios comerciales diferentes:

- «Dinero en Minutos»: pensado para enviar y recibir dinero entre personas en pocos minutos en todo

el mundo, a través de su red de más de 140.000 agentes, localizados en 190 países.

- «Quickpay»: permite realizar los pagos directamente a las compañías, de forma directa, con un cheque o un depósito a su cuenta bancaria. Siempre en minutos.
- «Quickcash»: permite enviar una múltiple transferencia de dinero desde su propio ordenador. Se realiza en minutos y puede retirarse en efectivo en la moneda local. Pero Western Union no se ha conformado con este tipo de clientes, ya que ha incursionado en alianzas estratégicas con la banca mundial, procurando atraer nuevos clientes que utilizan a la banca como medio de envío de dinero.

Según estudio del BID, un 70% de los hispanos remiten el dinero a través de compañías de transferencia de fondos como Western Union y Money Gram, mientras que un 17% usan medios informales como el correo o alguien que viaje a su país, y un 11% utiliza los bancos según las encuestas. La cantidad más común de los envíos es entre 100 y 200 dólares, realizado una vez al mes.

4. COMPETENCIA

Debido a la rentabilidad que genera el negocio de pago y envío de giros existe una fuerte competencia tanto nacional como internacional. A continuación se presentan una serie de gráficos que ilustran claramente el tamaño del mercado y los principales jugadores.

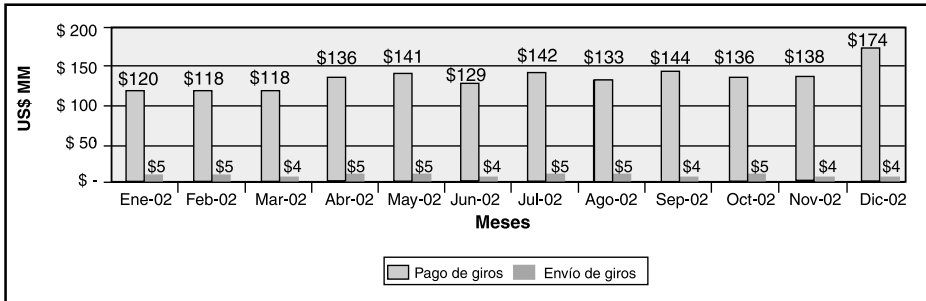
4.1. Competencia local

4.1.1. Tamaño del mercado

Después del petróleo, el monto de divisas enviadas por colombianos en el exterior es el renglón más representativo. Significa esto que al año lle-

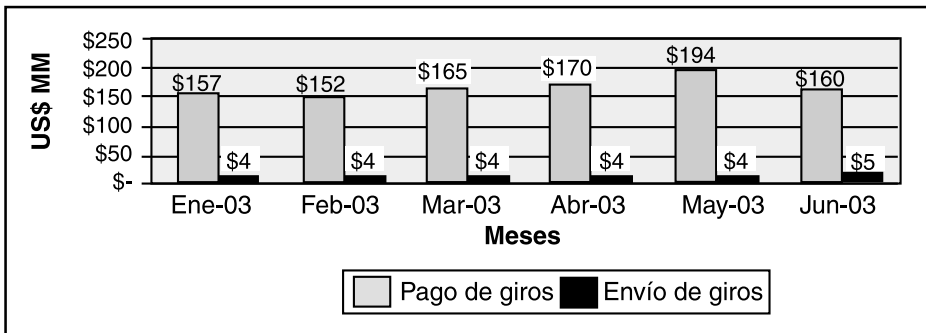
gan a Colombia alrededor de 2.500 millones de dólares. Los intermediarios del mercado cambiario buscan con afán obtener una participación más grande de este atractivo negocio.

Montos de pagos y envíos de giros en Colombia



Fuente: Superintendencia Bancaria, Colombia, 2004.

