



ECO

Revista Académica

Julio 2008 / No. 3

ECO

Revista Académica

Facultad de
CE&E
ciencias económicas y empresariales
Universidad Rafael Landívar



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

El contenido de la revista presenta una gama variada de conocimientos e inquietudes intelectuales recientes, generados en las aulas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de una universidad de inspiración jesuita en Guatemala. Todos buscan conocer nuestra realidad empresarial, reflexionar a partir de ella, y transformarla en algunos casos.

Este número de la revista ECO festeja que en febrero de este año dos carreras de la FCEE –Administración de Empresas y Mercadotecnia– recibieron certificados de acreditación académica internacional.



Gerencialidad Socio-empresarial

- ◆ Fusiones y adquisiciones ¿La panacea?
- ◆ Modelo business, benefits & challenges
- ◆ Vinculación entre MIPYMES, educación universitaria y sociedad
- ◆ El recurso humano en el sector de microfinanzas
- ◆ Ética y mercadotecnia
- ◆ La responsabilidad social y las preferencias del consumidor
- ◆ “La sostenibilidad se fundamenta en el compromiso”
- ◆ La leña, fuente de energía alternativa
- ◆ Acreditación + valores = potenciación
- ◆ Política, empresa y cambio social: El potencial de la responsabilidad social empresarial
- ◆ Las remesas familiares: una aproximación a su impacto en la pobreza
- ◆ Encadenamientos productivos, desarrollo y competitividad de la MIPYME

Facultad de
CE&E
ciencias económicas y empresariales
Universidad Rafael Landívar



Universidad
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

Facultad de
CE&E

ciencias económicas y empresariales

Universidad Rafael Landívar

Campus y sedes de la Universidad Rafael Landívar con presencia de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Autoridades

AUTORIDADES DE LA URL

Rectora:
Guillermina Herrera Peña

Vicerrector Académico:
Rolando Enrique Alvarado

Vicerrector Administrativo:
Ariel Rivera Irías

Secretario General:
Larry Andrade-Abularach

CONSEJO EDITORIAL

José Miguel Gaitán A.

Ligia García A.

Patricia de León

Nicholas Virzi

Alma Lorena del Cid

Franco Sandoval

Nuestra Misión

Formar profesionales en las ciencias económicas y empresariales con excelencia académica y valores.

Diseño e impresión: SERVIPRENSA S.A.

Fotografías: Franco Sandoval y estudiantes de TBI

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Campus Central, Vista Hermosa III zona 16, Guatemala Centro América

Edificio "L" 3er Nivel. Oficina L-312

PBX: (502) 2426-2626 Ext. 2329 - 2339

www.url.edu.gt

Campus Central, ciudad de Guatemala

Campus regionales:

Quetzaltenango

San Pedro Claver, S.J., La Verapaz

San Luis Gonzaga, S.J. de Zacapa

San Roque González de Santa Cruz, S. J., Huehuetenango

Sedes regionales:

Antigua Guatemala

Coatepeque

Retalhuleu

Escuintla

Jutiapa

Programas académicos que ofrece la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Técnicos Universitarios:

Administración de Empresas

Administración de Empresas Turísticas

Administración Hotelera

Comercio Internacional

Licenciaturas:

Administración de Empresas

Administración de Hoteles y Restaurantes

Contaduría Pública y Auditoría

Economía Empresarial

Mercadotecnia

Maestrías:

Administración de Empresas

Finanzas

Mercadeo Global

Índice

Página

Presentación	3
Fusiones y adquisiciones: ¿La panacea?	5
Modelo Business, Benefits & Challenges	14
Vinculación entre MIPYMES, educación universitaria y sociedad	27
El recurso humano en el sector de microfinanzas	41
Ética y mercadotecnia	52
La responsabilidad social y las preferencias del consumidor	60
Entrevista: “La sostenibilidad se fundamenta en el compromiso”	72
Tesis meritoria: La leña, fuente de energía alternativa	76
Discurso: Acreditación + valores = potenciación	87
Reseña del libro Política, empresa y cambio social: El potencial de la responsabilidad social empresarial	90
Tesis meritoria: Las remesas familiares, una aproximación a su impacto en la pobreza	96
Tesis meritoria: Encadenamientos productivos, desarrollo y competitividad de la MIPYME	100

PRESENTACIÓN

Este es el tercer número de la Revista ECO, una de las presencias académicas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar. Tiene en sus manos la versión impresa, pero también se cuenta con una versión electrónica, conforme las tendencias del desarrollo y la tecnología.

Nuestro enfoque sigue centrado en las Mipymes de Guatemala y América Latina. Entender esa realidad es una exigencia para los profesionales de las ciencias económicas y empresariales. Los libros de texto que nuestras universidades utilizan casi nunca enfocan sus teorías y recetas con base en esta realidad sino de una muy distinta, la de las empresas grandes de los países desarrollados. ¿Son aplicables tales teorías en una pequeña empresa de un país centroamericano? Nuestros estudiantes, futuros profesionales, ¿dónde ejercerán su trabajo? ¿Qué tipo de casos y ejemplos son más pertinentes para su adecuada formación?

También tenemos el reto de revisar y actualizar conocimientos, algo propio de una universidad alerta a las novedades de nuestro cambiante mundo. La marcada tendencia a crecer teniendo como punta de lanza los servicios y las tecnologías de la información y la comunicación nos obligan a afinar la mirada sobre estos subsectores, tratando de entender, de nuevo, qué pasa en nuestros países y alrededor de ellos. El empleo e ingresos de los estratos más desposeídos, por ejemplo, son aspectos que una mirada con acento nacional no debe pasar por alto.

Este es un espacio apropiado para celebrar el premio Nobel de Economía concedido al Dr. Muhammad Yunus, por su esfuerzo y resultados obtenidos luego de la creación de un sistema de crédito popular en Bangladesh, en proceso actual de expansión por todo el mundo. Enhorabuena a él por su sistemático esfuerzo y también a la academia sueca por poner sus ojos en teorías y prácticas económicas que fomentan de manera tangible el desarrollo de los pobres.

Este premio también debe servirnos para poner nuestra atención a lo que en tal campo sucede en nuestros países. Es necesario estudiar detenidamente el gran esfuerzo que pioneros del cooperativismo han realizado en países como Guatemala. Ahora existen cooperativas de crédito y federaciones que administran millonarias cifras de quetzales y sirven a miles de beneficiarios del crédito. Estos esfuerzos son pocas veces valorados por las instancias académicas y gubernamentales, una injusticia que es necesario corregir. Uno de los artículos de este número se centra precisamente en los microcréditos, en la necesidad de *especializar el recurso humano* para su adecuada administración.

Con el calificativo de “informal”, de entrada se descalifican muchos de los trabajos meritorios que realizan personas e instituciones emprendedoras. Afortunadamente, existen afanes revisionistas a eso que se ha llamado micro y pequeña empresa. En este número el lector encontrará un artículo escrito desde una perspectiva de geografía económica sobre las Mipymes como medio *vinculante entre educación universitaria y sociedad*.

Un artículo –con el cual empieza este número de ECO– se pregunta si las fusiones y adquisiciones bancarias son una *panacea*. No todo es color de rosa, es una conclusión que se insinúa después de pasar revista a varios casos de la última década.

El lector interesado en la ética en los negocios tiene frente a sí un esbozo teórico sobre ética y mercadotecnia. Después encontrará una entrevista a Claude Ouimet, canadiense ejecutivo de *Interface*, una de las empresas más premiadas en todo el mundo por sus prácticas eco-productivas. También podrá leer un artículo técnico y con acento crítico sobre la RSE y el *impuesto ético*. En esta misma línea, se reseña el libro sobre el cambio social propiciado por dos consorcios empresariales: *Política, Empresa y Cambios Sociales*.

Presentamos resúmenes de tres tesis de reciente elaboración. Un artículo analiza si la leña es una *fuentes de energía alternativa*. Los encadenamientos productivos como fuente de competitividad es otro trabajo presentado. De las remesas familiares también nos ocupamos.

Un nuevo modelo de estudio de casos es compartido con los lectores: *business benefits and challenges*. Se trata de facilitar el análisis de las empresas desde una perspectiva estratégica.

Este número de la revista ECO festeja que en febrero de este año dos carreras de la FCEE –Administración de Empresas y Mercadotecnia– recibieron certificados de acreditación académica internacional. En la ceremonia correspondiente el invitado de honor fue Federico Linares, un egresado landivariano.

En fin, aquí tenemos una gama de conocimientos e inquietudes intelectuales recientes, generados o presentados en las aulas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de una universidad de inspiración jesuita en Guatemala. Todos buscan conocer nuestra realidad empresarial, reflexionar a partir de ella, y transformarla en algunos casos.

Consejo Editorial

FUSIONES Y ADQUISICIONES: ¿LA PANACEA?

Guillermo Díaz Castellanos¹

Las fusiones y adquisiciones bancarias son un fenómeno nuevo para la economía guatemalteca, pero antiguo y constante en la economía mundial. Como ejemplo pueden citarse las fusiones de grandes bancos en Estados Unidos y Japón, así como la ola de adquisiciones llevada a cabo por los principales bancos españoles. En América Latina dicho fenómeno se ha observado en Perú, Chile y México, entre otros.

En la actualidad, el número de bancos legalmente autorizado que funciona en el país es casi la mitad de los que funcionaban hace una década y menos de los que estaban operando cuando se inició el proceso de expansión del sistema bancario en 1990. La reducción del número de competidores ha configurado un nuevo mercado bancario. Asimismo, las fusiones y adquisiciones han tenido efectos en cada uno de los bancos participantes en dicho proceso. Interesa entonces conocer, entre otros aspectos, cómo se modificó la estructura del mercado bancario a consecuencia de las fusiones y adquisiciones. ¿Cuál fue el efecto financiero, en términos de rentabilidad y eficiencia operativa, de las fusiones y adquisiciones? ¿Qué beneficios obtuvieron los bancos fusionados y los adquirientes?

Ventajas y desventajas

Cuando la administración piensa en una fusión o adquisición lo primero que tiene en mente es que a través de la misma puede aumentar la cuota de mercado en el muy corto plazo. A su vez, esto permite tener la posibilidad de ejercer mayor poder de mercado, dado que se es un competidor importante, si no el líder, lo que se espera redunde en mayores utilidades. La fusión o adquisición con o de otro banco permite aumentar y diversificar el portafolio de productos y servicios, obtener productos complementarios o aumentar la participación en otros que se consideran

estratégicos, tener acceso a regiones en las que no se cuenta con presencia o la misma es débil y adquirir mejores sistemas o procesos tecnológicos, entre otros aspectos.

Entre los riesgos se pueden mencionar el

probable deterioro de la calidad del servicio como resultado del rápido incremento en el número de clientes y operaciones (efecto saturación), la adquisición de activos crediticios cuya calidad no es tan buena como se pensaba o de productos que no son de interés para el banco pero que hay que seguir brindando (efecto selección adversa) y pérdida de clientes rentables que valoran el servicio rápido o personalizado.

Cuando la administración piensa en una fusión o adquisición lo primero que tiene en mente es que a través de la misma puede aumentar la cuota de mercado en el muy corto plazo. A su vez, esto permite tener la posibilidad de ejercer mayor poder de mercado, dado que se es un competidor importante, sino el líder, lo que se espera redunde en mayores utilidades.

¹ Economista, catedrático de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Las fusiones y adquisiciones

La primera fusión por absorción o adquisición en el sistema bancario guatemalteco se produjo en 1999, cuando el Banco del Café adquirió las operaciones de Multibanco. Un año más tarde el Banco Reformador adquirió el Banco de la Construcción. En ese mismo año los bancos del Agro y Agrícola Mercantil decidieron fusionarse, dando origen a Banco Agromercantil. La ola de fusiones bancarias continuó en 2001 con la unión de Granai & Towson con Continental, de cuya fusión surgió G&T Continental, el segundo banco más grande del país. Por tres años el mercado bancario nacional no observó una nueva fusión, sino hasta 2004 cuando el Banco Cuscatlán adquirió la operación local del banco de capital inglés Lloyds TSB. A principios de 2006 se hizo del conocimiento público la adquisición del Banco de Occidente por parte del Industrial.

El ritmo de fusiones bancarias se aceleró posterior a la intervención de Banco del Café, realizada en octubre del año 2006. La suspensión de Bancafé implicó un substancial aumento de operaciones para Banrural, Agromercantil y Reformador. Estos dos últimos incrementaron aún más su tamaño al adquirir a Corporativo y SCI, respectivamente. Por su parte, el segundo banco más grande en activos, G&T Continental, adquirió a Banex.

Este proceso de consolidación local se vio reforzado con las adquisiciones realizadas a nivel regional por Citibank, al comprar los grupos financieros Cuscatlán y Uno. Dicha compra amplió la internacionalización de la banca nacional, proceso que se inició con la compra de acciones de BAC por parte de General Electric. La internacionalización de la banca nacional se vio ampliada más recientemente con el inicio de operaciones de Azteca, banco de capital mexicano. Asimismo, el proceso de internacionalización de la banca guatemalteca ha incluido la expansión de bancos locales a otros países de la región centroamericana, como es el caso de G&T e Industrial.

En total, se han producido diez fusiones y adquisiciones entre 1999 y 2007. Para efectos de análisis sectorial sólo se consideran operaciones llevadas a cabo hasta 2005, ya que las demás son aún muy recientes para evaluar sus resultados. A nivel de análisis micro económico, sólo se consideran dos adquisiciones y dos fusiones realizadas antes de 2005.

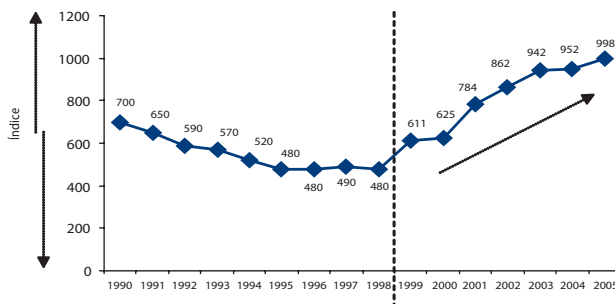
Análisis

La evaluación se realiza desde una perspectiva múltiple. En principio se evalúa el efecto en la concentración del mercado, a través del comportamiento del índice de Herfindahl-Hirschman (IHH). Enseguida, se evalúa el efecto de las fusiones en la eficiencia operativa del sistema bancario, determinada mediante la relación gastos administrativos/activos. Posteriormente, se evalúa los resultados obtenidos de cada fusión y adquisición en lo que se refiere a cuota de mercado, rentabilidad y eficiencia operativa.

Un mercado más concentrado

El comportamiento del IHH en los últimos quince años evidencia que entre 1990 y 1999, período en que ingresaron 17 bancos nuevos al sistema, se produjo una importante reducción en el grado de concentración de la banca nacional. El valor del referido índice disminuyó de 700 a 480, en el citado período. En consecuencia, el sistema bancario se hizo más competitivo.

GRÁFICA I
ÍNDICE HERFINDAHL-HIRSCHMAN

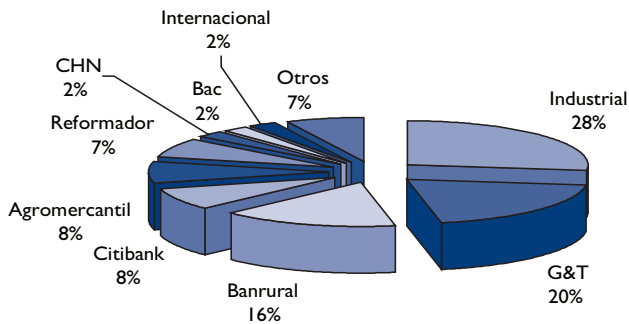


Fuente: Elaboración propia

Con el inicio del proceso de fusiones y adquisiciones el valor del IHH comenzó a incrementarse de manera sostenida, revirtiéndose, por lo tanto, el efecto inicial del proceso de liberalización financiera que se tradujo en un aumento en el número de competidores. En un período de seis años el valor del IHH prácticamente se duplicó. El sistema bancario era a finales de 2005 más concentrado y con un menor número de bancos que cuando se inició el proceso de liberación financiera en 1990.

El aumento en el grado de concentración del mercado bancario guatemalteco fue resultado del surgimiento de bancos más grandes, producto de las distintas fusiones y adquisiciones. Los tres bancos más grandes del país tienen cada uno más del 15% del total de activos y, en conjunto, concentran dos terceras partes.

**GRÁFICA 2
COMPOSICIÓN DE LOS ACTIVOS**



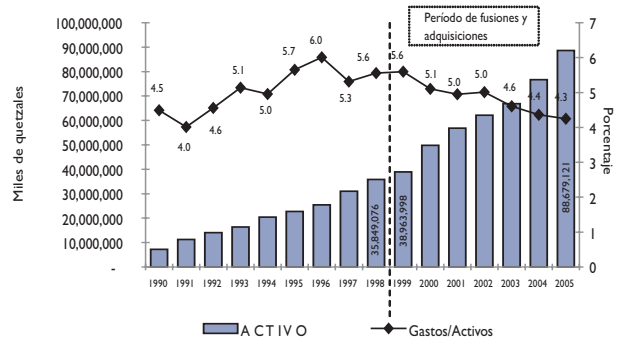
Fuente: Elaboración propia

El nuevo mapa competitivo está integrado por seis bancos grandes, cada uno con más del 5% de los activos, seis medianos (entre 1% y 5% de los activos cada uno) y siete pequeños, cada uno con menos del 1% del total de activos. Dos bancos pequeños son de reciente ingreso en el mercado (De Crédito y Azteca). Los bancos grandes se orientan a funciones de banca comercial. Dos de ellos ofrecen micro crédito. Los bancos medianos y pequeños atienden, principalmente, segmentos de consumo y micro crédito.

Obtención de economías de escala

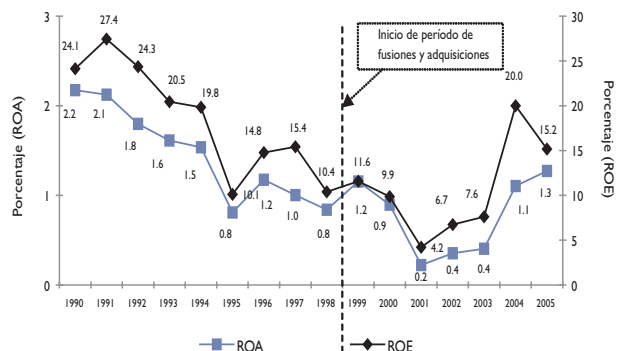
Uno de los principales beneficios de las fusiones y adquisiciones es que permiten lograr economías de escala. La evidencia empírica muestra que en el caso de Guatemala se obtuvieron importantes economías de escala. Los gastos administrativos como porcentaje de los activos disminuyeron de 5.6% a 4.3% durante el período de fusiones y adquisiciones entre 1999 y 2005. No obstante, la rentabilidad, tanto sobre activos como sobre capital, no aumentó en forma inmediata como resultado de las economías de escala logradas. La recuperación de la rentabilidad no se observa sino hasta pasados casi cinco años del inicio de las fusiones.

**GRÁFICA 3
INDUSTRIA: SALDO DE ACTIVOS
Y GASTOS ADMON / ACTIVOS**



Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICA 4
INDUSTRIA: ROA Y ROE**



Fuente: Elaboración propia

El alcance de economías de escala se debe, en parte, a la expansión de los activos, cuyo valor prácticamente se duplicó en el quinquenio siguiente al inicio del proceso de fusiones y adquisiciones bancarias.

Poder de mercado y rentabilidad

El comportamiento de la rentabilidad del sistema bancario guatemalteco muestra cierta correlación positiva con la evolución del grado de concentración y negativa con la obtención de economías de escala.

De acuerdo con la teoría de la Organización Industrial la rentabilidad de un sector industrial está determinada por el grado de concentración de la misma, lo que se conoce como el paradigma Estructura-Conducta-Resultados (Tarziján y Paredes, 2001). De esa cuenta industrias más concentradas (Estructura) tienen mayores ganancias (Resultados) debido a que tienen más posibilidades de colusión (Conducta). Tal relación puede expresarse como:

$$\pi = \beta_1 + \beta_2 GC$$

donde:

π = Rentabilidad de la industria

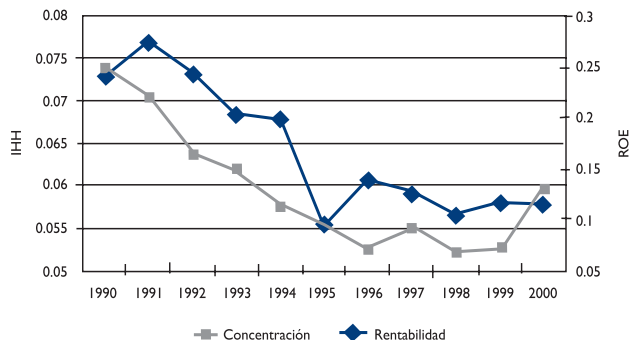
GC = Grado de Concentración Industrial

La teoría económica ofrece distintas alternativas para medir el grado de concentración existente en un mercado, pero generalmente los estudios sobre el tema utilizan dos. Una de ellas es el índice de concentración (C4), que considera la suma de las participaciones de mercado de las cuatro empresas más importantes del sector. Mientras mayor es este porcentaje mayor grado de concentración existe (Tirole, 1990). La otra utilizada con frecuencia es el índice de Herfindahl-Hirschman, que corresponde

a la suma de los cuadrados de las participaciones de mercado de las empresas que componen la industria, oscilando el resultado entre 0 y 1: entre más cerca se ubique de 1 se aproxima más a una situación de monopolio (Tirole, 1990). Este índice es considerado más global y menos arbitrario.