Montos de pagos y envíos de giros en Colombia

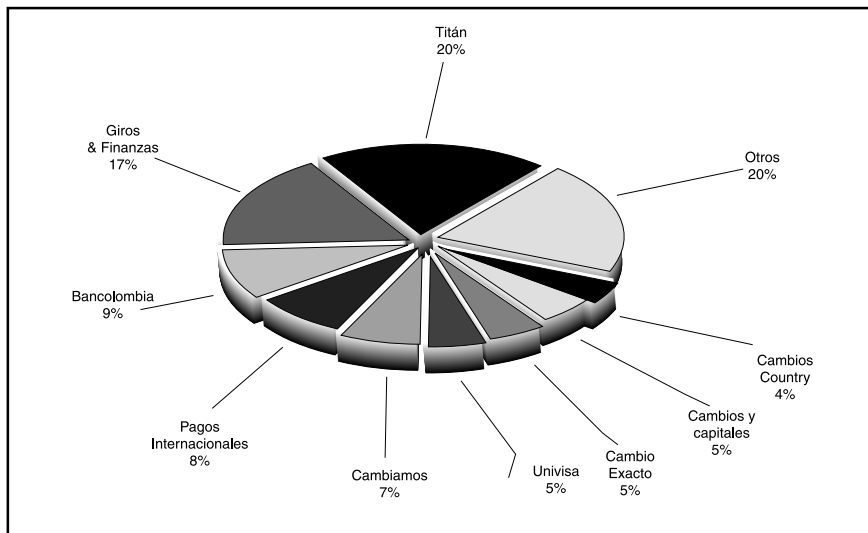


Fuente: Superintendencia Bancaria, Colombia, 2004.

4.1.2. Participación del mercado

Según Giros & Finanzas C.F.C. S.A. esta es la participación en el mercado de los jugadores más representativos.

Participación en mercado de giros en Colombia



Fuente: Giros & Finanzas C.F.C. S.A. Colombia, 2004.

4.1.3. Nuevos jugadores: Los bancos

Recientemente los bancos han entrado a prestar el servicio y a publicitar muy fuertemente el producto de pago y envío de giros. Al respecto es necesario analizar varios puntos muy importantes.

La entrada de los bancos no es una jugada inesperada para los involucrados en este negocio. Desde hace varios años, organismos multilaterales como el BID han venido sosteniendo que los precios que pagan los inmigrantes por enviar dinero a sus alle-

gados en sus países de origen son exagerados y consideran que una de las alternativas para bajarlos es la entrada de los bancos al negocio.

Los bancos tienen grandes ventajas, comparados con las casas de cambio y con las compañías especializadas en el negocio de los giros, tales como el cubrimiento, la tecnología, la disponibilidad de efectivo, brindar la posibilidad de consignar el dinero proveniente de los giros en cuentas bancarias, ya sea del remitente o del beneficiario, la estructura de costos, entre otras.

Pero también tienen grandes desventajas, entre estas se pueden resaltar: para un banco el pago o envío de giros es un negocio marginal y todos sus procedimientos y estrategias están enfocados hacia el negocio financiero, más aún cuando la banca se viene recuperando de la crisis de finales de los años noventa; otra situación que se debe tener en cuenta es que una gran parte de los beneficiarios de giros no están bancarizados y desconfían de la gestión de los bancos. Y tal vez el aspecto más importante es que la decisión de envío la toma el colombiano que está en el extranjero, el cual la mayoría de las veces es un residente ilegal que no puede acceder a servicios bancarios en el exterior. Por último, dado que este negocio beneficia a más de cinco millones de personas en Colombia, a los bancos no les interesa congestionar el hall bancario con usuarios de giros perjudicando la atención a sus clientes tradicionales.

Varios casos tipifican que estas desventajas muchas veces son tan importantes que no hacen atractivo el negocio para los *money remitters* ni para los usuarios, el caso más reciente es la cancelación del contrato entre Megabanco y Western Union.

De todas formas, la competencia está en todo su furor y los bancos se han dado cuenta de la importancia de este negocio, tal como afirma la revista *Semana* en su edición 1131 de enero de 2004: «Los bancos comenzaron a mirar con ganas los 3.000 millones de dólares que mandan al país los colombianos residentes en el exterior. Quieren que el dinero de las remesas personales sea depositado en sus cuentas y aumentar así su participación

en un negocio que tradicionalmente lo han manejado las casas de cambio».

4.1.4. *Bancolombia, Banco Conavi, Banco Davivienda y Banco Caja Social*

Los bancos más interesados hasta el momento en participar en el mercado de los giros son Bancolombia, Conavi, Davivienda y Caja Social. Cada uno de ellos ha definido una estrategia que se revisará más adelante. Cabe resaltar que para cualquier multinacional de giros es muy importante contar con una entidad financiera que por una parte le brinde solidez y por otra ponga a disposición una red de oficinas para abarcar todo el territorio nacional.

Bancolombia tiene una alianza desde hace más de diez años con Money Gram, el segundo jugador mundial en el negocio internacional de transferencias de dinero. Posee toda la experiencia en este tipo de transacciones. Al contrario de los demás bancos, Bancolombia no ha publicitado este servicio con tanta vehemencia.

El Banco Conavi ha realizado un convenio de pago de giros con la compañía especializada en giros Viaméricas, establecida en Estados Unidos, la cual presta el servicio de envío de giros a Colombia, El Salvador, República Dominicana, Argentina, Perú, Bolivia, España, Guatemala, E.U., México, Nicaragua, Ecuador, Venezuela y Honduras. Este servicio tiene la particularidad de que se presta haciendo uso de tarjetas prepago, una modalidad muy común en Estados Unidos. Con esta alianza el Banco Conavi empieza a atacar el mercado más grande de giros hacia Colombia, con un empaque diferente.

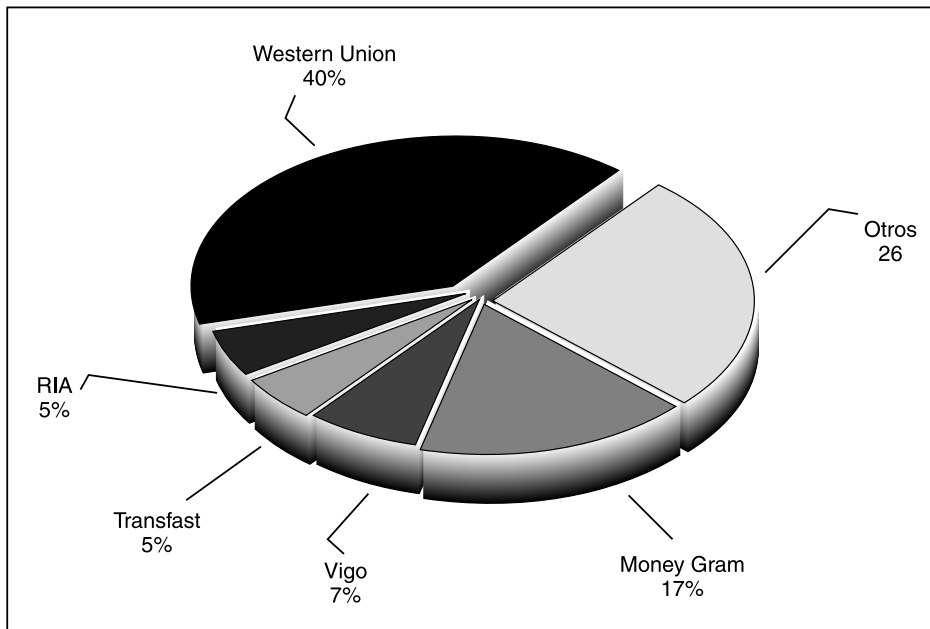
Mientras que el Banco Davivienda está prestando este servicio utilizando la red mundial de transferencia de fondos interbancarios SWIFT, red que permite localizar fondos en cualquier entidad financiera del mundo que esté afiliada. Por otra parte, tiene convenios de pago de giros con Global FX, Bancomer Transfer Service en Estados Unidos; y con Dinero Express en España. Se ha identificado la estrategia de Davivienda como la de reenfocar su eslogan hacia «aquí lo tiene todo» y dentro de este concepto no pueden dejar por fuera los

giros, de esta manera los que no están en Davivienda «están en el lugar equivocado».

El Banco Caja Social tiene una estrategia intermedia entre Conavi y Davivienda, la cual es prestar el servicio de pago de giros de manera tradicional, pero atacando el mercado europeo, el cual por ser menos competitivo es mucho más interesante desde el punto de vista económico. Con este objetivo realizó un convenio de pago de giros con La Caixa, banco español de gran trayectoria.

4.2. Competencia mundial

Participación del mercado mundial de giros



Fuente: Giros & Finanzas C.F.C. S.A. Colombia, 2004.

5. MERCADEO

Debido a la estigmatización del negocio de pago y envío de remesas en Colombia, Giros & Finanzas C.F.C. S.A. desarrolló la estrategia de posicionarse en la mente de los usuarios como Western Union.

En 2003, Western Union nombró como segundo agente en Colombia a Acciones y Valores S.A. comisionista de bolsa; debido a esta situación Giros & Finanzas C.F.C. S.A. ha tenido que enfrentar varias situaciones que vale la pena considerar.

Los usuarios identifican a Giros & Finanzas C.F.C. S.A. como Western Union; esto significa que no distingan entre los agentes. En otras palabras, ha construido una marca de la cual se está aprovechando la competencia.

Con la llegada de Acciones y Valores S.A. comisionista de bolsa como segundo agente de Western Union en Colombia, Giros & Finanzas C.F.C. S.A. ha tenido que ampliar su red de agencias, cerrando el 2003 con 107 agencias a lo largo del país. Esto significa que se requieren más inversiones para mantener su posición dominante en el mercado colombiano.

6. FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO CAMBIARIO

El mercado cambiario se entiende como el conjunto de todas las operaciones de compra y venta de cualquier moneda extranjera, la totalidad de las divisas negociadas o transferidas deben ser hechas por intermediarios autorizados, y es el gobierno nacional quien fija las normas de regulación y funcionamiento

de este mercado (Ver ley 9 de 1991, Anexo 3).