En la década de los años noventa la rentabilidad del sistema bancario se redujo continuamente, disminuyendo de un máximo de 27.1% en 1991 a un mínimo de 9.5% en 1995, luego de lo cual osciló entre 10% y 15%. El paradigma Estructura-Conducta-Resultado parece ser útil para explicar la baja en la rentabilidad bancaria en el período 1990-2000, tal como se ilustra en la gráfica:

**GRÁFICA 5
CONCENTRACIÓN
Y RENTABILIDAD BANCOS**



Fuente: Elaboración propia

Para estimar la ecuación 1 se utilizaron datos anuales de rentabilidad sobre capital y concentración de mercado, medido por el índice de Herfindahl-Hirschman, que se ilustran en la gráfica anterior, la cual fue elaborada con base en datos de la Superintendencia de Bancos. La ecuación fue calculada por el método de Mínimos Cuadrados Ordinarios para el período 1990-2000. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Análisis de regresión

Rentabilidad = - C. 278 + 7.49 Concentración

Predictor	Coef	StDev	T	p
Constant	- 0.27753	0.09258	-3.00	0.015
Concentr	7.485	1.542	4.35	0.001

s = 0.03600 R-Sq=72.4% R-Sq (adj) = 69.3%

Durbin-Watson statistic = 1.83

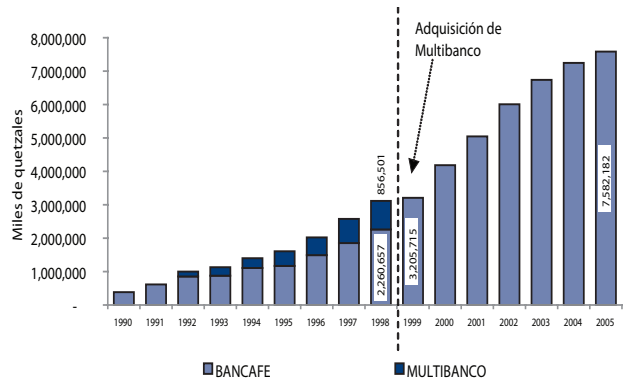
El R² ajustado indica que sólo la variable concentración explica en 69% el comportamiento de la rentabilidad promedio de la banca guatemalteca durante los noventa. Además, la variable concentración es estadísticamente significativa. En consecuencia, se puede concluir que la baja en la rentabilidad del sector a partir de 1991 estuvo asociada a la reducción en el poder de mercado de los bancos, a causa de la competencia. En otro trabajo se demostró que el índice de Lerner se redujo de 30.4% en 1990 a 25% en 1994, implicando una caída de cinco puntos porcentuales (Díaz, 2003). Esto como resultado de una reducción del precio medio mayor que la del costo marginal.

Análisis de las adquisiciones y fusiones

Adquisición de Multibanco por Bancafé

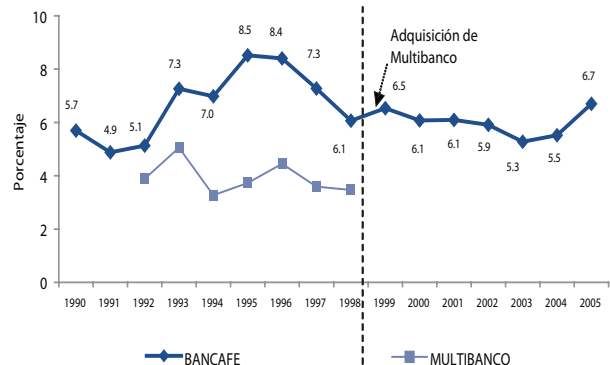
La adquisición de Multibanco por parte de Bancafé se produjo en 1999 y fue la primera que ocurrió en el sistema bancario. Esta compra implicó un aumento de 42% en el valor de los activos respecto al monto del año anterior (Gráfica 6). En consecuencia, la adquisición de Multibanco hizo que Bancafé pasara de ser el quinto banco más grande del país en 1998 (6.5% del mercado), a ser segundo (8.2%) un año después. Al momento de su suspensión ocupaba el cuarto lugar con 7.3% del total de los activos bancarios.

**GRÁFICA 6
BANCAFÉ: SALDO DE ACTIVOS**



Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICA 7
BANCAFÉ: GASTOS ADMON / ACTIVOS**



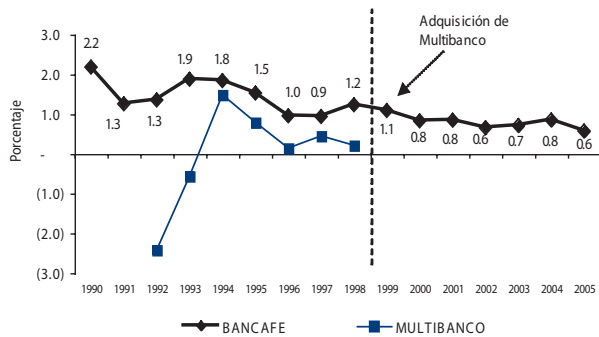
Fuente: Elaboración propia

El efecto de la compra en las economías de escala fue reducido. Los gastos de administración como proporción de los activos totales del banco fueron ligeramente menores durante los siguientes años, excepto en 2005 cuando dicho porcentaje fue incluso mayor al de 1998 (Gráfica 7).

Es de resaltar que Multibanco mostraba mayor eficiencia operativa que Bancafé, al tener menores gastos administrativos como porcentaje de los activos. Asimismo, debe señalarse que Multibanco estuvo poco tiempo en el mercado, siete años.

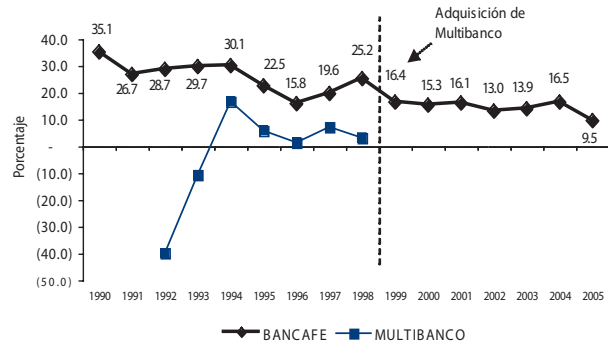
La ligera reducción en la eficiencia operativa, medida a través de la razón gastos administrativos/activos, no se reflejó en la rentabilidad del banco. Tanto la rentabilidad sobre activos (ROA) como sobre capital (ROE) de Bancafé disminuyeron después de la adquisición de Multibanco (Gráficas 8 y 9). Esto como resultado de la baja rentabilidad evidenciada por Multibanco durante los años que operó, aunque también como parte de la baja en la rentabilidad del sistema.

**GRÁFICA 8
BANCAFÉ: ROA**



Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICA 9
BANCAFÉ: ROE**



Fuente: Elaboración propia

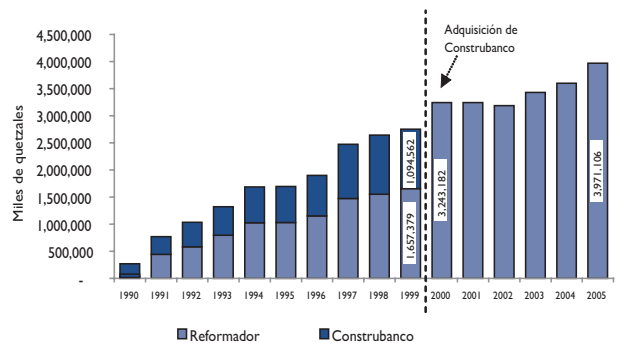
Adquisición de Construbanco por Reformador

La segunda adquisición de la historia reciente del sistema bancario fue realizada por parte de Banco Reformador (Bancor) al comprar el Banco de la Construcción (Construbanco) en el 2000. Como resultado inmediato, los activos de Reformador ese

año crecieron 18% respecto al año anterior, pero durante los siguientes dos años no lo hicieron. Fue hasta 2003 cuando el banco de nuevo empieza a crecer (Gráfica 10). La adquisición permitió a Reformador pasar de la posición ocho a la cinco en el ranking según monto de los activos, ganando cerca de tres puntos porcentuales de cuota de mercado, a 7%. A finales de 2005 era el séptimo banco del sistema según valor de los activos, con 4.5%.

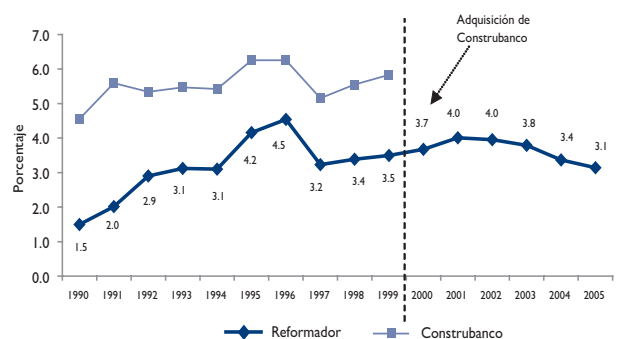
Bancor, en vez de economías de escala, obtuvo diseconomías de escala, ya que la razón gastos administrativos/activos aumentó en los años siguientes a la adquisición. Hasta 2003 se inició la mejora en la eficiencia operativa y hacia 2005 se alcanzó economías de escala (Gráfica 11). Las diseconomías de escala, en parte, se deben a que el banco adquirido tenía una menor eficiencia operativa.

**GRÁFICA 10
REFORMADOR: SALDO DE ACTIVOS**



Fuente: Elaboración propia

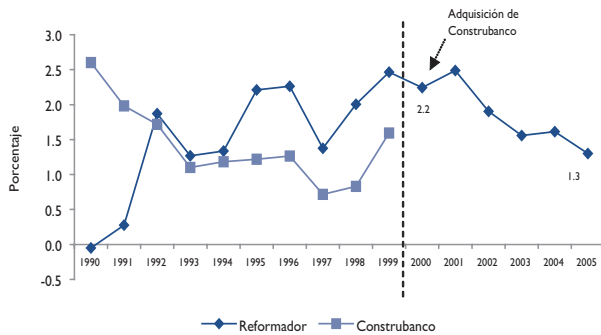
**GRÁFICA 11
REFORMADOR: GASTOS ADMN / ACTIVOS**



Fuente: Elaboración propia

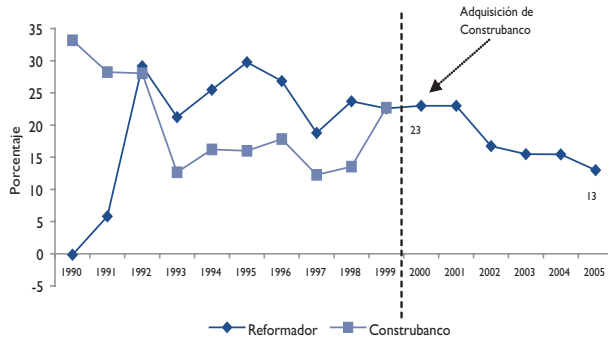
Los indicadores de rentabilidad del banco disminuyeron posteriormente a la adquisición, en parte siguiendo la tendencia del sistema. No obstante, al 2005 no se observaba un repunte de la rentabilidad de Bancor, como era el caso del promedio de bancos. El descenso en la rentabilidad de Bancor se asume que, en parte, se asocia a la menor rentabilidad evidenciada por Construbanco.

**GRÁFICA 12
REFORMADOR: ROA**



Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICA 13
REFORMADOR: ROE**



Fuente: Elaboración propia

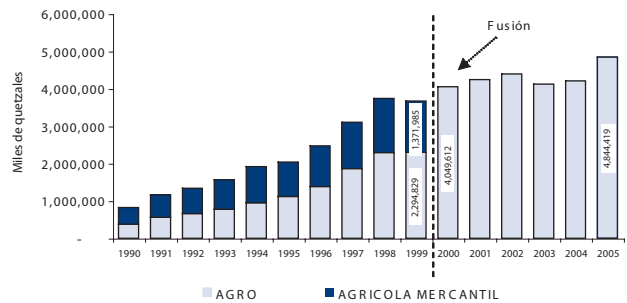
Fusión Agrícola Mercantil y del Agro

En 2000 se produjo la primera fusión bancaria, los bancos del Agro y Agrícola Mercantil se fusionaron para crear Agromercantil. Esta fusión tuvo débil efecto en lo que respecta al crecimiento de los activos durante los siguientes años, excepto en 2005; los activos reportaron tasas de crecimiento menores al 5%, incluso en 2003 fue negativa

(Gráfica 14). La fusión permitió que del Agro, el 7° banco más grande en 1999 con participación del 5.9%, y Agrícola Mercantil, el 11° (3.5%), convirtieran a Agromercantil en el tercer banco más grande de la industria en ese momento, con 8.7% del total de activos del sistema bancario. A diciembre 2005 era el quinto con una participación del 5.5%.

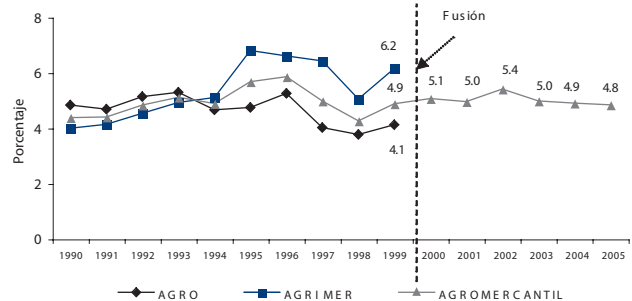
Previo a la fusión, del Agro mostraba una mayor eficiencia operativa que Agrícola Mercantil. La fusión no generó importantes economías de escala; la razón fue que gastos administrativos/activos se mantuvo casi al mismo nivel que estaba antes de la fusión (Gráfica 15).

**GRÁFICA 14
AGROMERCANTIL: SALDO DE ACTIVOS**



Fuente: Elaboración propia

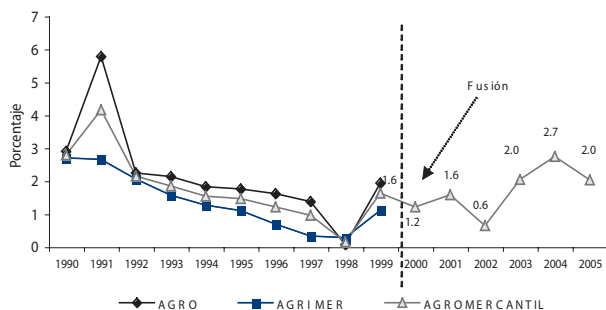
**GRÁFICA 15
AGROMERCANTIL: GASTOS ADMON / ACTIVOS**



Fuente: Elaboración propia

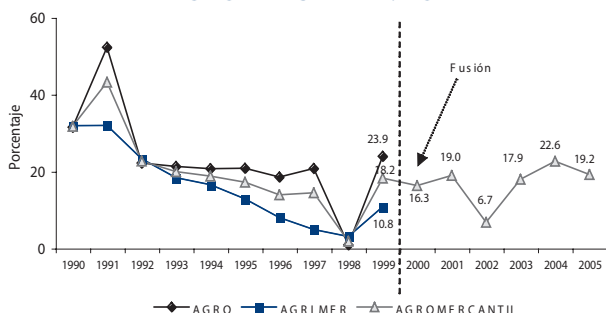
Del Agro era un banco más rentable que Agrícola Mercantil. La rentabilidad conjunta de ambos bancos, en general, mejoró posterior a la fusión.

**GRÁFICA 16
AGROMERCANTIL: ROA**



Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICA 17
AGROMERCANTIL: ROE**



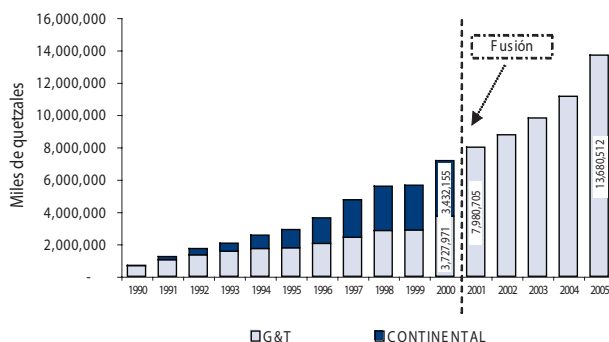
Fuente: Elaboración propia

Fusión Granai & Towson y Continental

La segunda fusión fue realizada en 2001 entre dos bancos grandes, Granai & Towson (G&T), que era el tercer banco con mayor monto de activos, y Continental, que ocupaba la cuarta posición. El nuevo banco G&T Continental se convirtió en el segundo banco más grande del país, según monto de activos, con una cuota de mercado de 14%. A finales de 2005 dicha cuota era de 15%. El crecimiento anual promedio de los activos del nuevo banco fue de 14% (Gráfica 18).

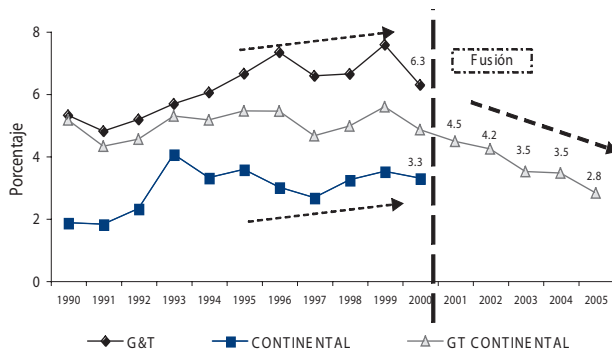
A diferencia del Banco Agromercantil, G&T Continental evidenció economías de escala desde su formación (Gráfica 19). Esto como resultado de la mejor eficiencia operativa de Continental, cuyos gastos operativos representaban sólo cerca del 3% de los activos. En el caso de G&T dicha razón era casi el doble.

**GRÁFICA 18
G&T CONTINENTAL: EVOLUCIÓN DE LOS ACTIVOS DICIEMBRE DE CADA AÑO**



Fuente: Elaboración propia

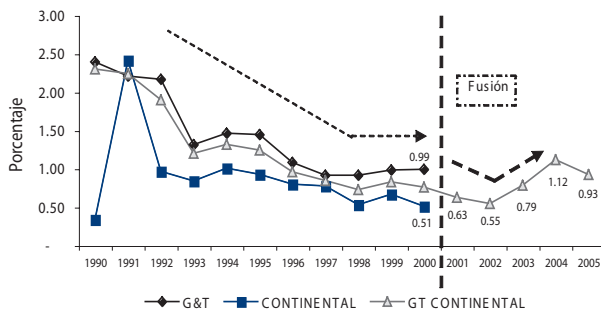
**GRÁFICA 19
G&T CONTINENTAL: GASTOS ADMON / ACTIVOS**



Fuente: Elaboración propia

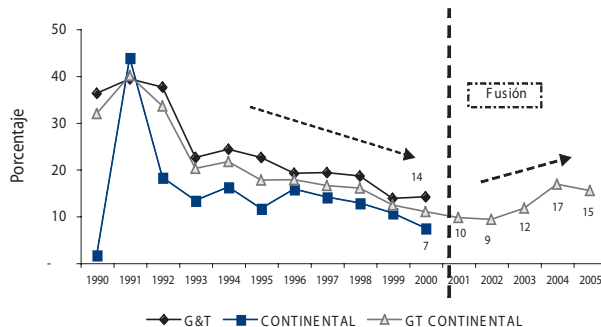
No obstante la obtención de economías de escala, la rentabilidad del nuevo banco se redujo, lo que refuerza la idea ya expuesta que la baja en la rentabilidad de los bancos fusionados estuvo influenciada por la menor rentabilidad del sistema. Esta, a su vez, estaba afectada por la mayor competencia entre los bancos y un contexto de baja de tasas de interés, que redujo el margen de intermediación financiera. A partir de 2003 la rentabilidad de G&T Continental empieza a recuperarse (Gráfica 21), al igual que la del sistema.

GRÁFICA 20
G&T CONTINENTAL: ROA



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA 21
G&T CONTINENTAL: ROE



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

1. El sistema bancario guatemalteco posterior a la liberalización de este mercado es más concentrado y con menor número de bancos que cuando se inició dicho proceso en 1990. Las fusiones y adquisiciones realizadas dieron origen a bancos más grandes y, en consecuencia, a un mercado bancario más concentrado.
2. El proceso de fusiones y adquisiciones, a nivel sectorial, generó importantes economías de escala y mejora en la tasa de rentabilidad. Esta última está asociada al aumento en el grado de concentración (paradigma estructura-conducta-resultados).
3. Las fusiones y adquisiciones no tuvieron el mismo efecto en todos los casos. Las adquisiciones evaluadas generaron en un caso deseconomías de escala y en el otro reducidas

economías de escala, así como una baja en la rentabilidad de los bancos compradores.

El proceso de fusiones y adquisiciones, a nivel sectorial, generó importantes economías de escala y mejoró la tasa de rentabilidad. Esta última está asociada al aumento en el grado de concentración (paradigma estructura-conducta-resultados).

Por su parte, las fusiones generaron importantes economías de escala, que, en los dos casos evaluados fueron acompañadas de aumento en la rentabilidad de los bancos fusionados.

4. El principal resultado de las fusiones y adquisiciones evaluadas fue el aumento de la cuota de mercado, aunque no en todos los casos este fue sostenible en el tiempo.

Bibliografía

- Freiras, X. y Rochet, J. (1998). *Microeconomics of banking*. Boston: MIT Press.
- Intriligator, M. (1990). *Modelos econométricos, técnicas y aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pindyck, R. y Rubinfeld, D. (2001). *Microeconomía*. Madrid: Prentice-Hall.
- Salvatore, D. (1995). *Managerial economics*. New York: McGraw Hill.
- Shy, O. (2000). *Industrial Organization. Theory and applications*. Boston: MIT Press.
- Tarzijan, J. y Paredes, R. (2003). *Organización industrial para la estrategia empresarial*. Colombia: Pearson.
- Tirole, J. (1990). *La teoría de la organización industrial*. Barcelona: Ariel.

MODELO BUSINESS, BENEFITS & CHALLENGES

Humberto A. Castellanos¹

Introducción

Debido a la naturaleza de este artículo es imposible explicar aquí asuntos como cadena de valor, modelo de negocios, estrategias genéricas y método de casos, entre otros, por lo que el lector deberá poseer dichos conocimientos de antemano o informarse a partir de fuentes apropiadas.

Desarrollé el *Modelo BBC* con el propósito de analizar el *modelo de negocios* de una compañía desde una perspectiva estratégica que permita valorar la posición competitiva y mejorarla.

Se propone identificar las decisiones y actividades relacionadas que conforman un modelo de negocios específico, con la intención de comprenderlas y verificar su alineación estratégica apoyándose en la *Matriz BBC de Alineación Estratégica* diseñada y desarrollada a partir del modelo BBC. Se espera que sea de utilidad para las empresas en la búsqueda de una posición competitiva única, rentable y sostenible.

El modelo BBC[®]

El modelo se construye a partir de dos componentes importantes. El primero, fundamenta su análisis en inferir que las actividades realizadas por una empresa en su proceso de generación de valor pueden ser evaluadas a partir de sus resultados. El modelo BBC se interesa por identificar estas actividades y los beneficios específicos que se obtienen a partir de cada una de ellas para luego separar las que generan *valor estratégico* de las que no.

En este artículo se ha agregado intencionalmente el término *estratégico* al valor, sin pretender ser los primeros en referirse al valor de esta forma, aunque habrá que reconocer que no se ha tratado formalmente como tal hasta ahora. Al agregar la connotación “*estratégico*” al valor se pretende distinguir las actividades desde la premisa de que no toda actividad que genera valor para el cliente necesariamente genera beneficios estratégicos para la empresa.

Si una empresa ofrece un producto de alta calidad (por encima de la competencia) a precio de mercado no cabe duda que genera valor para el cliente; sin embargo, es posible inferir de forma general que a mayor nivel de calidad en cualesquiera de sus dimensiones mayor será el costo, por lo que el valor generado por esta táctica podría tener un impacto negativo en la rentabilidad, afectando finalmente la estrategia.

Más aún, si se fijan precios por debajo de la competencia como táctica de ingreso al mercado y se ofrece una calidad mayor de los productos o servicios para diferenciarse, se reducirá el margen de utilidad de la operación, poniendo en peligro la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo; esta situación se deriva principalmente de la falta de compromiso con una estrategia genérica, algo muy frecuente en nuestro medio.

Por “*actividades que generan valor estratégico*” deberá entenderse aquellas actividades cuyos resultados o beneficios son coherentes con una estrategia genérica determinada y claramente definida, y que conducen a la empresa a obtener una ventaja competitiva dentro de su industria.

¹ Maestría en Administración de Empresas. Docente de Dedicación Completa en los programas de pregrado, catedrático del programa de Maestría en la FCEE-URL.

El segundo componente, que ayuda a construir el modelo BBC se refiere a las *decisiones* que definen un modelo de negocios, elecciones que se hacen a partir de un conjunto de opciones acerca de cómo desarrollar una actividad y que algunas veces causan un impacto tal que modifica la estructura de la industria. Si estas decisiones están alineadas a una estrategia aportarán valor estratégico a la compañía y se convertirán en los pilares del modelo de negocios, que llevado a la práctica a través de actividades podrá ser evaluado a partir de los resultados o beneficios que genera; los dos componentes, decisiones y beneficios, se integran para formar el modelo.

Un buen ejemplo de una decisión de este tipo es la que tomó la aerolínea *Southwest* al volar directamente de una ciudad a otra utilizando aeropuertos pequeños o secundarios; esta decisión es un elemento que se transforma en una parte importante del modelo de negocios, realizado a través de actividades y se evalúa por sus resultados. Los aeropuertos secundarios generan menos tráfico aéreo pues no son utilizados por las otras aerolíneas como *American*, *Delta* y *Continental*, quienes utilizan grandes *hubs* para realizar su actividad de forma más eficiente. Además, la infraestructura disponible se quedaría corta comparada con la escala necesaria para atender a estas aerolíneas.

Sin embargo, para *Southwest* esta decisión forma parte integral de su ventaja competitiva. Por ser una aerolínea de bajo costo necesita ser más eficiente que sus rivales y sacar ventaja de decisiones inteligentes. Aquí surge una tensión lógica, ¿Cómo puede ser que acciones opuestas se lleven a cabo en nombre del mismo principio de eficiencia? Esta decisión desafía la sabiduría convencional generalmente aceptada por las aerolíneas acerca del sistema de “*hub and spoke*” o distribución en forma de estrella, de ser la forma más eficiente para operar una línea aérea a gran escala.

Veamos algunos de los beneficios que *Southwest* obtiene a partir de la decisión de volar a aeropuertos secundarios menos congestionados:

- Puertas de abordaje siempre disponibles.
- Reducción de tiempo de espera en pista.
- Menor tiempo necesario para las maniobras de acercamiento al aeropuerto y aterrizaje o *approach*.
- Ahorro de combustible, generado por los factores anteriores.
- Menor tránsito de personas y controles de seguridad, que agilizan el proceso de chequeo y abordaje.
- *Turn around* mas rápido (15 min) estos resultados hacen que se maximice de forma eficiente el tiempo del avión en el aire, aumentando la rentabilidad. Pero esta decisión también genera:
- Tarifas de aeropuerto más bajas (*airport fees*).
- Mayor poder de negociación con las autoridades del aeropuerto, para los cuales *Southwest* es el cliente más importante.
- Ubicación más cercana a la ciudad, con lo que se hace más eficiente el uso del tiempo de sus pasajeros de negocios.

Como puede observarse, una decisión alineada con la estrategia puede generar grandes beneficios para la empresa y sus clientes. Estos beneficios pueden ser evaluados a través de los resultados del conjunto de actividades que implica la decisión adoptada.

Decisiones como esta, que desafían la forma generalmente aceptada de realizar una actividad, pero que además poseen una coherencia estratégica, son las que impactan de tal forma la industria que afectan su estructura y permiten establecer una posición única.

Es claro también que si gran parte de las aerolíneas imitaran el modelo de *Southwest* y utilizaran vuelos directos de ciudad a ciudad usando los mismos aeropuertos secundarios se generaría mayor congestión y se perdería la ventaja, haciendo la operación menos eficiente para todos los jugadores impactando negativamente los costos y la rentabilidad.

El modelo BBC ayuda a aclarar esta posición competitiva y permite el análisis para defenderla y mejorarla, apoya el desarrollo empresarial y también es de utilidad en la formación profesional de jóvenes ejecutivos que comienza en las aulas universitarias. Facilita el desarrollo de habilidades para el análisis de los modelos de negocio empresariales, ventaja competitiva, entorno, retos y cadena de valor, vistos todos desde una perspectiva integral.

Puede aplicarse tanto para análisis interno de la empresa como para empresas competidoras, y extenderse a cualquier empresa de otra industria como una herramienta que permita el *benchmarking*. Sin embargo, su mayor valor será proveer un marco de análisis para descubrir e identificar las decisiones y actividades que hacen posible que una empresa logre una ventaja competitiva y la sostenga a través del tiempo.

Para obtener un marco de referencia eficaz debe realizarse primero un análisis BBC de una empresa

catalogada como líder de la industria, contra la cual deberá evaluarse el modelo de negocios de la propia empresa, para poder diagnosticar la fortaleza o debilidad de la ventaja competitiva actual. Sería de poca utilidad practicar el análisis para determinar el grado de fortaleza de la ventaja competitiva sin un modelo de comparación que sirva como *benchmark*.

Además, debe realizarse un análisis BBC de la industria en general para conocer el modelo de negocios que utiliza el promedio de los competidores, que podrá ser diferente al del líder si éste es un competidor diferenciado.

Como complemento al análisis BBC de la industria puede realizarse el análisis de las fuerzas competitivas de la industria propuesto por Michael Porter, el cual será de utilidad para realizar un esquema completo que sirva como contexto y permita desarrollar estrategias encaminadas a modificar la estructura actual del mercado, de forma que se pueda obtener una ventaja competitiva sostenible.

Una decisión alineada con la estrategia puede generar grandes beneficios para la empresa y sus clientes. Estos beneficios pueden ser evaluados a través de los resultados del conjunto de actividades que implica la decisión adoptada.

La Tabla I presenta una ilustración del modelo BBC. Es una guía de investigación y análisis que pretende segmentar las operaciones de una empresa e identificar el propósito de las actividades importantes en la generación de valor. De ninguna manera este análisis intenta ser tan completo y exhaustivo como el propuesto por M. Porter para analizar la cadena de valor, pero permite una visión más rápida y esquemática de las actividades de una empresa para entender su modelo de negocio, agregándole, eso sí, la parte importante del contexto y los retos para poder visualizarla desde una perspectiva integral.

TABLA I. MODELO BUSINESS, BENEFITS & CHALLENGES

<p>CONTEXTO INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA EMPRESA Y LA INDUSTRIA</p>	<p>MODELO DE NEGOCIOS (Decisiones)</p>	<p>BENEFICIOS (Resultados)</p>	<p>RETOS MÁS IMPORTANTES</p>
<p>EMPRESA</p> <ul style="list-style-type: none"> Giro del Negocio Breve reseña histórica Productos / Servicios Marcas Posición en el mercado Share Of Market (SOM) Ciclo de Vida Grado de Diversificación <p>Información Financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> Valor de las Marcas Valor de las Acciones en el Mercado Ventas Estado Resultados Utilidades Flujo de Efectivo Activos Balance General <p>ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA</p> <ul style="list-style-type: none"> Crecimiento Finanzas (Utilidad Promedio, etc.) Tamaño del Mercado Competencia Ciclo de Vida etc. <p>(Se puede complementar con el análisis de las fuerzas competitivas desarrollado por M. Porter)</p>	<p>¿Cuál es la Oferta de Valor?</p> <ul style="list-style-type: none"> Concepto del Negocio (Producto o Servicio Esencial - Suplementarios) Estrategia Genérica Organización Económico - Financiero <p>¿Cómo entregan valor?</p> <ul style="list-style-type: none"> Operaciones Descripción detallada de los procesos clave en las operaciones del negocio Tecnología Recursos Humanos Estrategia e Importancia del personal en la entrega de valor <p>¿A quién entregan valor?</p> <ul style="list-style-type: none"> Marketing Segmentos que atiende Tipo de cliente Mercados Geográficos etc. 	<p>Beneficios específicos que se obtienen a partir del modelo de negocios</p> <p><i>(Relacione cada beneficio a un elemento del modelo de negocio)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Valor Liderazgo Brand Equity Posicionamiento Poder de Negociación Economías de escala Lealtad del Cliente Diferenciación Rentabilidad Costos etc. <p>Ventaja Competitiva</p> <p>Se intenta definir aquellas características no imitables fácilmente por la competencia en el corto plazo</p> <p>Coherencia Estratégica</p> <p>Matriz de Alineación BBC</p>	<p>¿Cuándo y cómo podría ser imitado el modelo de negocio actual por la competencia?</p> <p>¿Cuáles son las acciones que deberá emprender en el corto, mediano y largo plazo para mantener la Ventaja Competitiva?</p> <p>(Proyectos Actuales: Análisis OA) (Modelo STP®)</p> <p>¿Qué factores se deben tomar en cuenta para la planeación de los cursos de acción?:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ciclo de Vida de la Industria Tasa de crecimiento Tasa de uso Tendencias Cambios en gustos y preferencias de los consumidores Posibles acciones de la competencia Desarrollo y cambios tecnológicos Globalización etc.

Copyright © 2007 Humberto A. Castellanos. Todos los derechos reservados.

Matriz BBC de alineación estratégica

La Matriz BBC de Alineación Estratégica pretende ser una herramienta que permita verificar la alineación estratégica de las decisiones mediante el impacto en los elementos del modelo de negocio y los beneficios en el costo y en la disposición a pagar del cliente. Tanto las decisiones como los elementos del modelo de negocios y los beneficios son identificados a partir del análisis que sugiere el modelo BBC.

Una vez ponderados los beneficios en el costo o en la disposición a pagar y calculados de acuerdo a la metodología de la matriz, se podrá comprobar si la decisión está alineada a una estrategia genérica específica.

La metodología sugerida para la matriz de alineación debe distinguir cualitativamente entre aumentos mayores⁽⁺⁾, moderados^(m), menores⁽⁻⁾ y disminuciones mayores⁽⁺⁾, moderadas^(m) y menores⁽⁻⁾ en cuanto a costos y disposición a pagar del cliente.

Luego, cada evaluación cualitativa deberá ser ponderada requiriendo un efecto inverso entre costo y disposición a pagar, es decir, que un aumento en costo obtendrá una valoración negativa (-3, -2, -1) dependiendo del grado de impacto, y un aumento en la disposición a pagar una valoración positiva (3, 2, 1). Cuando el efecto en el costo o en la disposición a pagar es nulo la ponderación deberá ser cero (0).

Si el resultado de la suma de las ponderaciones es positivo, entonces se entenderá que la decisión genera valor estratégico. El grado de valor estratégico estará dado por el porcentaje de valor resultante.

Para saber con cuál estrategia genérica es más coherente el valor estratégico encontrado deberán compararse los valores individuales de costos y disposición a pagar. Si el mayor beneficio lo reciben los costos, el valor estratégico será coherente con una estrategia genérica de liderazgo en costos; y si el mayor beneficio está en el aumento de la disposición a pagar, el valor estratégico estará alineado a una estrategia genérica de diferenciación. Si se encuentra valor estratégico importante en ambos componentes, la decisión tiene potencial para ser utilizada con una estrategia dual.

La tabla 2 muestra un ejemplo de la Matriz BBC de Alineación Estratégica aplicado a la decisión de la aerolínea *Southwest* de volar sólo a aeropuertos secundarios y la compara, para efectos ilustrativos, con los resultados que tendría la decisión de volar a aeropuertos internacionales.

Como puede apreciarse a partir del análisis, la decisión de *Southwest* de volar a aeropuertos secundarios obtiene un beneficio mayor en costos, reflejado en los valores positivos resultantes. La misma decisión también genera aumentos moderados y menores en la disposición a pagar del cliente, por lo que podría estar alineada tanto a una estrategia de diferenciación como de liderazgo en costos, aunque presenta mayor coherencia con esta última.

El congestionamiento de los aeropuertos secundarios es el elemento del modelo de negocios que sufre mayor impacto a partir de esta decisión; el resultado agrega valor estratégico al modelo de negocios en 83%. Para *Southwest*, por otro lado, la decisión de volar a aeropuertos internacionales sólo presenta un aumento en los costos evidenciado con el valor negativo resultante, sin aportar mucho a la diferenciación, por lo que esta decisión no posee valor estratégico para la compañía.

TABLA 2, MATRIZ DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

		BENEFICIOS (Resultados)					¿GENERA VALOR ESTRATÉGICO? LIDERAZGO EN COSTOS O DIFERENCIACIÓN
DECISIONES ELEMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIOS (SOUTHWEST)	IMPACTO DE LA DECISIÓN EN LOS ELEMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIOS	COSTOS TOTALES DE LA EMPRESA	COSTOS COMPARADO CON EL PROMEDIO DE LA INDUSTRIA (BENCHMARK)	DISPOSICIÓN A PAGAR DE LOS CLIENTES PARA LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA	DISPOSICIÓN A PAGAR DE LOS CLIENTES COMPARADO CON EL PROMEDIO DE LA INDUSTRIA (BENCHMARK)		
IMPACTO TOTAL DE LA DECISIÓN EN LOS CRITERIOS							
		19	18	10	6	53	55%
		DISMINUYE +	DISMINUYE +	AUMENTA m	AUMENTA -	SI	
DECISIÓN: VOLAR A AEROPUERTOS SECUNDARIOS	DISMINUYE +	3	3	AUMENTA m	AUMENTA -	SI	9
Tiempo de espera en pista	DISMINUYE +	1	2	NO INFLUYE	AUMENTA -	SI	4
Disponibilidad de puertas de abordaje	DISMINUYE -	3	1	AUMENTA -	AUMENTA m	SI	7
Tiempo de approach	DISMINUYE +	3	3	AUMENTA +	AUMENTA -	SI	10
Congestionamiento	DISMINUYE +	3	3	AUMENTA -	NULO	SI	7
Turn around	DISMINUYE +	3	3	NO INFLUYE	NO INFLUYE	SI	6
Tarifas de aeropuerto	DISMINUYE +	3	3	NO INFLUYE	NO INFLUYE	SI	6
Poder de negociación	AUMENTA +	3	3	NO INFLUYE	NO INFLUYE	SI	6
Ubicación con respecto a la ciudad	AUMENTA +	0	0	AUMENTA +	AUMENTA -	SI	4
IMPACTO TOTAL DE LA DECISIÓN EN LOS CRITERIOS							
		-21	-1	IGUALA	IGUALA	NO	-24%
		AUMENTA +	IGUALA	IGUALA	IGUALA	NO	
DECISIÓN: VOLAR A AEROPUERTOS INTERNACIONALES	AUMENTA +	-3	0	DISMINUYE -	IGUALA	NO	-4
Tiempo de espera en pista	AUMENTA +	-3	0	IGUALA	IGUALA	NO	-3
Disponibilidad de puertas de abordaje	DISMINUYE +	-3	0	IGUALA	IGUALA	NO	-3
Tiempo de approach	AUMENTA +	-3	0	IGUALA	IGUALA	NO	-3
Congestionamiento	AUMENTA +	-3	0	IGUALA	IGUALA	NO	-3
Turn around	AUMENTA +	-3	0	IGUALA	IGUALA	NO	-3
Tarifas de aeropuerto	AUMENTA +	-3	0	IGUALA	IGUALA	NO	-3
Poder de negociación	DISMINUYE +	-3	-1	NO INFLUYE	IGUALA	NO	-4
Ubicación con respecto a la ciudad	DISMINUYE +	0	0	NO INFLUYE	NO INFLUYE	NO	0

Copyright © 2007 Humberto A. Castellanos. Todos los derechos reservados.

El modelo BBC aplicado a la docencia universitaria

Como se mencionó en un principio, el modelo también puede ser útil para la docencia universitaria haciendo necesaria una explicación metodológica de su valor para la enseñanza, por lo que se abordará este tema a continuación para luego concluir con algunas reflexiones acerca de los beneficios estratégicos de la aplicación del mismo, que ayuden a desarrollar la competitividad empresarial.

Uno de los problemas encontrados al ejercer la docencia es la falta de casos para la enseñanza y el aprendizaje adecuados. En las mejores escuelas de negocios de Latinoamérica y el mundo existen investigadores expertos en la realización de casos. Escribir un caso del nivel de los de Harvard, por ejemplo, es un proceso largo y requiere dedicación, oportunidad, conocimiento y una alta inversión económica.

El método de casos

El método de casos se deriva del método socrático, en donde la ironía y la mayéutica son aplicadas de forma tal que ayuda a los individuos a descubrir la verdad mediante el diálogo. Una de las condiciones fundamentales para que el método de casos sea trabajado con éxito en el aula es la buena preparación de los alumnos para la discusión; la participación calificada es de donde se nutre y alimenta. El profesor juega el papel de facilitador e intenta mediante su experiencia dirigir la discusión de forma que los objetivos pedagógicos de esa sesión sean alcanzados.

El método de casos también es un método en el cual el alumno va descubriendo por sí mismo en dónde radica la problemática que se enfrenta y toma decisiones basado en la evidencia que el caso provee. El investigador de un caso tratará de detener el desarrollo del mismo en un punto específico en el que existen dos o tres cursos de

acción posibles y sobre los cuales el actor principal o protagonista del caso debe tomar una decisión. Y es sobre esta decisión que trabajan los alumnos analizando las ventajas y desventajas de cada una de las opciones o alternativas.

Debido a lo largo del proceso para elaborar un caso por parte de un investigador, cuando el caso alcance las aulas la empresa protagonista habrá tomado una decisión con respecto a la problemática que enfrentaba en ese momento y se conocerán los primeros resultados de la decisión, por lo que el facilitador podrá concluir compartiendo con la clase la decisión y los resultados obtenidos a partir de forma que el estudiante conozca lo que “en verdad pasó”.

Los docentes de las universidades centroamericanas enfrentan algunas dificultades para enseñar correctamente con el método de casos, desde obtener el acceso a los materiales de universidades especializadas hasta la modesta preparación de los alumnos para la discusión en clase. Además se necesita experiencia y conocimiento en la enseñanza del método de casos debido a que las condiciones actuales no permiten la dedicación completa por parte de los docentes para mejorar esta área de forma integral.