El mercado cambiario se divide en dos: el regulado y el libre.

6.1. *El mercado regulado*

Está conformado por todas las operaciones que se canalizan a través de intermediarios autorizados y que se denominan intermediarios del mercado cambiario-IMC.

Los intermediarios del mercado cambiario-IMC, son definidos por el Banco de la República (Ver Anexo 2), y están divididos en tres grupos:

1. Los establecimientos de crédito: los bancos comerciales, los bancos hipotecarios y las corporaciones financieras.
2. Las casas de cambio.
3. Los comisionistas de bolsa.

Todas las operaciones realizadas por los intermediarios del mercado cambiario son parte del mercado cambiario o mercado regulado.

Los envíos de dinero del exterior entran al mercado regulado, bien sea a través de las casas de cambio o a través de los bancos que presten este servicio. Cuando un colombiano trae dinero del exterior por sus propios medios, entra a ser parte del mercado libre.

6.2. *El mercado libre*

Comprende todas las demás operaciones de cambio entre el peso y la moneda extranjera, pertenecen a este mercado los compradores y vendedores profesionales que son intermediarios especializados registrados en las cámaras de comercio, pero que no son

vigilados por ninguna Superintendencia.

Todas las operaciones realizadas entre estos compradores y el público en general son parte del mercado libre.

Además, las entradas de dinero extranjero de forma ilegal, y que se distribuyen entre el público, entrarían a ser parte de este mercado libre.

Existen en el mercado cambiario varias tasas de cambio:

T.R.M.

Es la tasa de cambio producto de las negociaciones hechas dentro del mercado regulado en un día y en determinada moneda extranjera.

Tasa de pago

Es la tasa que fija el mercado interno nacional, de acuerdo con los competidores locales y a los montos de las transacciones. Generalmente es menor que la TRM; diferencia que les permite a los intermediarios obtener algún beneficio.

7. COMPORTAMIENTO DE LAS REMESAS EN EL MUNDO

7.1. Sistema de ingresos en el negocio de remesas

Para explicar didácticamente qué sucede cuando una persona va a enviar dinero desde el exterior, veamos el siguiente ejemplo.

Supongamos que Pedro va a enviar desde USA US\$100 a María en Colombia, por esta suma de dinero Pedro debe pagar un cargo, que corresponde a un porcentaje del dinero que cobra el intermediario en Estados Unidos.

Monto principal: dinero que María recibirá en Colombia: US\$100.

Cargos: comisión que le cobran a Pedro los *money remitters* en USA: US\$9. Pedro debe entregar US\$109 para el envío de US\$100 a María. Cuando María va a reclamar el giro, recibe el monto principal (US\$100) multiplicado por la tasa de pago de giro que normalmente es menor que la tasa representativa del mercado.

Tasa de pago = \$2.800

US\$100 x \$2.800 = \$280.000

María recibe en Colombia \$280.000

Tasa representativa del mercado = \$3.000

US\$100 x \$3.000 = \$300.000

Los \$20.000 de diferencia es lo que se denomina: **diferencia en cambio**.

Los ingresos en el sistema de remesas están compuestos por varios elementos:

7.1.1. Cargos

Es el valor que el remitente paga por enviar dinero a través de las compañías especializadas en el exterior.

Estos cargos son repartidos entre:

- Agente que recibe el dinero en el exterior.
- Western Union
- Agente que entra el dinero en Colombia

7.1.2. Diferencia en cambio

Es el descuento que el sistema de transferencias hace por pasar de una moneda a otra. Por ejemplo, en el envío de US\$100 desde USA a Colom-

bia para pagar en pesos, esos US\$100 no se pagan a la T.R.M. vigente, sino se paga a la tasa de pago de giros, la cual es aproximadamente el 97% de la T.R.M.

Tanto en los cargos como en la diferencia en cambio quien toma la porción más grande de ingresos es Western Union, con cerca del 50%, dejando el restante 50% para repartir entre los agentes tanto el recolector como el pagador.

Debido a la fuerte reducción en los cargos, Western Union cada vez toma mayor participación en los ingresos del sistema, aprovechando su posición dominante (global) frente a los agentes (locales). La reducción de cargos ha sido producto de varios factores, entre ellos la competencia agresiva en los mercados con grandes índices de migración, principalmente Estados Unidos, España, Italia; y por otro lado las fuertes presiones ejercidas por organismos multilaterales como el BID y el FMI a los altos costos de las transferencias de dinero.

7.2. Relación entre desempleo, migración y remesas

7.2.1. Remesas provenientes del exterior

El rumbo económico de Colombia durante los últimos años ha sido controlar la inflación, sabiendo que este control generaría necesariamente un alto desempleo, explicado perfectamente por la curva de Philips, según la cual existe una disyuntiva en el corto plazo entre inflación y desempleo, situación que estamos viviendo en Colombia.