Como respuesta a esta problemática, se propone el modelo BBC como una herramienta complementaria al método de casos tradicional que permita superar algunas de las barreras descritas y que desarrolla habilidades específicas en el estudiante como la investigación, discriminación de información, verificación de la calidad de la información recolectada, análisis, síntesis y toma de decisiones en un contexto real.

Uso académico

El modelo BBC no pretende sustituir el método de casos tradicional sino más bien complementarlo. Como el método de casos, el modelo BBC

intenta incentivar el aprendizaje por medio del descubrimiento más que por la receptividad. El modelo fue puesto a prueba en clases tanto de Maestría en Administración de Empresas como de Licenciatura en Mercadotecnia con excelentes resultados de parte de los estudiantes.

La Tabla 3 presenta el resultado de la investigación de una estudiante de la carrera de licenciatura en mercadotecnia en la URL aplicando el modelo BBC a la empresa Dell Inc. El trabajo se presenta sin modificaciones, por lo que el lector sabrá disculpar los errores que pudiese encontrar.

Se puede apreciar el grado de análisis y detalle que esta estudiante logró a través del método BBC, siendo sólo su segunda experiencia aplicando el modelo. A pesar de las limitaciones, logra

identificar y describir razonablemente bien los elementos del modelo de negocio de Dell y los beneficios asociados a cada una de las actividades, determinando retos importantes, decisiones y cursos de acción más recientes.


También es posible cuestionar el acierto de algunas actividades a partir de sus resultados y retar su coherencia estratégica aplicando la matriz de alineación. Con la práctica, las habilidades del analista van mejorando y así los resultados.

El estudiante puede evaluar si el curso de acción tomado es adecuado desde el punto de vista estratégico y confrontar sus opiniones con las de sus compañeros, generando una discusión en clase muy interesante y enriquecedora, con alto involucramiento y participación.

TABLA 3

CONTEXTO EMPRESA		MODELO DE NEGOCIOS		RETOS MÁS IMPORTANTES	
		CONCEPTO DE NEGOCIOS: Ofrecer una amplia variedad de opciones PERSONALIZADAS en hardware y software de cómputo, reduciendo costos y complejidad en los productos y procesos de interoperabilidad.	PROPUESTA DE VALOR PARA EL CLIENTE	RETO	PLAN DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Fundada en 1984 por Michael Dell en Round Rock, Texas - Tamaño: Grande: Aprox. 48, 100 empleados en el mundo. - Es considerada la marca líder de equipos IT (en 2006) y líder en fabricación de computadoras desde 1990 - Empresa de mayor aceptación en sistemas de entrega a nivel y uno de los mayores creadores de hardware y computadoras. - A nivel mundial ocupa el 2º lugar, siendo desplazada por HP/Compaq con imagen y presencia internacional. - Número 1 en EEUU en embarques de servidores Intel. - Ocupa el 3er. puesto en la categoría de Global Server and Portable Market (2000) - Tiene ingresos de 31,2 millones de dólares y un 28% de cuota en el mercado de ordenadores en EEUU - Según información de 2001, Dell ha facturado \$3 mil millones anuales en servicios, que representan el 10% del negocio. Y está creciendo a una tasa del 34% - 1987: Primera en ofrecer servicio a domicilio al siguiente día. - Recibe más de mil millones de solicitudes vía Internet en 80 sitios en diferentes países. - En 2001 se estancaron las ventas de ordenadores en todo el mundo. - En 2004 intentó introduciéndose en el mercado de productos multimedia e inició a comercializar TV y reproductores digitales. 		<p>BENEFICIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desempeñarse compartiendo la misma visión: Lograr más y en mejores condiciones - Incentiva el trabajo en equipo con el compromiso de respetar valores. - Comprar o producir sólo lo que se necesita cuando se necesita, evitando entregas periódicas, por medio del intercambio de informaciones en tiempo real. - Intercambio de información y coordinación de actividades como una empresa vertical. - Relación muy estrecha con los proveedores, sin dejar su independencia, con el menor número posible de asociados, para que cada uno se concentre en lo que hace mejor. - Les permite ser líderes en costos - Proveer un valor superior clientes. 	<p>Abandonar el modelo directo (venta directa).</p>	<p>A Dell le falta presencia en la "calle" y capacidad para negociar, la propuesta es sellar alianzas con partners que permitan la entrada en cuentas que no están interesadas en trabajar directamente con el fabricante y en las que están asentados determinados integradores. En respuesta a ello Dell comienza a alejarse de su modelo de venta siendo el reto, el éxito en el nuevo modelo al ofrecer sus productos en Wal Mart y su filial mayorista Sam's Club en Estados Unidos, Canadá y Puerto Rico.</p>	
		<p>ORGANIZACIÓN</p> <p>El "álima de Dell" es una cultura ganadora en toda la organización.</p> <p>Organización del tipo Just in Time (JIT)</p> <p>La organización tiene una "integración virtual" con los mejores proveedores.</p> <p>Cadena de suministro y organización enfocada a lo que los clientes consideran importante.</p> <p>FINANZAS</p> <p>Estrategia financiera: No es preciso que pague a sus proveedores en un plazo de 30 días.</p> <p>Transacciones puramente financieras, vendiendo opciones put</p> <p>Entrega un alto nivel de rédito a los accionistas</p> <p>Costos fijos y operativos más bajos que competidores</p> <p>Los márgenes de ganancia más bajos (los redujo de 21% a 18%)</p> <p>El cliente cancela antes que Dell realice los pedidos de insumos y el producto final sea entregado.</p>	<p>BENEFICIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sus ajustadas existencias le permiten tener dinero durante mucho más tiempo, que sus competidores. - Ganar mucho dinero en 1990 cuando el negocio de ordenadores no fue tan rentable - Intensa labor a lo largo de los años de los accionistas con la organización. - Triángulo Dell: Equilibrio entre crecimiento, rentabilidad y liquidez encabezando a competidores - Hace a Dell más competitivo, habiendo aumentado un 35.05% sus ingresos de 2004 a 2007. VER DECLARACION DE INGRESOS 2006 Mientras que en el 1er trimestre 2007 los resultados no fueron del todo satisfichos. NOTICIA DELL EXPO 2007: \$801 millones en utilidades de operación - Permite vender el mejor servicio al costo más razonable al repartir el diferencial con sus clientes. - Ciclo de efectivo negativo/cercano a cero. - Aumenta la liquidez de la empresa. 	<p>Cambiar el concepto de "ordenador."</p> <p>Recuperar la reputación del buen servicio de Dell, perdido después de 2000, cuando redujo personal rápidamente al empezar a debilitarse el mercado.</p>	<p>Deberá de dirigirse hacia la introducción de avances tecnológicos radicales que sobrepasen el sentido común, para competir contra las innovaciones de HP/C.</p> <p>Dell no puede seguir ofreciendo buen servicio a los clientes, cuando en realidad no lo está brindando, por lo que para que realmente sea coherente su promesa, deberá reevaluar el personal con el que cuenta, y si fuese necesario la capacitación bajo una orientación en sobrepasar las expectativas en servicio al cliente; tomando medidas en nuevas contrataciones de personal que reflejen la cultura ganadora de Dell y complementen la fuerza laboral, para cubrir la demanda de los clientes a tiempo, de manera cordial y eficiente. Lo que se busca con ello es el reposicionamiento de la cultura ganadora de Dell.</p>

CONTINUACIÓN TABLA 3

¿COMO ENTREGAN EL VALOR?		BENEFICIOS	VENTAJA COMPETITIVA
INDUSTRIA	OPERACIONES	BENEFICIOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Industria en etapa de crecimiento: dinámica, nunca deja de avanzar. - La industria de la tecnología ha tenido que enfrentar una triple catástrofe: el decrecimiento de la demanda después de los tremendos gastos para anticiparnos al problema que creaba el año 2000, la catástrofe de las empresas.com y la desaceleración general de la economía. - La gran mayoría de compañías se encuentran basadas en estándares, haciendo más fácil el integrar una infraestructura IT. - Se han identificado dos atributos de valor similar para los responsables de IT: Para los norteamericanos, las empresas deben estar siempre disponibles para responder; para los europeos, un servicio excepcional. - Dell y HP/Compaq encabezan el ranking de mejores marcas de informática y tecnología. - Las marcas de IT más destacadas en España están encabezadas por HP/Compaq, seguida de Dell, IBM, Epson, Toshiba, Acer y Fujitsu. - El mercado de bienes de consumo –ordenadores– crece lentamente, sin reportar beneficios; el mercado de productos más complejos –como servidores– es más prometedor, proporcionando grandes beneficios. - Inversión: Según la 1ª investigación global de ACNielsen sobre IT, más del 50% de las compañías en USA y Europa incrementarán su inversión en IT este año. - Tendencia hacia ordenadores portátiles: 2 de cada 5 empresas en USA y Europa aumentan su gasto en esta categoría. - Tendencia hacia la consolidación, como el caso de HP y Compaq. - Tendencia hacia ordenadores ecológicos que reduzcan las emisiones de gases de efecto invernadero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Involucramiento del cliente al configurar sus sistemas para satisfacer sus propias necesidades. - Asistencia técnica por Internet y teléfono las 24 hrs. - Modelo directo: No distribuye PCs a través de los canales habituales, sino que los vende directamente de fábrica. - Intercambios comerciales en Internet desde 1996. - Producción bajo pedido. <p>Reúne datos en tiempo real sobre sus ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dell juega un rol en establecer estándares en la industria. - Combina la tecnología con la información. <p>El cliente es un asociado de Dell.</p> <p>Estrategia de Diferenciación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento bajo diferenciación del mejor personal - Cuenta con un Código de Conducta. - Filosofía: Pagar acorde al desempeño. - Incentivos en efectivo y planes de bonificación para empleados - Relación directa con los empleados - Personal de altos mandos, altamente especializados. <p>MARKETING: ¿A QUIÉN ENTREGAN EL VALOR?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dell Computer se enfoca a 7 segmentos de clientes: hogar, negocios pequeños, negocios medianos y grandes, gobierno estatal y local, gobierno federal, educación y salud, quienes desean establecer una relación directa con el proveedor (Dell) y obtener una oferta ajustada (personalizada) a sus necesidades, a tiempo y a bajo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Construir cada sistema de acuerdo al pedido del cliente. - El cliente adquiere un producto que aún no existe, eliminando restricciones de disponibilidad. - El cliente reconoce a Dell como más confiable al dar solución a tiempo. - Permite responder a la demanda real de clientes reales. - Ahorrar el margen cargado por distribuidores al no depender de intermediarios minoristas. - La información del cliente pasa del fabricante al proveedor, existiendo un plazo de entrega nominal de 8 días, plazo que se cumple en el 90% de los pedidos. - Base de la prolongación directa del modelo directo. - Ha hecho que Dell sea considerada la compañía líder en servicio al cliente. - Evita mantener meses de existencias anticuadas y la canalización al rotar inventario cada 4 días. - Convierte su inventario en dinero, más rápido que los competidores. - No hay stock de producto terminado, lo que maximiza la liquidez de la compañía. - Los agentes comerciales pueden orientar a los clientes hacia los productos disponibles. - Permite registrar informaciones sobre oferta y demanda y detectar tendencias en el mercado. - Le da prestigio a la empresa y trabaja según patrones establecidos por ellos mismos. - Elimina fronteras tradicionales entre clientes y empresa, permitiendo ganar dinero a ambos. - Ofrece acceso al programa de asistencia técnica interna en línea. - Permite obtener información valiosa sobre sus compras, vendiendo el 70% de su producción a clientes importantes, creando alianzas estratégicas con los clientes. - Fijar Precios Premium, ya que son los primeros en ofrecer al mercado un nuevo modelo. - Márgenes más altos con cada lanzamiento de producto. <p>BENEFICIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Combinación colectiva eficaz de todos los empleados, para complementar las debilidades de unos con las fortalezas de otros. - Adhiere a la compañía valores, siendo los empleados ganadores CON integridad - Motiva a los empleados al mejoramiento continuo y a la realización de un trabajo arduo. - Les ofrece el poder compartir la prosperidad de Dell, creando relaciones a largo plazo. - Apoya la cultura ganadora al brindarles una experiencia inmejorable con cada día de trabajo. - Liderazgo de Gerencia, lo que da utilidad a la empresa. - Los empleados tienen líderes de los cuales aprender. 	<p>Su ventaja competitiva se basa en sus costos bajos y la venta directa por medio de producción bajo pedido de un producto totalmente configurable por el cliente, lo cual se resume en su modelo exclusivo: MODELO DIRECTO basado en 5 principios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Relación directa 2. PRODUCCIÓN BAJO PEDIDO 3. Tecnologías según normas 4. Líder en bajos costos 5. Punto de responsabilidad único <p>VER MAS SOBRE DELL El resultado del modelo de negocios, es la INTEGRACIÓN VIRTUAL de TODA la cadena de valor</p> <p>ESTRATEGIA GENÉRICA Consecuencias: VER</p> <p>Estrategia: Liderazgo en Costos</p>
			

Elaborado por: Evelyn A. Velásquez Ibarra. Licenciatura en Mercadotecnia, Universidad Rafael Landívar

El modelo BBC como herramienta de benchmarking

Retomando nuevamente el enfoque empresarial, el modelo permite estructurar la investigación para intentar descubrir las claves del éxito de una empresa competidora. Proporciona un esquema que ayuda a la identificación de la ventaja competitiva, ilustra un modelo de gestión y secciona el modelo de negocios facilitando su análisis.

- Una vez comprendido el modelo de negocios de una empresa exitosa y el propio, se intentará *modificar* aquellos elementos que permitan beneficios a la empresa tomando en cuenta su entorno y circunstancias particulares, tratando de mejorar el modelo de negocios actual a partir de los elementos clave encontrados en la investigación.

Además, podrá intentarse modificar la estructura de la industria con decisiones inteligentes que integren un nuevo modelo de negocios, buscando un desempeño superior al promedio de empresas competidoras.

El modelo BBC aplicado a la propia empresa

La mayor parte de las empresas en nuestro medio no poseen una estrategia genérica definida que les lleve a alcanzar una Ventaja Competitiva Sostenible; más bien realizan una serie de actividades que les permite obtener utilidades al final del ejercicio anual. El problema de esta forma de hacer las cosas no es obtener utilidades sino maximizarlas.

Estas empresas obtendrán utilidades fruto de sus actividades comerciales, y el hecho de obtenerlas les confortará y ayudará a fortalecer los argumentos de una buena gestión. Sus planes estratégicos estarán concentrados en incrementar las ventas con la premisa de que ocurrirá lo mismo con las utilidades, y para lo cual seguramente destinarán

recursos importantes, incluyendo los financieros, con tal de lograr sus metas de crecimiento.

El resultado de este enfoque es que cualquier actividad que vaya encaminada a incrementar las ventas y además genere utilidad en algún grado será bien vista, por lo que el modelo de negocios resultará en una mezcla de actividades resultadistas sin alineación ni coherencia estratégica, obteniendo resultados con un alto costo de oportunidad.

La coherencia estratégica sólo se alcanza realizando actividades que generen valor y que a su vez estén alineadas a una estrategia genérica ya sea Liderazgo en Costos, Diferenciación o una Estrategia Dual cuando se pueda desarrollar de forma exitosa y no se quede atrapado en la mitad (Dell Inc. y Circ du Soleil, son algunos de los pocos casos que existen en el mundo).

Se debe hacer hincapié en que todas las actividades que realiza una empresa provienen de decisiones, elecciones entre una alternativa y otra acerca de cómo realizar una actividad comercial y que estas elecciones constituyen la estrategia y el modelo de negocios.

Todas las actividades que realiza una empresa deben poseer un objetivo específico que sea coherente con la estrategia genérica escogida para lograr maximizar los resultados. El objetivo de poseer una estrategia genérica no es sólo competir, es más bien establecer una posición competitiva única dentro de un mercado o industria y lograr ventajas competitivas que maximicen los resultados de la empresa (ROI) y que los haga sostenibles en el tiempo.

El modelo BBC permite evaluar cada decisión y actividad que la empresa realiza, su beneficio estratégico y su alineación. Ayuda a realizar aquellas elecciones que permitirán un modelo de negocios integral y coherente.

La parte final del modelo BBC inquiriere acerca de los retos que enfrentará la empresa en el futuro, proyectos actuales y por venir, decisiones estratégicas importantes por tomar y las consideraciones necesarias para lograr la sostenibilidad de la posición competitiva. Propone algunos elementos guía a tomar en consideración dependiendo del impacto que se vislumbra tendrán en la estrategia y el modelo de negocios actual.

En conclusión, el modelo BBC desagrega el modelo de negocios de una empresa en decisiones, actividades y beneficios que permitirán obtener una visión más clara y una mayor comprensión del mismo. Su importancia radica en que sólo logrando definir un grupo de actividades coherentes entre sí, que apoyen eficazmente las decisiones inteligentes y alineadas a la estrategia, se obtendrá un modelo de negocios fuerte que genere una posición competitiva única y maximice el retorno sobre la inversión, brindándole a la empresa una plataforma que le permita asegurar la supervivencia en el largo plazo por encima de sus competidores.

Ventajas del modelo BBC

- Describe una situación real.
- Es actual (podría estar sucediendo en el mismo momento).
- Desarrolla las habilidades de investigación, discrecionalidad, síntesis y análisis.
- Facilita descubrir aquellas actividades que generan valor estratégico.
- Identifica y evalúa las decisiones que han definido el modelo de negocios de una empresa.
- Permite ajustar y mejorar el modelo de negocios actual.
- Ayuda a identificar los *drivers* de la Ventaja Competitiva.

- Mejora la comprensión de lo que se denomina “Modelo de Negocios” de una empresa.
- Trata con la incertidumbre en un contexto real acerca del mejor curso de acción.
- Genera involucramiento del estudiante permitiendo una discusión eficaz y enriquecedora en clase*.
- Motiva al estudiante a desempeñar el papel del tomador de decisiones en un contexto real y actual*.
- Presenta un reto para el docente y le mantiene actualizado*.

**Aplica sólo para el estudio de casos.*

Anexo

Metodología sugerida para uso académico

Se asigna un trabajo de investigación para el estudiante acerca de una empresa en particular, reconocida por su éxito o fracaso, pero con el potencial de presentar lecciones importantes para la enseñanza y el mundo de los negocios.

Se recomienda también buscar compañías que luego de ser exitosas durante mucho tiempo estén actualmente pasando por situaciones difíciles, o viceversa. Esto ayudará a mejorar las habilidades de toma de decisiones en un contexto real y actual.

Se debe investigar los requerimientos guía del modelo, descubrir los elementos del modelo de negocios o actividades y el valor que generan a partir de los beneficios. Debe realizarse un análisis de la industria, determinar los retos en el corto y mediano plazo que la empresa en estudio podría enfrentar e identificar las acciones que deberán ser implementadas para mantener la ventaja competitiva.

Se complementará con un análisis ODA, de las Oportunidades que el estudiante vislumbra, de las posibles Debilidades de la empresa, si las hubiere, y de las Amenazas del entorno, distinguiendo entre amenazas para la industria y amenazas directas que generalmente provienen de la competencia.

En los casos en que las empresas analizadas se encuentren en una situación difícil en el momento del estudio, se deberán proponer cursos de acción que den solución a la problemática actual, luego de identificar correctamente el problema y sus implicaciones.

El estudiante debe hacer todo el trabajo de investigación de datos relevantes y luego un análisis integral de la empresa propuesta. La presentación de los resultados de la investigación puede hacerse

en un esquema basado en el modelo BBC. En dicho esquema se pueden mencionar de forma concreta y puntual los elementos relevantes para el análisis y las conclusiones que el estudiante ha logrado desarrollar.

Cualquier elemento relevante que necesite ser explicado en más de una frase podrá tener un vínculo o *link* en el cuadro que le lleve a una diapositiva o *slide* de Power Point o a una ventana de información en donde se justifica la importancia del elemento o las razones que han llevado a tal conclusión; esto con la intención de conservar el esquema lo más concreto posible.

Por supuesto que el trabajo de investigación debe ser recompensado de forma creativa, logrando motivar al estudiante a realizar una buena labor. El tiempo sugerido para realizar la investigación es de una semana, por lo que durante el semestre pueden asignarse las que se consideren necesarias y oportunas para empresas tanto del medio nacional como extranjero.

La investigación completa puede realizarse a través de internet o revistas especializadas y las fuentes pueden ser tan variadas como periódicos en línea, artículos, memorias laborales, sitio web de la empresa, sitios con información financiera, entre otras. De ser posible, se sugiere realizar entrevistas con ejecutivos de las compañías sujetas de estudio para enriquecer el análisis.

Para lograr los objetivos de aprendizaje se recomienda que el trabajo sea de forma individual y no grupal, pues se requiere que el estudiante haga el esfuerzo de análisis y recopilación por sí mismo. Para comparar sus hallazgos tendrá disponible la sesión de clase en donde se discutirá el caso y las conclusiones de todo el grupo, logrando ojalá descubrir lecciones empresariales importantes, algunas de las cuales el docente deberá tener identificadas de antemano.

VINCULACIÓN ENTRE MIPYMES, EDUCACIÓN UNIVERSITARIA Y SOCIEDAD

Alma Lorena del Cid¹

Entender un fenómeno socio-económico como las MIPYMES² es complicado, sobre todo en un período de globalización y del contexto que ésta genera: competencia, comercio internacional, apertura de fronteras, economías abiertas, sociedad del conocimiento, empresas que aprenden, etcétera.