Cuando hay una gran capacidad instalada de talento humano que no en-

cuentra oportunidades laborales, es decir, cuando está desempleada o cuando esta población no está a gusto con su trabajo, lo que equivale al desempleo fraccional, emigra hacia economías más fuertes donde sea posible encontrar una fuente de trabajo, no necesariamente tan calificada como en Colombia, pero que le permita vivir dignamente y enviar el restante dinero a la familia que se queda en Colombia.

Los destinos tradicionales de la migración de colombianos históricamente han sido, USA, Venezuela, España, Italia y Francia. En los últimos años el único cambio significativo de comportamiento es hacia Venezuela, dada su crisis económica, política y social, lo que ha provocado una detención en el flujo migratorio de colombianos hacia Venezuela y por el contrario esta tendencia se haya revertido; sin embargo no podemos desconocer la gran cantidad de colombianos que viven actualmente en Venezuela y que constituyen una fuerza laboral de bajo perfil inmensa.

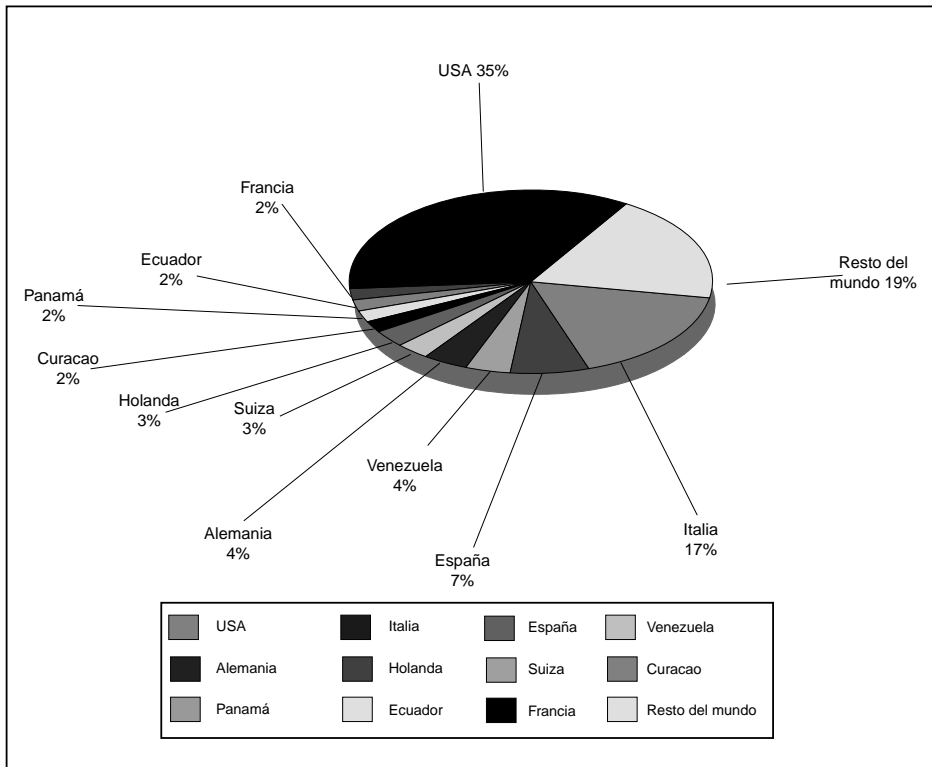
Después de agotar las posibilidades locales, necesariamente el desempleado busca oportunidades de trabajo en el exterior. Dado que los trámites para permisos de trabajo son muy demorados y exigentes, muchas veces la condición de trabajo de nuestros compatriotas en el exterior es ilegal. Esto es muy importante para explicar qué clase de trabajo principalmente tienen en el exterior. Cuando un colombiano emigra y se emplea tiene como objetivo fundamental garantizar el bienestar económico de su familia. Por esta razón, un porcentaje importante de su ingreso lo retor-

na a Colombia en forma de remesas o giros como es el término utilizado comúnmente.

Podemos concluir que mientras siga existiendo una tasa de desempleo tan alta como la que actualmente tiene Colombia, el flujo de emigrantes hacia economías más fuertes que la nuestra no se detendrá, tal como lo afirma en la entrevista el doctor Jaime Otoy. Esta situación garantiza que el flujo de dinero enviado a través de remesas a Colombia siga creciendo en forma moderada pero constante.