En un país como Guatemala las MIPYMES ocupan a más de dos terceras partes de la población. De acuerdo a la Encuesta Nacional de Empleo del 2004, el 75.4% de la población económicamente activa se localiza en la economía informal. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el fenómeno es similar en América Central; en los años 90 este sector casi llegaba al 50%.

La mayoría de estas empresas se caracteriza por los bajos niveles de inversión que pueden realizar, los bajos niveles educativos de sus dueños y empleados (en el caso de que los tengan). Un alto porcentaje son de subsistencia y en menor número las hay de acumulación. Se estima que el crecimiento de la población con altos niveles de pobreza es una de las principales causas para que se de el incremento de este tipo de negocios; esa carencia de empleo conduce a la necesidad apremiante de generar ingresos para sobrevivir.

Aún con las limitantes expuestas, el desafío para las MIPYMES es el de mejorar y crecer, ingresar a la formalidad y ser competitivos³, ya que entrar o no en la globalización no es una decisión que se pueda tomar, ya estamos en ella.

Hay tantas razones que explican los bajos niveles de competitividad: el retraso en la educación formal de la población, el mal uso de los recursos existentes, el crecimiento acelerado de la población, los problemas sociales que invaden cada día con más fuerza la sociedad, y que en cierta medida también son atribuibles a la globalización.

El acceso a educación ha sido bastante restringido, en parte por cuestiones culturales. Afortunadamente, esta forma de pensar ha cambiado en los últimos tiempos. Aún con este cambio, el Estado no cuenta con suficientes recursos para llevar educación pública a todos, y la mayoría de los ciudadanos guatemaltecos carece de recursos para acceder a educación privada.



- 1 Máster en Desarrollo y Licenciada en Administración de Empresas. Coordinadora académica e Investigadora en la FCEE - URL.
- 2 El término MIPYMES incluye a las micro, pequeñas y medianas empresas.
- 3 La competitividad es la capacidad que una organización (pública o privada) posee para mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico, sean las empresas lucrativas o no. Mantener una rentabilidad superior a la de la competencia le permitirá permanecer en el mercado, de lo contrario tiende a desaparecer.

Los escasos recursos que pueden invertirse en educación en muchos casos son utilizados ineficientemente. La mediocridad y la pérdida de valores se han generalizado en muchos sectores y en distintos niveles. Estadísticas del Ministerio de Educación muestran los bajos niveles de conocimiento con que egresa del nivel medio un alto porcentaje de estudiantes.

Esta situación puede explicarse con la siguiente reflexión: “En un medio poco desarrollado las redes son débiles o inexistentes: el aislamiento entre organizaciones públicas y, en general, entre la mayoría de actores sociales y económicos, disminuye la capacidad de las organizaciones para satisfacer las demandas y necesidades a las que se suponía debía atender y para las cuales se crearon. En este sentido, cuando se observa de cerca el gobierno o la administración pública de un país en desarrollo, puede verificarse hasta qué punto prolifera el aislamiento” (Foro Bolívar, 1996:Pag. 4).

A partir del año 2006 la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales –FCEE– se ha planteado acercar a los estudiantes a la situación empresarial real de Guatemala, desde que inician una carrera y a lo largo de la misma.

Esos profesionales, que en muchos casos no han desarrollado las capacidades necesarias, son los ciudadanos que tienen la posibilidad de insertarse en distintas entidades del país. Algo sumamente preocupante es que la ineficiencia va aumentando, podría decirse que a medida que la población aumenta, y actualmente la sociedad guatemalteca ya lo está resintiendo. Tanto la falta de responsabilidad como de capacidad de muchos funcionarios de los cuales depende la dinámica económica y social guatemalteca nos han llevado a un estado de indiferencia, en el que casi nadie se compromete a cumplir con sus obligaciones, y mucho menos a colaborar con otros.

Un mínimo porcentaje de esos profesionales ingresa a la universidad. También acá se perciben las carencias. Esta situación hace más difícil para la Universidad Rafael Landívar –URL– el reto de egresar profesionales con excelencia académica y conciencia social.

A partir del año 2006 la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales –FCEE– se ha planteado acercar a los estudiantes a la situación empresarial real de Guatemala, desde que inician una carrera y a lo largo de la misma. Por esta razón, en dicho año se realizaron investigaciones con estudiantes de primer ingreso en el curso Técnicas Básicas de Investigación –TBI–. También en el 2007 se hizo el ejercicio, profundizando un

poco más en aspectos específicos de algunos sectores seleccionados por los estudiantes. Se ha generado información valiosa que servirá para ilustrar este artículo.

Con los estudiantes de último año de carrera se enfocan de manera progresiva investigaciones de tesis orientadas a este sector, tanto del interior como de la ciudad capital. Actualmente se están generando tesis a través de las cuales se realizan diagnósticos en distintas áreas empresariales.

Tanto a nivel nacional como internacional se carece de una clasificación estandarizada para determinar qué empresas se catalogan como micro, cuáles son pequeñas, medianas o grandes. En el caso de Guatemala se ha detectado que cada entidad cuenta con una clasificación, ejemplo de ello es la tabla que se muestra a continuación.

TABLA I
CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS
DE ACUERDO AL NÚMERO DE EMPLEADOS

ENTIDAD	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Cámara de industria	01-05	06-50	51-100
FEPYME	01-05	06-20	21-60
Génesis Empresarial	01-05	06-20	-----
MINECO	01-10	11-25	26-60

Fuente: Elaboración propia con base en la clasificación de Orozco 2003.

La OIT clasifica a la microempresa con menos de cinco empleados, información que es utilizada por entidades tales como Cuentas Nacionales del Banco de Guatemala y ASIES.

Además del número de empleados existen otros criterios para clasificar a las empresas, por ejemplo se las puede clasificar por volumen de ventas, capital invertido, entre otros. Para el caso de las investigaciones con estudiantes de TBI se optó por el número de empleados, que es la información más factible de obtener a ese nivel de la carrera. A partir de la tabla anterior se adoptó la siguiente clasificación: microempresas de 1 a 5, pequeña de 6 a 20, y mediana de 21 a 60 empleados.

Generar conocimientos útiles a la sociedad es otro objetivo planteado por la URL, y que la Facultad se propone cumplir mediante la programación de actividades en que los estudiantes salen de las aulas para aplicar sus conocimientos en situaciones reales, lo que podríamos llamar *laboratorios de investigaciones económico-sociales*⁴. Tanto por ser las primeras veces que se realiza este tipo de trabajos

como por ser los estudiantes de primer ingreso; se ha cubierto un primer nivel de investigación cuantitativa, que ha permitido tener nociones claras del tipo y tamaño de empresas que predominan en distintas zonas de la ciudad capital.

A partir de esa información se espera generar conocimientos mucho más profundos con estudiantes de otros semestres, que permitan conocer la situación actual de las empresas en temas relacionados con administración, mercadeo, finanzas, entre otros; y en muchos casos apoyarles con recomendaciones que contribuyan a mejorar sus niveles de eficiencia.

En cada zona se seleccionaron los sectores en que se observó mayor concentración de empresas. Se las clasificó de acuerdo a su tamaño y a la actividad a que se dedican. Aunque el objetivo es conocer las MIPYMES, no se puede omitir la realidad que rodea y que afecta a estas empresas, por lo que también se registró el número y a qué se dedican las cadenas o grandes empresas ubicadas en los mismos sectores de esas zonas.

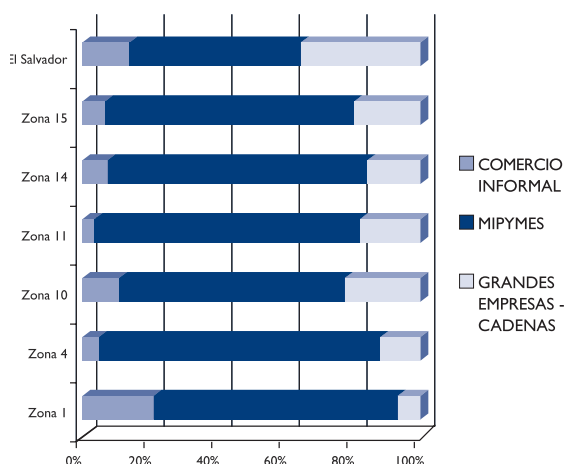
También se contabilizó el comercio informal que en el momento de la observación se encontraba en el sector correspondiente. Es importante aclarar que para esta investigación en el tema de comercio informal se adoptó el enfoque desarrollado por Hernando de Soto, en el que informalidad se refiere a aquellas actividades económicas cuyos fines son legítimos, como la satisfacción de necesidades, pero que contravienen las regulaciones de la ley. Según este enfoque, la formalidad se distingue de la informalidad por su estatus legal (OIT, 2001). En el caso de Guatemala el primer requisito legal que deben cumplir las empresas es inscribirse en

4 El término *laboratorio de investigaciones económico-sociales* se utilizó para referirse a la realización de un análisis de problemas de negocios en la economía de Providence en Rhode Island, los cuales dieron base para realizar estudios de la población, personal de trabajo, entre otros. (Mayer y Goldstein, 1964)

el Registro Mercantil o bien pagar un impuesto municipal. De no contar con este requerimiento, se las clasificó dentro del comercio informal.

A continuación se muestra la proporción de empresas que se localizan en los tres grupos mencionados anteriormente.

GRÁFICA 1
PROPORCIÓN DE COMERCIO INFORMAL, MIPYMES Y GRANDES EMPRESAS UBICADAS EN SECTORES DE MAYOR CONCENTRACIÓN



Fuente: Elaboración propia con base en datos generados por estudiantes de TBI 2006⁵

Se hace la separación entre MIPYMES y grandes empresas, dado que se espera que esta investigación sea la base para que otros estudiantes en el futuro tomen como objeto de estudio a las MIPYMES, cuya complejidad es menor que la de las grandes empresas. La realidad de Guatemala se identifica más con las empresas que se han hecho objeto de estudio de estas investigaciones.

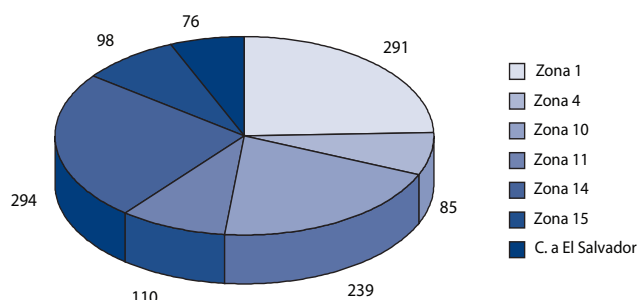
Es importante destacar la predominancia de pequeños negocios en todas las zonas (zona central en la gráfica); esto podría ser un indicio de que el sector micro empresarial se está formalizando.

5 La información fue recopilada mediante la técnica de observación por estudiantes del curso Técnicas Básicas de Investigación de las secciones 2 y 9 jornada matutina y la sección 3 jornada vespertina.

Al comparar la existencia de grandes empresas (ubicadas en el extremo de fuera) y de comercio informal (zona pegada al eje vertical) se observa una proporción distinta entre zonas, lo cual es atribuible al nivel socioeconómico de las personas que habitan y/o frecuentan los sectores estudiados.

En la gráfica siguiente se detallan las cantidades de MIPYMES que se encontraron en el sector seleccionado, según corresponde a cada zona. Se generó información relativa a otras zonas, la cual no se presenta, ya que no cumplía al cien por ciento con los criterios de confiabilidad.

GRÁFICA 2
NÚMERO DE MIPYMES EN SECTORES DE MAYOR CONCENTRACIÓN EN CADA ZONA

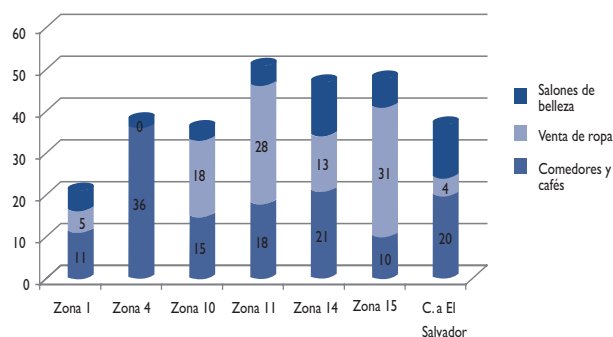


Fuente: Elaboración propia con base en datos generados por estudiantes de TBI 2006

Como puede verse en la gráfica, el total de empresas investigadas fue de 1193. La muestra varía de una zona a otra, esto se debe a distintos factores, dentro de ellos: tamaño de la zona, número de negocios ubicados en el sector de mayor concentración, número de estudiantes que integraron los grupos. Para el propósito del estudio esa variación no afecta, ya que lo que se pretendía era conocer la proporción de negocios clasificados por su tamaño y a qué se dedican.

Mediante la aplicación de la técnica de observación se determinó que los negocios predominantes en las zonas investigadas son: venta de alimentos (restaurantes, comedores, cafés), venta de ropa, salones de belleza, tal y como se muestra en la siguiente gráfica.

GRÁFICA 3
PRINCIPALES ACTIVIDADES A QUE SE DEDICAN LAS MIPYMES EN SECTORES ESPECÍFICOS DE LA CAPITAL⁶
(EN PORCENTAJES)



Fuente: Elaboración propia con base en datos generados por estudiantes de TBI 2006.

Sabiendo que la alimentación y el vestuario constituyen necesidades primarias, se comprende fácilmente la predominancia de este tipo de negocios en las zonas investigadas; lo que no deja de llamar la atención, dada la situación económica de los guatemaltecos, es que el otro negocio común a todas las zonas son los salones de belleza, un servicio que cada día es más demandado. ¿Será esto reflejo de que se está modificando la jerarquía de necesidades planteada por Maslow⁷? ¿O es que la desigualdad en la tenencia de recursos sigue incrementándose entre los guatemaltecos?

6 Los porcentajes que se muestran están calculados con base en el número de MIPYMES observadas en el caso particular de cada zona.

7 La teoría de necesidades humanas formulada por Abraham Maslow indica que existe jerarquía en las necesidades que van desde las básicas o fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento hasta las de autorrealización. Dicha teoría indica que la satisfacción de esas necesidades se da de manera progresiva, de no satisfacerse las básicas, no se pasa a las siguientes.

En el caso de la zona 4 también predominan los bares, que representan el 13% de las empresas observadas. En la zona 11 las ventas de accesorios de belleza. En la zona 10 hay un 4% de clínicas médicas e igual porcentaje de parqueos. En las zonas 1 y 10 se encontraron varios establecimientos que se dedican a la venta de joyas. En la zona 15 las clínicas médicas y ópticas representan un 11% y un 7% las farmacias. Además, en la zona 1 el 5% son tiendas de abarrotes y 4% de clínicas médicas e igual porcentaje de parqueos, librerías, zapaterías y venta de telas. Algo que llama la atención es que en la zona 1 es en donde se concentra mayor porcentaje de colegios (centros privados de enseñanza). En la zona 14 se localiza un alto porcentaje de talleres para automóviles y tiendas de abarrotes, en menor cantidad pero con un porcentaje considerable el número de ferreterías, venta de regalos y librerías.

Adicional a las empresas antes mencionadas, hay un listado bastante largo de la diversidad de negocios que funcionan en la ciudad capital. Esta fue una dificultad encontrada al momento del trabajo de campo, ya que hay tal variedad de empresas que era difícil clasificarlos en una u otra categoría, además de que el número de categorías resulta similar al número de negocios.

Una tarea importante que surge a partir de la presente investigación es el hecho de establecer una clasificación homogénea por tipo de negocio. Fue difícil unificar este lenguaje dentro de las secciones de TBI que trabajaron el mismo tema de investigación. Más difícil aún será homogeneizar terminología con el Ministerio de Economía y otras entidades; si realmente pretendemos que los

conocimientos que se generan mediante este tipo de investigación sean de utilidad para la sociedad guatemalteca, debemos enfrentar este reto, la forma de iniciarlo es conociendo la realidad, observando la variedad de negocios que existen en el país.

Dentro de otros tipos de negocios que se encontraron en distintas zonas, pero en un porcentaje menor, se mencionan los de la Tabla No. 2.

La lista de negocios es interminable. Tal variedad obedece a múltiples razones, las tres principales son:

a) La accesibilidad de recursos que tiene el emprendedor al momento de iniciar.

b) El ramo que conoce el emprendedor al momento de iniciar, y

c) El producto o servicio que piensa el emprendedor tendrá demanda.

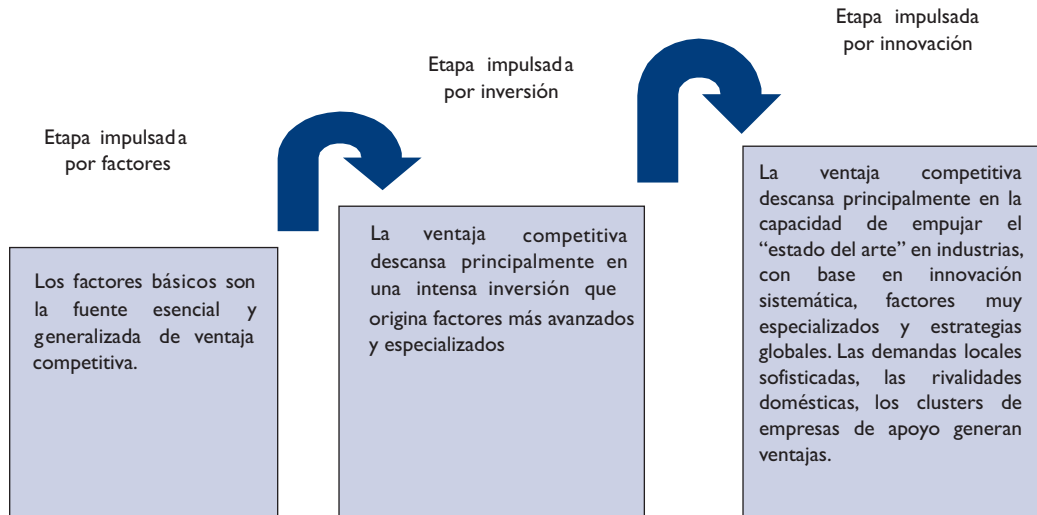
Para convertir en información los datos presentados en las páginas anteriores, es importante analizarlos con base en teorías relacionadas con el tema de interés. Con la idea de ubicarnos y en algún momento hacer una comparación con otros países, presento a continuación el modelo elaborado por Porter y citado por Trejos y Condo (2001), en el cual presenta las diferentes etapas o saltos cualitativos que deberían darse para lograr la competitividad de una nación.

TABLA 2
NEGOCIOS MINORITARIOS
A QUE SE DEDICAN LAS MIPYMES EN LA CIUDAD CAPITAL

TIPO DE NEGOCIOS	
Venta de alimentos para animales	Repuestos de distintos tipos
Clínicas dentales, medicina general y otros	Agencias publicitarias
Escuela para chef	Venta de accesorios para costura y otros
Tienda de sellos	Floristería
Salón fotoGráfica	Venta de llantas
Escuela de enfermería	Hojalatería
Gimnasio	Venta de lácteos
Venta de automóviles	Venta de jabones y velas
Car wash	Venta de anteojos
Laboratorio clínico	Tortillerías
Escuela de danza	Discotecas
Colegios (distintos niveles)	Servicios eléctricos, financieros, etcétera.

Fuente: Elaboración propia (IDEM)

ESQUEMA I SALTOS CUALITATIVOS EN EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE UNA NACIÓN



Fuente: Trejos y Condo (2001:27)

En la *etapa impulsada por factores* la mayoría de industrias obtienen ventajas de forma casi exclusiva de sus factores básicos de producción, por ejemplo, recursos naturales, condiciones climáticas favorables para ciertos cultivos o una fuerza de trabajo semicalificada abundante y barata.



En este caso, por ser la competencia únicamente de factores, el requerimiento de tecnología es escaso. Según los autores esta etapa es típica de los países en desarrollo.

En la *etapa de la economía impulsada por la inversión* siguen prevaleciendo los factores básicos de producción, pero hay una ampliación a factores avanzados o mecanismos especializados de bajo costo, por ejemplo, ingenieros o administradores formados en las universidades. En esta etapa la productividad de la nación se caracteriza por la inversión en procesos de producción modernos, eficientes y a menudo de gran escala, que incorporan la mejor tecnología disponible en el mundo.

En la *fase de las economías impulsadas por la innovación* las industrias, además de asimilar y mejorar la tecnología de otras naciones, crean y llegan a tomar la delantera en el avance del “estado del arte” en tecnologías de producto, de proceso,

de mercadeo, etc. Es decir, que su capacidad de innovación se convierte en ventaja competitiva.

El esquema anterior se refiere únicamente a empresas productoras, quedan excluidas las de servicios. Aún así podemos situarnos en la categoría que corresponde de acuerdo a las características presentadas. La predominancia de empresas de alimentos inmediatamente nos ubica en la primera categoría, dado que además de basarse en recursos naturales –agrícolas– para elaborar sus productos, tanto en este tipo de negocios como en los otros encontrados en la investigación, carecen de tecnología avanzada, y la mano de obra que por lo regular utilizan no es calificada.

Con otro grupo de estudiantes en el 2007 se investigó a microempresarios pertenecientes al comercio informal. Para explicar este sector, García (2005) indica que este fenómeno se identifica con el incumplimiento de la forma en que los agentes económicos deben producir, comerciar, servir, contratar proveedores o empleados, defender la propiedad contra el abuso de terceros, etc. El 90% de los entrevistados indicó no estar inscrito en ninguna dependencia del Estado. El comercio informal puede clasificarse atendiendo a diversos aspectos, uno de ellos es por su estructura ocupacional, tal y como se muestra en la tabla.

En la investigación se encontraron ejemplos de las distintas variantes que la autora presenta en su clasificación. Para ello se aplicó la técnica de observación y un acercamiento a la formulación de historias de vida, dado que en un 90% se realizó investigación cualitativa se tomó un número limitado de casos (30 casos).



En total coincidencia con los resultados de las otras secciones, dentro del comercio informal se encontró predominio de empresas de alimentos (33%). Se indica que el éxito del negocio se debe a la satisfacción de los clientes, y que se

encuentran ubicados donde pasa gran cantidad de personas. Aún así la inversión del 30% de ellos no pasa de los Q 500.00, el 23% ha invertido entre Q 500.00 y Q1,000.00, y arriba de esta cifra los restantes.

La explicación del bajo capital inicial la encontramos en que el 60% de ellos comienzan su empresa con aportes familiares.

Contrario a lo que algunas fuentes establecen con relación a la sobrevivencia de microempresas

TABLA 3
DIVISIÓN DEL SECTOR INFORMAL
DE ACUERDO A SU ESTRUCTURA OCUPACIONAL

Microempresarios	Trabajadores por cuenta propia	Asalariados de microempresa	Trabajadores no remunerados	Híbridos
Propietarios de empresas de hasta 4 empleados	Propietarios de un negocio que no emplea mano de obra	Trabajan directamente con los microempresarios y reciben remuneración	Familiares que trabajan en la empresa sin recibir remuneración	Han registrado la empresa en la formalidad pero no cumplen con todos los requisitos

Fuente: Castillo (2001: 18)

(dos años en promedio), la investigación muestra que de los 72⁸ casos investigados 17 tienen entre 3 y 6 años de funcionamiento, y 21 entre 6 y 10 años. Estos casos reflejan que a pesar de la vulnerabilidad de este tipo de negocios, al no haber fuentes de empleo fijas han encontrado la forma de sobrevivir con los escasos recursos que de esta forma obtienen. Hay casos en que se mantienen por 10 años. Hubo un caso de comercio informal que reportó dedicarse a ese negocio desde hace 35 años. En ambos estudios más del 50% de los entrevistados indica que iniciaron el negocio por carecer de trabajo.



El 97% de los comerciantes informales indica percibir utilidades, a pesar de ello el 57% indica no poder cubrir sus necesidades personales con estos ingresos. Es de admirar el optimismo de estos empresarios, ya que sólo el 40% de ellos reconoce el peso de la competencia, mientras que el 56% dice no existir competencia o que no les afecta.

Desde mi punto de vista esta opinión es producto de la ingenuidad que provoca su escaso conocimiento. La globalización y los cambios que está teniendo el mercado y la economía hacen que exista competencia para todo tipo de negocio, en especial en casos de negocios aislados, que carecen de la posibilidad de tener economías de escala. Su abastecimiento lo hacen a diario o semanalmente.



El 83% de los negocios de comercio informal subcontrata empleados, en la mayoría de los casos uno o dos, en menor cantidad tres o cuatro, y sólo dos casos reportaron contratar a cinco personas. El 64% de los casos reporta que las subcontrataciones son entre familiares: hijos, esposos, hermanos, y otros.

El 83% de los negocios de comercio informal subcontrata empleados, en la mayoría de los casos uno o dos, en menor cantidad tres o cuatro, y sólo dos casos reportaron contratar a cinco personas.

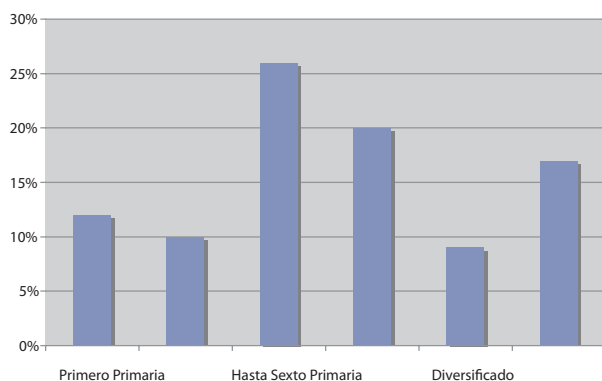
Los ingresos generados por este tipo de negocio en su mayoría son de subsistencia, ya que 12 de 30 casos tienen ingresos diarios de menos de Q200.00 y ocho casos entre Q 200.00 y Q 500.00. Si asociamos estos datos al conocimiento de que el 70% de ellos reportó que estos ingresos se utilizan para el sostenimiento de la familia, en especial para cubrir necesidades básicas, no es difícil imaginar las condiciones en que se desarrollan estos núcleos familiares. Esta situación se agrava cuando el ingreso diario ni siquiera es fijo. El 100% de los entrevistados afirma que los ingresos varían de un día a otro, y el 63% de ellos admite que le gustaría ubicarse en otro trabajo.

8 Sumando las 42 MIPYMES y los 30 casos de comercio informal

La situación anterior se da a pesar del tiempo que dedican al negocio estas personas. El 43% de ellas reportaron dedicarle entre 6 y 10 horas y el 20% entre 11 y 15 horas diarias. Al preguntarles si reciben algún tipo de ayuda del Estado o de otra entidad, el 93% indicó que no, sólo en dos casos se refirieron a la ayuda que les dan dos grandes cadenas.

En cuanto al nivel educativo se obtuvo la siguiente información:

GRÁFICA 4
NIVEL EDUCATIVO DE
LAS PERSONAS ENTREVISTADAS
(EN PORCENTAJES)



Fuente: Elaboración propia con base en datos generados por estudiantes de TBI 2006.

El nivel educativo que muestra la gráfica es reflejo del nivel socioeconómico prevaleciente en este sector. Ante tal situación y tomando en cuenta los antecedentes presentados al inicio de este tema, es urgente la implementación de estrategias por parte del Estado tendientes a educar a la población para que desarrollen capacidades de producción y comercialización eficiente⁹.

⁹ En vista de que es casi imposible llevar a toda la población a niveles avanzados en grados educativos, que sería el ideal.

Es de resaltar que dada la escasez de trabajo en el país desde hace varios años, hay graduados de nivel medio y universitario que también se han ubicado en el sector informal. En la tabla 4 se presentan algunos de estos casos.

Al realizar la historia oral se conocieron con alguna profundidad los casos investigados, para efectos de ilustrar este artículo se han seleccionado los que se muestran en la tabla 4.

Varios de los comerciantes hicieron referencia a los asaltos de que han sido víctimas en múltiples ocasiones; los asaltantes no diferencian entre tipos de negocio, ya que los reportan desde tortillerías y chicleros hasta abarroterías; incluso los han lastimado, y en alguna ocasión los asaltantes asesinaron al encargado.

Llama la atención la importancia que para los entrevistados representa la interrelación con la gente. Para ellos eso es parte de sus ganancias. Es decir, que la mentalidad de muchos de los comerciantes informales no responde únicamente al interés económico. Varios expresan que aspiran a seguir con el negocio y, a la vez, contar con un trabajo que tenga mayor estabilidad.

De los datos recabados por los estudiantes se deduce que estas personas, desde su sencilla posición, están conscientes de la felicidad que les produce la actividad a que se dedican, y que una de sus metas principales es la unión familiar, a la cual el negocio contribuye.

El último ítem de la entrevista pretendía obtener comentarios de los empresarios acerca de este tipo de negocios. En la tabla 5 se transcriben algunos de éstos.

TABLA 4
RESUMEN DE HISTORIA ORAL:
CASOS DE COMERCIO INFORMAL

Tipo de negocio Año de inicio Motivo para iniciar	Experiencias Agradables y desagradables	Lo que representa para el-ella y/o su familia	Cómo se ve en el futuro
Venta de periódicos 1982 Oficio que aprendió acompañando a su mamá	Lo han asaltado y ha visto asaltos sin poder hacer nada. En un incendio perdió su casa y entonces sus clientes le ayudaron.	Siguieron los pasos de su mamá y ahora cada uno de sus hermanos tiene una venta de periódicos que les permite sobrevivir.	Con otro tipo de trabajo que le genere mayor ingreso.
Comedor 1992 Continuar con la herencia de su mamá	Los clientes que tenía su mamá se conservan. Porque la comida no ha cambiado. Cuando por falta de gas no pudo completar el pedido para un bautizo.	La unión familiar a pesar de dos muertes en la familia	Poniendo un alquifiestas.
Tienda de barrio 1992 Ayudar a su esposo a sostener a su familia	Los ingresos que ha generado. Algunos clientes son groseros.	Posibilidad de compartir con sus hijas. Los mantiene ocupados y les da esperanzas de superación. Se realiza como mujer	Con la esperanza de que sus hijas consigan un buen trabajo.
Tortillería 1997 Dar sustento a sus 6 hijos	Obtener su primera ganancia. La asaltaron	Una esperanza para poder superarse.	Comprando nuevo equipo para su negocio.
Chiclero 1999 Tener ingresos para comprar la medicina de su mamá	Aunque genera ingresos no son los suficientes para la medicina y para comer. Lo han asaltado varias veces.	El único ingreso para él y su mamá. La posibilidad de conocer personas que trabajan en los estadios. Algo pesado por tener que estar todo el día parado.	Generando lo suficiente para comprar la medicina y para comer.
Venta de shucos 2005 Búsqueda de recursos para seguir en la universidad	Buena acogida de los clientes y la posibilidad a través de ellos de tener buenos contactos	La posibilidad de ingresar a la URL y haber llegado hasta el 3°. Semestre. Un ejemplo de superación	Sin penas ni deudas gracias al negocio.
Venta de abarrotes 2005 Graduado universitario que no consigue trabajo	El crecimiento que ha tenido la abarrotería. Irregularidad en los ingresos. Producto que se pierde por no haber ventas. Los asaltaron y mataron al encargado.	La principal fuente de ingresos. Lo que evita que tengan mayor convivencia y privacidad. La posibilidad de hacer nuevas amistades.	Con un negocio más grande que permita el bienestar de su familia.

Fuente: Elaboración propia con base en datos generados por estudiantes de TBI sección 2 matutina 2007

TABLA 5
COMENTARIOS DE LOS COMERCIANTES INFORMALES

La situación está mal, por lo que con su negocio no prospera
La necesidad hace que uno busque formas para subsistir
Este tipo de negocio ayuda a personas sin trabajo
Hay que ganarse la vida honradamente
Trabajar duro para poder ganarse la vida
Ha sido una gran oportunidad
Existe mucha competencia, por lo que los ingresos se reducen
Buscar empleados honrados
No dejarse ganar por la competencia
Superarse día a día
Gracias a Dios vive y da lo mejor de sí
El éxito es cuestión de esfuerzo, dedicación y amor al negocio
Se conoce a más personas
La clave del éxito es conocer el producto

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo elaborado por estudiantes de TBI sección 2 matutina 2007.

La situación descrita no se da sólo en Guatemala. La falta de oportunidades es un mal común a varios países latinoamericanos. Al respecto, Iglesias, ex presidente del BID, afirma: “La sociedad como tal, es el gran actor de donde están partiendo muchos impulsos. Hay una sociedad muy activa en América Latina, como no habíamos visto quizás en el pasado y a todos los niveles, es una realidad que estamos reconociendo en la vida diaria. El nuevo Estado, o el Estado renovado, se necesita; un estado capaz de promover las políticas de desarrollo, capaz de promover el funcionamiento de los mercados, capaz de adecuar, de regular en la dimensión que cada país defina”¹⁰.

Hago alusión al título otorgado por Díaz (2005) a su artículo *Economía Informal en Guatemala: la Regla, no la Excepción*. Él ha logrado en su título transmitir el peso que este sector ha representado en los últimos tiempos, y que se incrementa año tras año.



¹⁰ Foro Bolívar de la microempresa 2006.

A pesar de que se han hecho esfuerzos por parte de organismos internacionales y entidades nacionales, como por ejemplo que en el 2004 se lanzó un programa de apoyo al desarrollo empresarial (PROADE), el BID y la Cámara de Industria guatemalteca esperaban capacitar a 10 mil MIPYMES, con el objetivo de hacerlas más productivas y competitivas. En las historias de vida el 100% de los micro y pequeños empresarios investigados expresaron no haber recibido ningún tipo de apoyo, ni capacitación por parte del gobierno. Como el ejemplo anterior podrían citarse muchos otras iniciativas propuestas por distintas entidades, como PROMICRO y SIPROMIPE, pero que dada la dimensión del sector en cuestión han sido insuficientes para que su impacto realmente llegue a la mayoría de microempresarios.

Este corto alcance e impacto en gran medida se debe a que en Guatemala, como en otros países en desarrollo, existe “una fuerte desarticulación del sistema social, económico e institucional. Por el contrario, las sociedades desarrolladas son imaginables como un gran rompecabezas en que las organizaciones públicas, las empresas privadas, los individuos, las asociaciones, los representantes de otros países, otros intereses y otras organizaciones, son piezas que tienen la virtud de encajar una con otra” (Foro Bolívar de la Empresa Latinoamericana 1996:13).

Nakauchi (1998) cita el ejemplo de Japón al referirse a las palabras de Drucker: Lo que se necesita es una especie de revolución cultural. En particular, la necesidad de crear estructuras que permitan a los empleados ser innovadores en asuntos tales

como el desarrollo de nuevos productos, mientras aún son jóvenes. Esta participación debe dársele a todos los empleados, no necesariamente deben ser especializados, ya que es la persona común la que conoce las necesidades actuales. El caso de Guatemala no es distinto, la mayoría de la población es joven y sin una orientación clara de su futuro, con escasas posibilidades de superación y con una exposición constante a influencias negativas (antes sólo en la TV, ahora en la vida cotidiana). Tanto para empleados dependientes como para personas emprendedoras, la formación es crucial y hace la diferencia entre la competitividad y el rezago a nivel empresarial.

Es necesario “acercar el conocimiento a la actividad productiva, la capacitación a la mano de obra y la gerencia y todo lo conducente a la permanente exploración de oportunidades comerciales y difusión de las capacidades, singularidades y ventajas que los productos con valor agregado puedan ofrecer” (Foro Bolívar, 1996: Pag. 21).

La educación (como parte importante del rompecabezas) requiere actualización permanente y visión estratégica por parte de planificadores y administradores. La actividad productiva requiere cada vez más de personal calificado, no importa el sector en que se encuentre. El hecho de acercar a los estudiantes a realidades difíciles (predominantes en este país) no es tarea sencilla, pero es imperante. Sólo de esta forma lograremos sinergia entre la realidad de Guatemala y los conocimientos que se imparten en las aulas. Así tendremos ciudadanos comprometidos, realistas, no frustrados sino perseverantes, trabajando por un mejor futuro.

Bibliografía

Castillo, C. (2001). *Estrategias empresariales para el sector informal ante el fenómeno de la globalización: comercio de abarrotes, terminal de la zona 4*. (Tesis). Universidad Rafael Landívar: Ciencias Económicas y Empresariales, Guatemala.

CIEN. (2006) Economía informal en Guatemala: evidencia del fracaso institucional. *Carta económica* No. 265.

Drucker, P. y Nakauchi, I. (1998). *Tiempo de desafíos. Tiempo de reinenciones. Los desafíos de un mundo sin fronteras*. (1ª. Ed.). España: Edhasa.

Foro Bolívar de la Empresa Latinoamericana. (1996). Una reflexión sobre las PYME. Programa Bolívar, integración tecnológica regional, innovación y competitividad. Venezuela: Editorial Torino.

García, J. (2005). *Economía informal en Guatemala: la regla no la excepción*. Guatemala: Centro de investigaciones económicas y sociales.

Maúl, H., Bolaños, L. Díaz, J. y Calderón, J. (2006). *Economía informal: superando las barreras de un estado excluyente*. Guatemala: Centro de Investigaciones Económicas y Sociales –CIEN–.

Mayer, K. y Goldstein, S. (1964). *Los dos primeros años. Problemas de desarrollo y supervivencia de un negocio pequeño*. (1ª. Ed.). Centro Regional de Ayuda Técnica - México: Editorial Rabasa, S.A.

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

OIT. (2002). Empleo local en la economía informal. SEED/PROMICRO/OIT. En red, disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Tecnicos/pdf/0100.pdf>

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

PROSIGUA-USAC. (1999) Trámites, costos, tiempo y dificultades que deben enfrentar los empresarios del sector informal para incorporarse al sector formal de la economía guatemalteca.pdf.

Trejos, J. (sin año). *La microempresa en Guatemala en los años 90. Cuaderno de trabajo No. 6*. En red, disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Tecnicos/pdf/0008.pdf>

Trejos A. y Condo A. (2003). *Competitividad empresarial en Centroamérica (1ª. Edición)* Alzuela: Inche Clacds.

EL RECURSO HUMANO EN EL SECTOR DE MICROFINANZAS

Ezra Israel Orozco Paredes¹

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

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

Otorgamiento del Premio Nóbel de la Paz 2006 para el Banquero de los Pobres: el Premio Nóbel de la Paz 2006 fue concedido al economista bengalí Muhammad Yunus y al Grameen Bank, fundado por él, que ofrece microcréditos a personas sin recursos, anunció el Comité Nóbel en Oslo.

Cumbre Mundial del Microcrédito: la Reina de España ha expresado en Halifax (12 al 16 de noviembre 2006, Canadá) su apoyo personal y el de España para que se cumplan los dos grandes objetivos del Desarrollo del Milenio, que 175 millones de familias tengan acceso a los microcréditos y que 100 millones superen los ingresos de un dólar diario para 2015.

Según Sam Daley-Harris, en el Informe del Estado de la Campaña de la Cumbre de Microcrédito 2006, el microcrédito es una intervención capaz de producir un resultado final cuádruplo. Cuando se emplea efectivamente, puede 1) aliviar el sufrimiento, 2) traer dignidad, 3) hacerse sustentable, y 4) inspirar a otros a dar apoyo.

A nivel mundial, indica el mismo informe, que para el 31 de diciembre de 2005 hubo 3,133 instituciones de microcrédito que informaron haber servido a 113.261,390 clientes, de los cuales 81.949,036 se encontraban entre la gente más pobre cuando tomaron su primer préstamo. Suponiendo que el núcleo familiar es de cinco personas, los 81,9 millones de clientes más pobres que recibieron servicios para fines de 2005 representan a unos 410 millones de miembros de familia beneficiados.

Con la expansión y masificación de los servicios microfinancieros, también han crecido las necesidades de atención de este sector. En especial, se deben tener en cuenta los principios clave para lograr el éxito en las microfinanzas, que ha identificado el Consultive Group to Assist the Poor (CGAP), una de las máximas autoridades en el tema:



¹ Administrador de Empresas con Maestría en Finanzas. Consultor en temas relacionados con microcréditos.

PRINCIPIOS CLAVE DEL ÉXITO EN MICROFINANZAS

Las personas de escasos recursos necesitan una variedad de servicios financieros, no solo préstamos.
La microfinanza es una herramienta poderosa en la lucha contra la pobreza.
Las microfinanzas se refieren a sistemas financieros que atienden las necesidades de las personas pobres.
La sostenibilidad financiera es necesaria para alcanzar a número significativo de personas necesitadas.
Las microfinanzas requieren la construcción de instituciones financieras locales y permanentes.
El microcrédito no es siempre la solución.
Los techos de las tasas de interés pueden perjudicar el acceso de las personas pobres a servicios financieros.
El papel del gobierno es de facilitador, no el de un proveedor directo de servicios financieros.
Los subsidios de donantes deben complementar en vez de competir con el capital del sector privado.
La importancia de la transparencia financiera y del alcance de clientes.
La insuficiencia de la capacidad institucional y humana es la clave limitadora.

Fuente: Elaboración propia

Parafraseando a Chiavenato (2000), se podría decir que en un ambiente tan multidisciplinario y complejo, las personas son la diferencia. El recurso humano es el único factor dinámico puesto que en él está la inteligencia que vivifica y dirige cualquier organización. La calidad de los funcionarios, sus conocimientos, habilidades, entusiasmo, satisfacción en sus cargos, y su iniciativa para generar repercuten con fuerza en la productividad, el nivel del servicio al cliente, la reputación y la competitividad de la organización, del sector y de un país en general.

Es por ello importante resaltar la necesidad de especializar recurso humano en el sector de microfinanzas, un sector en franco crecimiento tanto a nivel nacional como mundial, que necesita incorporar constantemente nuevo personal calificado a todo nivel, sin embargo, no hay suficiente oferta en el mercado laboral, por lo que se convierte en un problema que requiere de acciones a corto plazo.

Conceptos de microfinanzas

- **Microfinanzas:** Tomando como base la definición que ha dado el CGAP sobre las microfinanzas, se puede decir que: Las microfinanzas son sistemas financieros que atienden a la población de menores ingresos, con productos y servicios adecuados a sus necesidades.