Tampoco podemos desconocer el tema de la seguridad, razón por la cual muchos de nuestros compatriotas han tenido que abandonar el país. Se presentan entonces dos situaciones bien definidas; la primera es el abandono por razones políticas y la segunda por razones económicas. En la primera situación el emigrante se comporta como se ha expuesto hasta el momento, pero en la segunda situación es un poco diferente porque normalmente las personas liquidan su patrimonio y se establecen completamente en otro país.

Pago de remesas



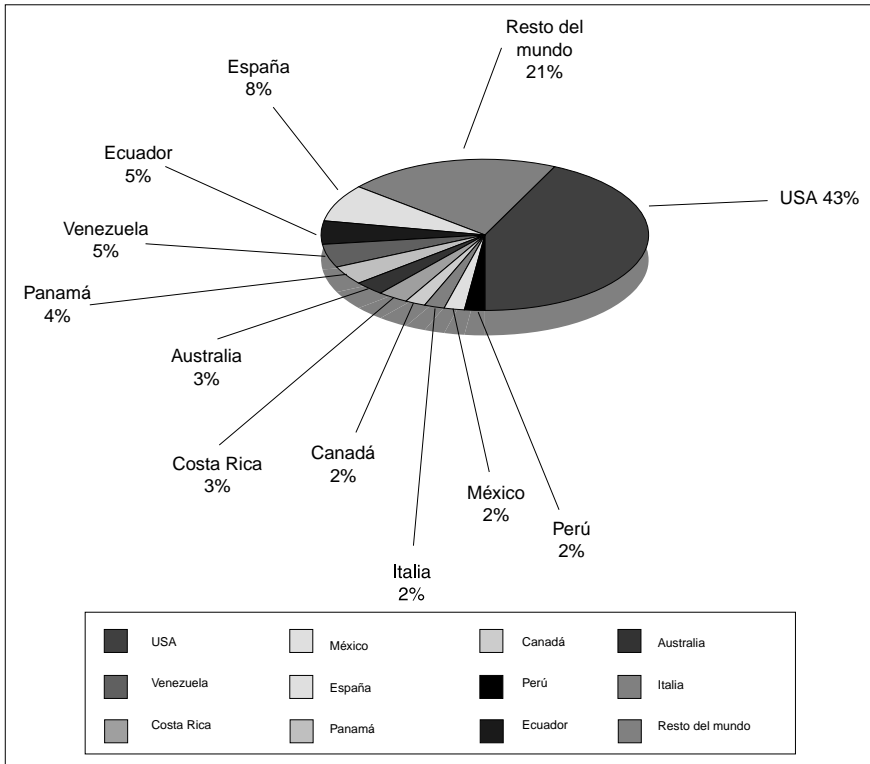
Fuente: Giros & Finanzas C.F.C. S.A., 2003.

7.2.2. Remesas enviadas al exterior desde Colombia

Por otro lado existe una población con alto poder adquisitivo que puede enviar sus hijos al exterior, muchos colombianos viajan por el mundo y necesitan recursos para su mantenimiento, algunos han adquirido planes de jubilación en el exterior o deben pagar cuentas de sus tarjetas de crédito expedidas en el extranjero.

Tradicionalmente, y así lo indican las cifras recolectadas por Giros & Finanzas C.F.C. S.A. el comportamiento de las remesas enviadas al exterior desde Colombia representa el 10% de la operación total de las remesas. Para ser congruentes con las cifras expuestas durante todo el análisis, podemos situar esta cifra alrededor de US\$200 millones para el año 2002.

Envío de remesas



Fuente: Giros & Finanzas C.F.C. S.A., 2003.

7.3. Impacto social de las remesas en Colombia

Según las cifras estimadas por el BID, durante el 2003 deberían ingresar a Colombia aproximadamente US\$2.000 millones, únicamente por concepto de remesas provenientes del exterior.

Según los datos calculados por Giros & Finanzas C.F.C. S.A. el monto promedio de cada giro pagado en Colombia proveniente del exterior es de US\$350. Pero debemos tener en cuenta que el promedio de los giros pagados es menor en otras entidades financieras dedicadas al negocio de las remesas, aproximadamente alrededor de US\$280.

Otro dato importante recolectado por Giros & Finanzas C.F.C. S.A., es que un poco más de la mitad de los beneficiarios de los giros son mujeres cabezas de hogar.

De acuerdo con las estadísticas de Giros & Finanzas C.F.C. S.A. la mitad de los beneficiarios de los giros hace una transacción al año, la otra mitad hace por lo menos dos transacciones al año.

Con los datos señalados anteriormente podemos concluir que alrededor de siete millones de giros son pagados en Colombia provenientes del exterior, Por lo tanto, estos siete millones de giros benefician directamente a aproximadamente 3.5 millones de colombianos.