Servicios que se prestan en microfinanzas

- **Crédito:** Está constituido por los fondos que se prestan bajo ciertas condiciones, de plazo, tasa de interés, destino y garantía. Existen préstamos individuales y grupales, dentro de estos últimos hay modalidades tales como grupos solidarios y bancos comunales.
- **Ahorros:** Este es un tema controversial dentro de las microfinanzas, ya que la Ley de Bancos y Grupos Financieros en su artículo 96, señala el delito de intermediación financiera e indica la prohibición de captar dinero del público a

aquellas personas individuales o jurídicas que no estén autorizadas expresamente por esta ley. Sin embargo, en el artículo 4 de la misma ley, se plantean excepciones y se indica claramente que “las entidades que reciban depósitos o aportaciones de sus asociados y de terceros... y que sean normadas por una ley especial, quedan exceptuadas de las disposiciones de esta ley”.

Se deduce entonces que en tanto no haya dicha ley, seguirá rigiendo el artículo 96, no obstante, se tiene conocimiento que hay una iniciativa de ley denominada “Ley de Sociedades de Microfinanzas”, esperando para ser presentada al Congreso de la República que inicie operaciones en el 2008.

Una forma de captación es el ahorro, el cual las IMF lo exigen a sus clientes, ya que es un requisito para obtener un préstamo bajo la metodología de Bancos Comunes, aunque por otro lado, los ahorros que las socias de un banco pueden hacer dependiendo de los excedentes de sus negocios. El ahorro que se exige es propiedad de las socias y en ningún momento la IMF puede hacer uso de él.

Uno de los grandes avances que presenta el sector en la región es la consolidación de la Red Centroamericana de Microfinanzas –REDCAMIF– la cual integra las redes nacionales de seis países (incluyendo Panamá), con la misión de consolidar la industria de las microfinanzas en la región mediante la representación gremial, promoviendo el fortalecimiento institucional y generando alianzas estratégicas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población meta que atienden.

familiares, administran fondos de pago, así como servicios de transferencia de un área a otra.

- Tarjetas de crédito y débito, pago de servicios públicos, inversiones, fondos de pensiones, entre otros servicios, serán posibles para los usuarios del sector, como resultado de alianzas estratégicas entre instituciones de microfinanzas y el sector financiero formal.

Estructura del sector

- Instituciones de primer piso: Son aquellas que tienen una relación directa con la población meta. Asociaciones, bancos, cooperativas, fundaciones y otras que presten servicios directos.

- Instituciones de segundo piso: Son aquellas que atienden a las instituciones de primer piso. Cooperación internacional, bancos internacionales, gobierno, entre otros.

Dependiendo del nivel de atención, pueden existir instituciones del tercer o mayor piso.

- Seguros: se utiliza un plan de seguro en el caso de créditos grupales, para que en caso de la muerte del prestatario, éste pueda ser usado para cancelar el saldo del préstamo, en algunos casos también se cubren los gastos fúnebres. Por otro lado, hay incipientes iniciativas en el campo de seguros médicos.
- Servicios de pago: algunas instituciones de microfinanzas están manejando remesas

Situación de las microfinanzas en Centroamérica

Uno de los grandes avances que presenta el sector en la región es la consolidación de la Red Centroamericana de Microfinanzas –REDCAMIF– la cual integra las redes nacionales de seis países (incluyendo Panamá), con la misión de consolidar la industria de las microfinanzas en la región mediante la representación gremial, promoviendo el fortalecimiento institucional y generando alianzas

estratégicas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población meta que atienden. De acuerdo al Resumen del Plan anual de Operaciones REDCAMIF 2007, se trabaja en función de los siguientes objetivos estratégicos:

- **Desarrollo Institucional:** Promover la industria de las microfinanzas y su impacto en el desarrollo económico y social de la región centroamericana, mediante el esfuerzo conjunto de organizaciones representativas de las redes nacionales.
- **Políticas Públicas y Marcos Regulatorios:** Incidir en las políticas públicas, marcos legales, regulatorios y tratados internacionales que beneficien y fortalezcan al sector de las microfinanzas en la región centroamericana en forma equitativa y homogénea en todos los países de la región.
- **Desarrollo Tecnológico y Recursos Humanos:** Impulsar programas y proyectos que permitan la profesionalización de los recursos humanos y aplicación de tecnologías financieras y administrativas, orientadas a la sostenibilidad y permanencia de las IMF's.

- **Impacto a Clientes:** Promover el desarrollo de productos y servicios de microfinanzas innovadores dirigido a los diferentes segmentos de mercado con el propósito de satisfacer la demanda y mejorar la calidad de vida de los clientes de cada uno de los programas.

Dentro de los logros más importantes de la REDCAMIF destaca la búsqueda de la transparencia en el sector, con la publicación de los boletines informativos, conteniendo información general de las IMF's afiliadas, lo que permite socializar la información y medir el desempeño en el sector.

Al 31 de diciembre de 2006, se han alcanzado los siguientes resultados:

Es importante resaltar que aun cuando hay significativos avances, la cobertura del mercado aún es incipiente, ya que según Arroyo J. y Nebelung M., existen aproximadamente 3 millones de unidades económicas que forman el mercado total y de éste, únicamente se está atendiendo el 24.11%, cifra que revela la magnitud del problema por resolver.

DATOS GENERADOS POR LAS IMF'S AFILIADAS A REDCAMIF AL 31 DICIEMBRE DE 2006

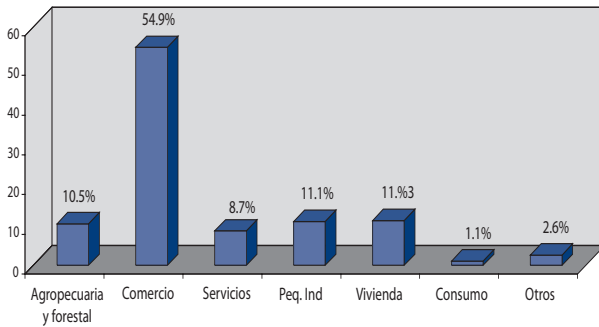
Concepto	Guatemala	El Salvador	Honduras	Nicaragua	Costa Rica	Panamá	Total promedio
	REDIMIF	ASOMI	REDMICROH	ASOMIF	REDCOM	REDPAMIF	
IMF afiliadas	20	11	24	20	22	9	106
Oficinas Nacionales	170	69	207	232	31	n/d	709
Oficiales de crédito	636	288	712	764	38	n/d	2,438
Préstamos promedio USD	479.10	1,250.00	616.30	581.30	3,977.60	n/d	1,380.86
Préstamos promedio en quetzales	3,689.07	9,625.00	4,745.51	4,476.01	30,627.52	n/d	10,632.62
Clientes por oficial de crédito	312	234	239	405	334	n/d	305
Cartera por oficial de crédito	155,589.00	288,497.00	149,551.00	235,873.00	729,248.00	n/d	311,751.60
Oficial de crédito al total de empleados	45.8%	39.2%	40.0%	34.1%	67.7%	n/d	45.4%
Clientes	180,145	64,025	163,746	307,693	20,000	11,403	747,012
Cartera en millones USD	111.80	80.00	100.90	178.90	45.00	12.80	529.40
% Clientas mujeres	71.0	69.0%	69.0%	62.3%	50.0%	40.6%	60.3%
% Cartera rural	58.0	51.0	46.0%	49.0%	65.0%	67.0%	56.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la Memoria de Labores 2006 de REDCAMIF.

En Guatemala

Al 31 de diciembre de 2006, la Red de Instituciones de Microfinanzas –REDIMIF– agrupaba a 20 instituciones con 170 sucursales en todo el país, atendiendo 180,145 clientes con una cartera de USD.111.8 millones distribuida de la siguiente manera:

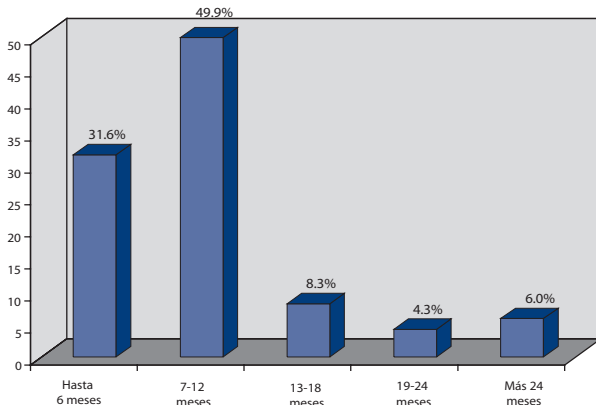
**GRÁFICA 1
DISTRIBUCIÓN DE
CLIENTES POR ACTIVIDAD ECONÓMICA**



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la siguiente gráfica cómo el microcrédito se caracteriza por plazos cortos con lo que se logra mayor rotación de la cartera, mayor rentabilidad y atención a más clientes.

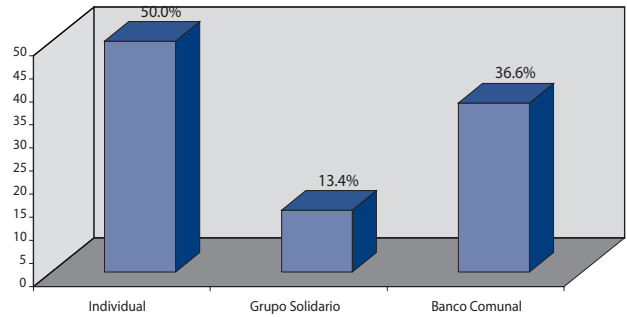
**GRÁFICA 2
DISTRIBUCIÓN DE
CLIENTES POR PLAZOS**



Fuente: Elaboración propia

La metodología crediticia con mayor distribución de cartera, en Guatemala, es individual, tal y como se observa en la siguiente gráfica:

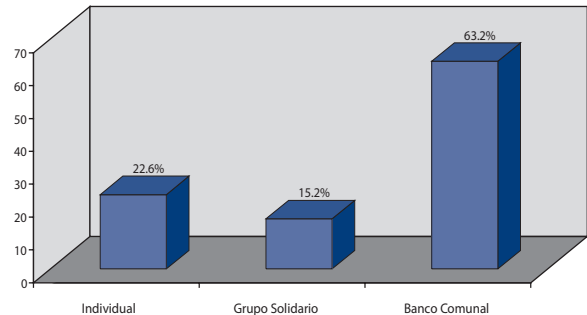
**GRÁFICA 3
DISTRIBUCIÓN DE
LA CARTERA POR METODOLOGÍA CREDITICIA**



Fuente: Elaboración propia

Se observa un contraste entre la distribución de la cartera y la distribución de clientes por metodología crediticia, ya que aunque la primera esté concentrada en crédito individual, el mayor número de clientes es atendido por la metodología grupal de bancos comunales, según la siguiente gráfica:

**GRÁFICA 4
DISTRIBUCIÓN DE
CLIENTES POR METODOLOGÍA CREDITICIA**



Fuente: Elaboración propia

El mercado de servicios para la formación de RRHH

El recurso humano es el más valioso en cualquier institución sin importar el giro de su negocio y en el sector de microfinanzas se ha convertido en un bien escaso, debido en parte a la inexistente oferta

de mano de obra especializada en microfinanzas dentro del mercado laboral, al aumento de las operaciones de las IMF, así como a la presencia de nuevas instituciones que están incursionando las microfinanzas, especialmente bancarias.

Villalobos, Sanders y de Ruijter (2003) recomiendan que, para potenciar el desarrollo del sector de microfinanzas, debe llevarse a cabo un proceso de desarrollo institucional y profesionalización del recurso humano, por lo que la inversión en esta área es una prioridad.

Hay avances en este tema, ya que las instituciones que hacen microfinanzas han facilitado la formación de su recurso humano a fin de ser más eficientes en la prestación de sus servicios, sin embargo, es importante considerar para los procesos de formación, que en el sector también hay otros actores que intervienen directa o indirectamente en el qué hacer de las microfinanzas, por lo que pueden identificarse dos niveles:

- A nivel interno: personal de cooperativas, bancos e instituciones de microfinanzas, tales como: miembros de las juntas directivas, consejos de administración o comités; directores ejecutivos, gerentes generales, gerentes funcionales; mandos medios y personal operativo.
- A nivel externo, personal de diferentes instituciones que interactúan con el sector, tales como:
 - Instituciones de gobierno: Ministerio de Economía, de Agricultura, de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda.
 - Cooperación internacional; Embajadas de países cooperantes; Instituciones de regulación y supervisión financiera (Junta Monetaria, Superintendencia de Bancos).
 - Redes, asociaciones y otras agrupaciones (Red de Instituciones de Microfinanzas

–REDIMIF–, Red Financiera de Asociaciones Comunitarias –Red FASCO–, Red Catálisis, Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito –FENACOAC–).

- Instituciones de segundo piso: Banco Rural, Banco G&T Continental, Fideicomiso para el Desarrollo Local en Guatemala –FDLG–, Banco Centroamericano de Integración Económica –BCIE–.
- Empresas de Consultoría: Firmas de abogados, Firmas de auditoría.
- Otros: Centros de investigación (ASIES, CIEN, IDIES, IIES), Consultores individuales, Docentes de diferentes universidades.

Este listado no es exhaustivo y en cada división existen muchas más instituciones, sin embargo, lo que se pretende reflejar es que hay gran cantidad de sectores interactuando con el sector de microfinanzas, algunas veces sin conocerlo a fondo, y que necesitan de formación especializada en microfinanzas.

Puede decirse que hay una fuerte demanda de formación en un sector que se encuentra en expansión, la cual de ser atendida efectivamente, traerá consigo recurso humano mejor calificado que impactará positivamente en varios campos, al contar con leyes adecuadas, mejor orientación de los recursos de cooperación, mayor entendimiento del impacto de las microfinanzas y más sensibilización ante las necesidades reales de la población meta. En conjunto, se podrán articular esfuerzos para coordinar acciones y optimizar recursos que contribuyan con el combate a la pobreza y el incremento en el nivel de vida de los grupos que han estado generalmente excluidos de las oportunidades de desarrollo en Guatemala.

Necesidad de recurso humano especializado

Dado que las microfinanzas son sistemas financieros que atienden a la población de menores ingresos, con productos y servicios adecuados a sus necesidades, es importante recalcar que debe contarse con conocimientos, habilidades y vocación de trabajo especial, debido a la orientación social del trabajo.

El Banco Mundial ha publicado un Manual de Microfinanzas, en donde se evidencian muchos de los temas que requieren de atención especial, ya que fueron diseñados especialmente para el sector. Ejemplos de dichos temas son: Riesgo moral, evaluación de impacto, gestión del desempeño social, indicadores de la industria de microfinanzas, tales como PERLAS, METAS, CAMEL y GIRAFFE, bancos comunales, grupos solidarios, garantías mobiliarias, fondos de garantía, capital semilla, movilización de ahorros, sistemas de información de microfinanzas, banca de desarrollo, servicios microfinancieros, estructura y organización de instituciones de microfinanzas, diseño y monitoreo de productos y servicios financieros para pobres, medición de rendimiento y manejo de viabilidad de proyectos de microfinanzas, morosidad y tipos de riesgos en microfinanzas, análisis de las carteras de microcrédito.

Hay muchos otros temas que generalmente se estudian en finanzas, sin embargo, al aplicarse a la población objetivo (pobreza y pobreza extrema), cobran características que las hacen particulares. El estudio de los temas que atañen a las microfinanzas requiere de personal con formación especializada para atender con propiedad a la población meta del sector.

La oferta de servicios para la formación de RRHH en microfinanzas

La formación de recursos humanos forma parte de una gama de servicios de desarrollo

empresarial (SDE) que están a disposición del sector. En sitios de internet, tales como la Red de Cajas de Herramientas para la MIPYME, se pueden encontrar directorios de oferentes de SDE, asesores, consultores y de capacitadores, sin embargo, no se identifican plenamente como especializados en temas de microfinanzas.

Las microfinanzas tienen particularidades bien definidas, por lo que requieren de profesionales altamente capacitados, ya que existen muy pocas instituciones académicas que se especializan en la formación de los diferentes técnicos y profesionales que requiere el sector microfinanciero, han surgido diferentes opciones, dentro de las cuales están las organizaciones no gubernamentales, empresas de servicios de desarrollo empresarial, redes y los propios departamentos de capacitación dentro de las instituciones de microfinanzas.

Aunque existen becas y subsidios facilitados por instituciones de cooperación, se siguen enfrentando varias dificultades, entre ellas el alto costo de estos eventos, los tiempos que exigen y la disponibilidad de facilitadores calificados.

La formación sobre microfinanzas principalmente se facilita a personal que labora en instituciones que se dedican a este tema, no obstante, lo ideal sería que los centros de educación abierta, al menos tuvieran información sobre el tema en sus diversas carreras de orientación económica.

Experiencias regionales en la formación de recursos humanos en microfinanzas

Derivado de las gestiones hechas por REDCAMIF, se pueden destacar importantes iniciativas para proveer formación de recurso humano.

- Proyecto Latinoamericano de Capacitación de Microfinanzas –PROCAMIF–.

- Programa de Alta Dirección de Instituciones de Microfinanzas (PADMIF).
- Diálogos Globales a Distancia.
- Realización de Conferencias en Microfinanzas, donde se desarrollan temas de actualidad y se realizan otras actividades de relevancia para el sector.
- Se imparten talleres puntuales derivados de alianzas con instituciones varias.

A nivel internacional son muchas las opciones de formación especializada en microfinanzas, entre las más importantes se puede mencionar: videos, materiales de capacitación, documentos, estudios, herramientas, que están disponibles en línea, diplomados en microfinanzas, cursos a distancia, programa internacional de visitas, proyectos especiales, fondo de investigación académica, incubación de empresas.

Dichas alternativas son provistas por instituciones como: El Instituto de Capacitación en Microfinanzas, Centro de Aprendizaje en Finanzas Rurales, Centro Internacional de Apoyo a Innovaciones Financieras, Instituto para el Desarrollo, Evaluación, Asistencia y Soluciones (IDEAS), PRODESARROLLO, Finanzas y Microempresa,

El listado es mucho más extenso, sin embargo, se han mencionado las instituciones que se han posicionado en el sector de microfinanzas como especialistas en la formación de recurso humano.

Cabe mencionar que existen instituciones que también han desarrollado sus propios programas de capacitación como complemento a su actividad principal de microfinanzas.

La participación de las universidades en la formación del recurso humano

El dinamismo acelerado de los diversos sectores que conforman la sociedad civil obligan a que las personas adquieran constantemente nuevas competencias profesionales, en general, las personas no pasarán trabajando toda su vida profesional en un mismo campo, ni la formación que recibieron en las aulas universitarias les garantizarán un buen desempeño de largo plazo. Así, los profesionales que forma la Universidad están necesitados de actualización científica y técnica al igual que de nuevas competencias en su campo de estudio y el laboral.

La Universidad en su misión profesionalizadora necesita estar vinculada con las necesidades de los mercados laborales y asumir un papel protagónico en colaboración con actores económicos y sociales, en el desarrollo y especialización de recurso humano.

Para ello debe diseñar un sistema de información que le permita conocer dicho mercado y responder ágilmente a las necesidades de formación específica para el desempeño profesional.

La Universidad debe ser protagonista proactivo que complemente y contribuya a enfrentar los

A nivel internacional son muchas las opciones de formación especializada en microfinanzas, entre las más importantes se puede mencionar: videos, materiales de capacitación, documentos, estudios, herramientas, que están disponibles en línea, diplomados en microfinanzas, cursos a distancia, programa internacional de visitas, proyectos especiales, fondo de investigación académica, incubación de empresas.

retos que la sociedad necesita, siendo uno de estos contribuir a fortalecer e incrementar el capital intelectual en Guatemala, para incidir positivamente en su desarrollo socioeconómico.

Experiencias de apoyo universitario a las microfinanzas

- Universidad Anáhuac del Sur en la ciudad de México: Esta Universidad presentó ante el Banco Interamericano de Desarrollo –BID– un proyecto para un centro regional de capacitación especializada en microfinanciamiento, en el marco de una convocatoria hecha para tal efecto, siendo seleccionada su propuesta.

Se formó entonces el Consorcio Latinoamericano para Capacitación en Microfinanciamiento –COLCAMI– que está dedicado a la capacitación y fortalecimiento de las instituciones de microfinanzas en América Latina.

Actualmente ofrecen dos opciones de capacitación:

- a. Diplomado en Microfinanzas: es un programa dirigido a profesionales que trabajan en instituciones de microfinanzas.
 - b. Programa de Fortalecimiento Institucional: está dirigido a instituciones que reciben cursos y talleres en las áreas de su interés y que posteriormente se pueden apoyar en consultores de COLCAMI para implementar acciones derivadas de los conocimientos adquiridos.
- Universidad Americana de Nicaragua: Como producto de asumir el reto de estrechar relaciones con las empresas y contribuir en la formación de profesionales con plena conciencia de las realidades que éstas presentan, se creó el Instituto Americano de Desarrollo Empresarial (IADE) cuyo objetivo es llevar a la práctica

toda una serie de conocimientos, tecnologías y capacidad de investigación que posean los recursos humanos en distintos sectores productivos, de comercio y servicio de las distintas categorías de empresas nacionales e internacionales.

Se ofrecen dos opciones relacionadas con el sector de microfinanzas:

- a. Maestría en Administración de Instituciones de Microfinanzas: el primero está dirigido a funcionarios de todas las áreas de una organización microfinanciera, que tienen contacto directo con sus clientes.
- b. Maestría en Gerencia de Micro, Pequeña y Mediana Empresas –MIPYME–: está dirigido a profesionales que desean especializarse como Consultores para la MIPYME.