Si de estos 3.5 millones de personas, un poco más de la mitad son mujeres cabezas de familia (1.75 millones), con un núcleo familiar de dos personas, se beneficiarían directamente 3.5 millones de personas.

El total de beneficiarios directos de los giros provenientes del exterior sería entonces cinco millones de personas.

7.4. Proyecciones del negocio de las remesas para el año 2004, en Colombia

De acuerdo con la entrevista sostenida con el doctor Jaime Otoya Domínguez, presidente de Giros & Finanzas C.F.C. S.A. el negocio de las transferencias en Colombia llegó a su madurez. Es decir, que existen suficientes ofertas para canalizar el dinero que los colombianos envían desde el exterior.

Sin embargo, para el 2004 se espera que el volumen de dinero enviado por los colombianos tenga un pequeño incremento del 7% para situarse alrededor de los US\$2.500 millones.

Tal cifra está basada en las proyecciones de devaluación e inflación, según las cuales estos indicadores estarán el año entrante en 6.3% y 5.8%, respectivamente. Por lo tanto las necesidades de capital de los colombianos que reciben remesas del exterior seguirán prácticamente constantes, es decir que van a requerir la misma cantidad de dólares para cubrir sus necesidades económicas.

En cuanto a las remesas enviadas por colombianos al exterior, se espera que la tendencia se mantenga llegando a los US\$210 millones.

Estas cifras, si bien es cierto que para los crecimientos históricos del negocio de las remesas son muy bajas, con relación al crecimiento esperado de la economía colombiana para el 2004 del 3.5% son muy representativas. El crecimiento en las remesas sería de 2.0 veces el crecimiento de la economía para el próximo año.

8. RETOS FUTUROS

A finales del 2003, Jaime Otoya, junto con su grupo de ejecutivos se encuentran buscando alternativas para hacer frente a la gran cantidad de retos que les presenta el futuro, con la convicción de que seguirán siendo exitosos, sin importar los cambios en el entorno.

Influir en la decisión de los emigrantes para que prefieran a Western Union, en el momento de enviar el dinero a sus familiares en sus países de origen.

Ayudar a reposicionar la marca Western Union como la de más alta calidad a precios cómodos.


Encontrar un balance adecuado entre las dos ramas de negocio más

importantes: el negocio cambiario: transferencias de dinero, o el negocio financiero: captaciones y colocaciones.

Compensar los ingresos que se pierden por la reducción de cargos y las negociaciones con Western Union.

Evitar a toda costa que el nuevo agente de Western Union en Colombia, Acciones y Valores, logre una participación importante en el mercado.

Seguir construyendo la marca de Western Union o por el contrario, buscar un posicionamiento entre los usuarios como Giros & Finanzas C.F.C. S.A.

Si usted estuviera en la posición de Jaime Otoya, ¿cómo resolvería estos interrogantes? 

RESEÑAS BIBLIOGRAFICAS

UNA DÉCADA DE LA ECONOMÍA CALEÑA 1990 - 2001



Este libro presenta parte de los resultados de una investigación contratada por el Departamento Administrativo de Planeación Municipal al Departamento de Economía de la Universidad Icesi en el 2003. Su objetivo era actualizar las cuentas macroeconómicas del municipio de Santiago de Cali, pues en ese momento se contaba con las cuentas macroeconómicas municipales para el período 1990-1996.

ISBN: 958-9279-75-9

Municipio de Santiago de Cali

Departamento Administrativo de Planeación Municipal

Universidad Icesi

Cali, 2004

Editor: Impresora Feriva S.A.

Formato: 16 x 23 cm


Páginas: 114

La investigación, que duró un año entero, permite al Departamento Administrativo de Planeación Municipal hacer entrega con la presente obra de una herramienta de planeación y evaluación de políticas públicas no sólo para el sector público sino para el sector privado y académico. Los resultados de esta investigación ponen al municipio de Cali a la saga nacional en la disponibilidad de información macroeconómica, no sólo por su alta cobertura (55 diferentes sectores) sino por su actualidad.

Esta obra se compone de cuatro capítulos. El primero discute las nociones

básicas de la contabilidad macroeconómica y presenta una descripción de la metodología empleada para el cálculo de las cuentas macroeconómicas municipales. Adicionalmente, el segundo capítulo presenta una descripción y posible aplicación de la matriz insumo-producto elaborada para la economía del Municipio de Cali para el año 2000. El segundo capítulo presenta una breve descripción del comportamiento de los diferentes sectores de la economía del municipio de Cali durante el período

1990-2001. El tercero muestra una breve discusión sobre las posibles causas de la crisis económica vivida en el municipio a finales del siglo pasado.

El último capítulo presenta los principales resultados estadísticos de la investigación, en especial las cuentas de producción y generación del ingreso a precios corrientes y constantes para cada uno de los sectores presentes en la economía del municipio. Además viene otra información económica relevante, como el PIB y el PIB per cápita. 

CÓMO NEGOCIAR EN CUALQUIER PARTE DEL MUNDO

Reseña de un libro ejecutivo



Autores:

Donald W. Hendon y Rebecca Angeles Hendon

Editor: Editorial Limusa, SA de CV

Fecha 2001

ISBN: 968-18-4871-3

Tamaño: 15.5 cm X 23 cm

Número de páginas 264

La creciente demanda de personas que sepan conducir, utilizar y aprovechar los mercados internacionales hace que libros con títulos tan sugestivos como el escrito por Don Hendon y Rebecca Hendon tengan una muy buena acogida entre los ejecutivos internacionales. La cada vez más alta competencia a la cual se ven enfrentadas las empresas en un mundo globalizado demuestra que es necesario desarrollar habilidades en los negocios y estar en disposición de celebrar acuerdos de cooperación a fin de poder sobrevivir en el mercado internacional.

El libro inicia con la enumeración de ocho retos del mercado internacional, sin embargo creo que se queda corto en el listado de estos hechos claves en los procesos de internacionalización, pues deja de lado la importancia que ha adquirido la negociación con los gobiernos y el ingreso de más países al concierto de la globalización. Esta falta de algunos elementos no afecta, sin embargo, el contenido principal del escrito que es el desarrollo de habilidades en los procesos de negociación, y así lo demuestra el capítulo primero al definir las seis etapas básicas de la negociación típica:

- a. Prenegociación.
- b. Entrada.
- c. Establecimiento de buenas relaciones con la contraparte.
- d. Conocimiento de la contraparte y reformulación de estrategias iniciales.
- e. Concesiones
- f. Acuerdo.

El proceso fue desarrollado tomando como ejemplo el histórico acuerdo de la General Motors de Estados Unidos y Toyota del Japón, en 1984. Este innovador proceso de coinversión corporativa fue el resultado de esfuerzos de negociación internacional complejos y laboriosos con sus propios problemas únicos, que ha servido como patrón en su estructura para el desarrollo de negociaciones y acuerdos internacionales.

Más que la teoría de la negociación, explicada muy bien en otros textos, Don y Rebecca Hendon concentran sus esfuerzos en el desarrollo de ejercicios prácticos para mostrar al lector diferentes situaciones interculturales problemáticas. Los autores recopilan una serie de experiencias sumamente valiosas que permitirán al ejecutivo internacional analizar con más suspcia diferentes contextos culturales para un mejor desarrollo de su teoría negociadora. Los ejercicios planteados en esta parte del libro proporcionan una amplia muestra de culturas de América, Europa y el Oriente; además las situaciones presentadas las muestran como ejercicios prácticos lo cual ofrece un esquema muy práctico para su conocimiento, así como aplicación en la docencia.

Para reforzar aún más lo anterior, y siguiendo la misma tónica de pragmatismo que tiene el libro, desarrollan en una forma extensa el capítulo denominado "Tácticas y Contramedidas" en donde recogen las experiencias obtenidas de ejecutivos de diferentes países participantes en un seminario desarrollado por los Hendon y titulado "Cómo negociar y ganar". En dicho seminario, identificaron las tácticas más comunes para situacio-

nes típicas de negociación y posteriormente relacionan cómo los ejecutivos de once países, utilizan tácticas diferentes ante la misma situación. Es un buen análisis cultural donde se muestra cómo las personas desarrollan diferentes procesos ante estímulos iguales. Si evaluamos los casos particulares analizados en el libro es interesante conocer por ejemplo cómo un norteamericano al pedir una rebaja en precio decide comúnmente confrontar al oferente cuando, en cambio, el negociador de Hong Kong o de Singapur prefiere recordarle al oferente que existen competidores que pueden ofrecer mejores alternativas.

Este compendio de tácticas y contramedidas, aunque es un buen intento de los autores, revela un escenario muy reducido, pues la muestra de los países es sólo de Estados Unidos, Canadá y países orientales como China, Australia, Nueva Zelanda y Taiwán. Esta lista deja por fuera a todos los países europeos y a Latinoamérica que es de gran interés para nuestro mercado.

En resumen, el libro deja la lección que negociar no es quedar en el lugar más alto, no es tratar de ganar en el corto plazo, pudiendo consolidar relaciones futuras, Es tratar de ganar, pero considerando que los resultados satisfactorios para ambas partes construyen relaciones duraderas, demostrándose una vez más que el mundo moderno exige más un mercadeo relacional que transaccional.

José Roberto Concha Velásquez
Jefe del Departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales, Universidad Icesi 