Estos programas surgieron como continuidad, luego de haber desarrollado el Diplomado Centroamericano para la Formación de Consultores, Promotores y Técnicos en Microempresas, que impulsó PROMICRO/OIT en varias universidades de la región en 1999.

- Southern New Hampshire University, Estados Unidos de América: En 1999 se fundó el Microenterprise & Development Institute–New Hampshire (MDI-NH) que funciona en el campus central de esta Universidad, y se lleva a cabo en junio de cada año. En 2004 se inició una nueva experiencia al abrir el Microenterprise and Development Institute Africa (MDI-SA.ORG)

Los cursos aprobados tienen créditos académicos válidos para la carrera de Master in Community Economic Development (CED), la cual puede ser estudiada “en línea” gracias al programa de educación a distancia que han implementado recientemente y dentro

del cual también ofrecen la posibilidad de recibir el diploma de “Graduate Certificate in Microfinance Management (GCMM)”, el cual, asegura el Instituto, mantiene la misma calidad reconocida internacionalmente.

- Universidad Rafael Landívar –URL–: la URL ha sido pionera en el apoyo al desarrollo del sector de la micro, pequeña y mediana empresa –MIPYME– como al sector de microfinanzas, desarrollando y facilitando la realización y publicación de investigaciones, así como liderando proyectos de capacitación especializada, algunos de ellos a través del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales –IDIES–.

Procesos de formación de recurso humano

En 1999, URL/IDIES implementó en Guatemala el proyecto denominado Diplomado Centroamericano para la Formación de Consultores, Promotores y Técnicos en Microempresas, el cual se llevó a cabo bajo la coordinación regional de Catholic Relief Services –CRS– de El Salvador y con el soporte del Proyecto Centroamericano de Apoyo a Programas de Microempresa de la Organización Internacional del Trabajo –PROMICRO/OIT–, entre otros.

El Diplomado estuvo dirigido a personal institucional de las distintas organizaciones de los sectores de apoyo a la micro y pequeña empresa –MYPE–, de microfinanzas, consultores y personas independientes interesadas en formarse para trabajar en el desarrollo del sector MYPE. Esta iniciativa se llevó a cabo en el Campus Central de la URL y en varias de sus sedes regionales.

Una aspecto relevante de esta experiencia, fue el logro de un respaldo interinstitucional

a través del Comité Nacional del Diplomado (CND), integrado por representantes de Cooperación Internacional: PROMOCAP/GTZ; Sector Gubernamental: el Viceministerio para el Desarrollo de la Microempresa y Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía (MINECO); Sector Privado: PROGRAM, S.A., Fe y Alegría, y la Red de Instituciones de Microfinanzas en Guatemala (REDIMIF); y Sector Académico: la Universidad Rafael Landívar, a través del IDIES.

Durante 2006, la URL impartió el Diplomado “Administración Crediticia en las Instituciones Microfinancieras (IMF)”, en coordinación con la Red Katalysis.

En 2007, el IDIES, a través de su director, ha estado participando en la redacción de artículos sobre temas de microfinanzas que han sido publicados en medios de comunicación escrita.

Recientemente, también se han impulsado procesos de investigación que, no sólo han permitido un nuevo acercamiento entre la URL e instituciones del sector de microfinanzas, sino también han generado información relevante que conducirá a la implementación de mejoras en las políticas de trabajo.

La URL al contribuir con el fortalecimiento de los sectores de apoyo a MIPYME y del sector Microfinanzas, a su vez, está propiciando la generación de impactos positivos en la población meta que éstos atienden, la cual está conformada por aquellas personas que tradicionalmente han estado excluidas de las oportunidades de desarrollo.

Bibliografía

- Arroyo J. y Nebelung M. (2002). *La Micro y Pequeña Empresa en América Central*. San José de Costa Rica y Guatemala, Guatemala.
- CGAP. (2004). *Principios Claves de Microfinanzas*. Washington DC, USA.
- Chiavenato A. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá, Colombia.
- Daley-Harris S. (2006). *Informe del Estado de la Campaña de la cumbre de Microcrédito*. Halifax, Canadá.
- EFE (2006). *La reina Sofía defiende los microcréditos en la cumbre de Canadá*. Halifax, Canadá.
- Ledgerwood J. (1999). *Sustainable Bankin with the Poor. Manual de Microfinanzas*. Banco Mundial, Washington D.C.
- Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala (REDIMIF). *Memoria de labores 2005*. www.redimif.org
- REDIMIF (2006). *Memoria de Labores*. Guatemala.
- Reportaje (2006). *Nóbel de la paz para el banquero de los pobres*. *Prensa Libre*. <http://www.prensalibre.com/pl/2006/octubre/14/153894.html>
- Villalobos I., Sanders A., de Ruijter M.. (2003). *Microfinanzas en Centroamérica: los avances y desafíos*. Santiago de Chile.
- <http://centroafin.org/centro.asp>
- http://sipromicro.org/modules.php?op=modload&name=phprofession&file=index&cmd=Inic_Cons
- http://www.elperiodico.com/default.asp?idpublicacio_PK=46&idioma=CAS&idnoticia_PK=355417&idseccio_PK=1009
- http://www.fpcmac.org.pe/icm/index.php?option=com_content&task=view&id=5&Itemid=6
- <http://www.globalechange.com/>
- <http://www.globalfinancialeducation.org/>
- <http://www.ideasnet.org/principal.htm>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/banca/sde/index.htm>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/directoriocapacitadores.htm>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/asesoresempresariales.htm>
- <http://www.prodesarrollo.org/index.php>
- http://www.ruralfinance.org/index_es.jsp
- <http://www.themfmi.org/>
- www.redkatalysis.org/
- <http://www.seepnetwork.org/section/about/>
- <http://www.microsave.org/spanish/home.asp?id=28>
- <http://www.microfinancegateway.org/>
- http://www.formacionxxi.com/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2005/06/text/xml/FORMACION_PROFESIONAL_Y_UNIVERSIDAD_.xml.html
- <http://www.colcami.org/index.htm>
- http://www.uam.edu.ni/programas/iade/iade_servicios.htm
- <http://www.snhu.edu/746.asp>
- <http://www.url.edu.gt/PortalURL/Contenido.aspx?o=1525&s=56&sm=c11>
- www.europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/comuniv2005_es.pdf
- http://www.formacionxxi.com/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2005/06/text/xml/FORMACION_PROFESIONAL_Y_UNIVERSIDAD_.xml.html

ÉTICA Y MERCADOTECNIA

Las tradiciones éticas y su relación con la mercadotecnia

Guillermo Gutiérrez¹

Los seres humanos tenemos necesidades que debemos satisfacer diariamente. Durante el desarrollo de nuestra vida la relación con el entorno y el conocimiento nos permitirán moldear esas necesidades de acuerdo con nuestros deseos cambiantes y si éstos están respaldados por nuestro poder de compra se convertirán en demandas.

Ya Kotler (2003),² había postulado que “marketing es el proceso social y administrativo por el que los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros.” En esta definición destacan los términos *proceso social* e *intercambio*, debido a que ambos nos llevan a pensar automáticamente en el más importante de todos: *personas*; es decir, quienes sobre la base de conocimientos, experiencias y actitudes harán que ese proceso sea desarrollado en forma efectiva y satisfactoria para todos los actores que se encuentran implicados en el mismo.

Pero la mercadotecnia debe tomar en cuenta un principio que resulta fundamental para su desarrollo, y este es la ética. Pero, ¿qué es ética? De acuerdo con Cortina (1994),³ “*la ética es la parte de la filosofía que reflexiona sobre la moral.*” Por eso también recibe el nombre de “filosofía moral”. De la misma forma, Lerma⁴ señala que ética “*es el conjunto de normas morales que rigen la conducta humana.*”

La distinción entre ética y moral radica en que la moral es parte de la vida cotidiana en las sociedades y los individuos, la ética es la parte de la filosofía que tiene como tema de estudio a la moral.

La moral, posee “apellidos de la vida social” como “moral religiosa”, (cristiana, islámica, budista, etc.) o referida a alguna corriente económica predominante (socialista, capitalista, populista, etc.); de igual forma, la ética tiene connotaciones diferentes cuando se refiere a corrientes filosóficas, como “aristotélica”, “utilitarista” o “kantiana”. Sobre este particular, López Aranguren (1994)⁵ ha llamado a la moral “moral vivida”, y a la ética “moral pensada”.

Las palabras “ética” y “moral” usualmente significan lo mismo, las dos hacen referencia a un tipo de saber que nos da orientación para fraguarnos buen carácter, que nos permitirá afrontar nuestra vida con dignidad; en síntesis, ser justos y felices. En relación con lo manifestado por Cortina, se puede ser un habilísimo político, un intuitivo emprendedor, un profesional diestro, un triunfador en la vida social, pero al mismo tiempo ser alguien humanamente impresentable. He ahí donde la ética y moral nos ayudan a forjarnos buen carácter para ser humanamente íntegros.

1 Licenciado en Mercadotecnia, Maestría en Administración de Empresas. Docente de Dedicación Completa de la FCEE-URL, docente en las facultades de Teología y Humanidades.

2 Kotler, P. en Fundamentos de Marketing, pág. 5.

3 Cortina, A. en Ética aplicada y democracia radical, parte III.

4 Lerma, A. en Guía para el desarrollo de productos, un enfoque práctico, página 208.

5 Basado en López Aranguren, J.L. Ética, Obras Completas, II, Trotta. Madrid, 1994.

En este artículo, se conjugan dos términos en apariencia disímiles, “Ética” y “Mercadotecnia” y se busca encontrar las relaciones existentes entre ambos términos, porque como en todo postulado humano la ética hace valer el fin último de la segunda en su totalidad. Lo anterior es precisamente el objetivo del presente artículo.

En relación con lo expuesto por Stanton (2004)⁶, los mercadólogos tienen responsabilidad ante varios grupos. Los clientes dependen de ellos para conseguir la satisfacción de sus necesidades, sus empleados esperan que generen ventas y ganancias, los proveedores y distribuidores ven en los profesionales de la mercadotecnia, la continuidad de su comercio; también la sociedad espera que éstos sean ciudadanos con alto sentido de responsabilidad. “Los intereses con frecuencia divergentes de estos grupos crean una amplia variedad de desafíos éticos para los mercadólogos.”

Es de vital importancia mencionar que durante décadas ha existido discusión acerca de valores éticos en relación con el mercado como fenómeno socioeconómico, lo que nos conduce a la afirmación de que el proceso mercadológico debe conllevar desde su concepción una serie de valores que tengan como objetivo el bienestar del ser humano.

En el contexto de una educación integral las instituciones educativas de nivel superior en el país se han preocupado por ofrecer dentro del *pensum* de estudios asignaturas que refuercen el marco axiológico de las personas desde una perspectiva vivencial, pero sin descuidar el fundamento filosófico que la ética debe observar en su estudio.

Al hacer referencia a las tradiciones éticas, se tomó en cuenta el pensamiento ético de pensadores clásicos que han trascendido a lo largo de la historia y cuya fecundidad literaria ha provocado diálogos

y discusiones, pero sobre todo han conseguido enriquecer culturalmente a las sociedades.

Inicialmente, analizaremos la Tradición aristotélica que tiene en Aristóteles de Estagira (Macedonia 384 a.C. - Eubea, Grecia 322 a.C.) uno de los máximos exponentes de la filosofía occidental, y quien sostuvo en primera instancia que el bien más alto al que aspira el hombre es la felicidad (*eudaimonía*, en griego). Es importante mencionar que a la ética aristotélica se le conoce también como eudemonista, material, de bienes y de fines.

Aunque la felicidad del hombre consiste en cultivar la contemplación o actividad teórica, propia de la razón, se necesita también de condiciones necesarias, entre las que destacan la seguridad económica (posesión de cierta cantidad de bienes materiales) y libertad personal.

En relación con lo expuesto por Sánchez (1981)⁷ “el modo aristotélico de abordar el problema de la felicidad no sólo no ha perdido fuerza en nuestros días sino que incluso se ha reforzado.” El Diccionario de la Real Academia Española define la palabra *felicidad* como el “Estado del ánimo que se complace en la posesión de un bien.” Definitivamente el término *bien* que se encuentra dentro de esta definición tiene implicaciones tanto económicas como axiológicas; sobre este renglón, en este artículo se hace especial énfasis en las primeras.

El ser humano tiene necesidades que satisfacer para poder vivir, por eso se hace referencia al trabajo elaborado por Abraham Maslow en 1943 sobre la Motivación Humana, en el cual ha quedado para la posteridad la “Pirámide de Maslow” acerca de la jerarquía de las necesidades humanas que esencialmente trata sobre cómo es preciso satisfacer las necesidades básicas para luego ascender a niveles más altos.

6 Basado en Stanton, W. Fundamentos de Marketing, página 19.

7 Sánchez, A. en Ética, Grijalbo, páginas 148-150.

LA “PIRÁMIDE DE MASLOW”



Hay concordancia entre esta postura y la ética aristotélica porque el estagirita afirmó que siempre cuando el hombre actúa busca determinado bien; al ser numerosos los bienes inquiridos, se observa que éstos no corresponden a la misma jerarquía, unos son más elevados que otros.

Es importante engranar lo expresado hasta el momento con el aporte de Sada Fernández (2004)⁸ al afirmar que la empresa verdaderamente antropocéntrica es la orientada en sus productos a proporcionar el verdadero bien del hombre, tanto en sus necesidades físicas reales como en sus necesidades psíquicas, espirituales, sociales, familiares, recreativas y otras. Este autor llama **súper-empresarios** a quienes contribuyen con esos bienes específicamente impulsores de la dignidad del hombre y de su felicidad verdadera. “A veces, esos bienes no son específicamente solicitados sino que, cuando aparecen, proporcionan verdaderos satisfactores enriquecedores de la existencia del hombre sobre la tierra.” Un ejemplo serían las creaciones de Walt Disney como paradigma de lo dicho hasta ahora.

El consumidor debe tener consciencia de que su libertad de elección es enorme y de que ejercerla en forma responsable le producirá mucho gozo.

La tradición aristotélica es llamada también “prudencial”, debido a que resalta esta virtud cardinal como un elemento de discernimiento al momento de reflexionar sobre lo que es bueno o malo. Aristóteles⁹ en su *Ética Nicomáquea* afirma que “En las acciones, asimismo, hay exceso y defecto y término medio. La virtud, por tanto, tiene por materia pasiones y acciones en las cuales se peca por exceso y se incurre en censura por defecto, mientras que el término medio obtiene la alabanza y el éxito, doble resultado propio de la virtud. En consecuencia, la virtud es una posición intermedia, puesto que apunta al término medio.”

El excesivo tener y consumir es una de las características que definen la época actual; y la exageración en el consumo constituye un deterioro para la persona humana, en las dimensiones biológica y espiritual del hombre contemporáneo. Es aquí donde destaca la prudencia y templanza en relación con estos aspectos como una vía para conseguir la satisfacción de necesidades en forma conveniente y moderada.

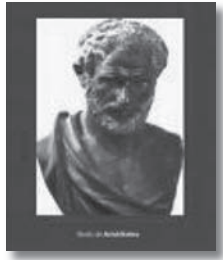
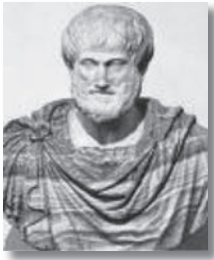
Conforme a Cortina¹⁰, filósofa valenciana experta en ética, la clave se encuentra en consumir de modo consciente y maduro, buscando ser feliz y que lo que se adquiere nos de verdaderamente esa felicidad. “Muchas veces adquirimos objetos que en vez de producirnos satisfacción, nos trasladan a un estado de preocupación y ansiedad. Y el consumo debiera generar todo lo contrario, y convertirse en una acción gratificante.” El consumidor debe tener consciencia de que su libertad de elección es enorme y de que ejercerla en forma responsable le producirá mucho gozo.

8 Basado en Sada Fernández, R. Curso de Ética General y Aplicada, página 197.

9 Aristóteles en *Ética Nicomáquea*, Libro II, Capítulo VI, inciso 5. Disponible en: <http://www.webdianoia.com/aristoteles/textos/tmedio.htm>

10 Entrevista a Adela Cortina. Tomado de: <http://revista.consumer.es/web/es/20021201/entrevista/>

Aristóteles



Otra tradición a considerar es el **utilitarismo** (del latín *utile*, lo que es *útil*), que tiene sus orígenes con el filósofo griego Parménides de Elea (Elea Magna 540 a.C. -470 a.C.); fue el fermento que dio origen a otras consideraciones de los economistas clásicos Jeremy Bentham (Houndsditch 1748 - Londres 1832) y John Stuart Mill (Londres 1806 - Aviñón 1873), los fundadores de esta doctrina que mantiene que una acción será buena en la medida que consiga el mayor bien para el mayor número de personas.

Desde este punto de vista, hay una relación entre mercadotecnia y ética porque uno de sus principios postula que “La acción buena es la que procura felicidad y satisfacción a la sociedad. La utilidad responde a una necesidad o tendencia natural; dicha tendencia inclina al hombre a promover la felicidad de sus semejantes.” Se decidió elaborar el análisis sobre la **tradición utilitarista** porque se considera como la base de las técnicas del análisis de costo-beneficio en economía, y concuerda con un valor de mucha estima dentro del contexto mercadológico: la eficiencia.

Destacando lo expuesto por Schiffman¹¹ (2005), todos los mercadólogos deben cumplir con principios de responsabilidad social al comercializar los bienes y servicios; es decir, deben hacer el esfuerzo por satisfacer las necesidades y deseos de sus mercados meta e incrementar el bienestar de los consumidores y de la sociedad en su conjunto; lo anterior, sobre la base del **concepto de marketing social**.

Al abordar el desarrollo de nuevos productos, tema de mucha importancia en el mercadeo, Lerma (2004)¹² propone un octálogo con los principios que deben orientar la conducta creativa al momento de la creación y actualización de los productos. A continuación se enumeran estos principios:

1. No dañarás ni pondrás en riesgo a la gente.
2. No dañarás el medio ambiente.
3. No engañarás.
4. No reducirás la vida útil del producto a propósito.
5. No hurtarás diseños.
6. No promoverás falsos valores.
7. No discriminarás a los consumidores.
8. Contribuir siempre al mayor bienestar del prójimo.

En este octálogo, se puede observar el énfasis en conseguir la satisfacción de las necesidades de la mayor parte del grupo objetivo seleccionado, un postulado eminentemente utilitarista; y ante todo, hacer valer su dignidad como personas al ofrecerle productos desarrollados sobre la base de un marco ético.

Lo que se pretende en este análisis es conseguir una reflexión en torno al utilitarismo desde una forma positiva y de beneficio para la sociedad. Lo anterior, porque de acuerdo con Díaz (2007)¹³, “En la sociedad actual, básicamente capitalista, de libre mercado y de un importante grado de neoliberalismo, impera el principio de máximo beneficio, de la eficacia y del utilitarismo.” Asimismo, menciona que la mezcla de estos factores conduce a una lucha feroz por el beneficio y la rentabilidad en la que “no vencer es ir para atrás, quedarse estancado, perder, empezar a morir.”

11 Basado en Schiffman, L. Comportamiento del consumidor, página 19.

12 Basado en Lerma, A. en Guía para el desarrollo de productos, un enfoque práctico, páginas 208-211.

13 Entrevista a Manuel Díaz Aledo. Tomado de: http://www.proetica.info/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=24

Sin embargo, basta con observar en las Sagradas Escrituras la “Regla de Oro” de Jesús de Nazaret, en la cual se manifiesta el espíritu de la ética utilitarista: “Haz como querías que hicieran contigo y ama a tu prójimo como a ti mismo.”¹⁴ En lo anterior radica el ideal de perfección de la moral utilitarista.

Parménides, Jeremy Bentham y John Stuart Mill



Una interrogante que indudablemente se plantea tanto en el ámbito académico como laboral es la forma en la que se presenta tangible el beneficio de un comportamiento ético. Lo anterior ha generado discusiones y las conclusiones a las que se llegan son las que orientan el *ethos* de las personas. A manera de proporcionar un argumento claro y convincente, se colige que dentro del marketing se presentan una serie de relaciones con proveedores, clientes y demás actores en el proceso; y éstas serán duraderas, gratas y de beneficio mutuo en la medida que estén cimentadas sobre la base de la confianza. De acuerdo con Stanton¹⁵, “El comportamiento carente de ética mina la confianza y destruye las relaciones.”

Es dentro de este contexto que al tratar de promover y hacer valer la ética dentro y fuera de las mismas se torna indiscutiblemente en un buen negocio. Es inoperante si se piensa sobre la ética bajo una postura particularmente relativista (recordemos a Protágoras afirmar que “*el hombre es la medida de todas las cosas.*”). ¿Por qué? Porque con ello se corre el riesgo de terminar en un caos

al momento de tomar decisiones, sea cual fuere su naturaleza.

Al buscar un enlace entre la mercadotecnia y algunas de las tradiciones éticas más distintivas de la historia, es imperioso hacer mención de otra tradición conocida como **kantiana**, cuyo estandarte es el filósofo alemán Immanuel Kant (1724 - 1804). Su ética se considera expresión del pensamiento ético moderno. En esta oportunidad, la aproximación a la escuela kantiana servirá básicamente para hacer referencia precisamente a aspectos éticos dentro de una organización sobre la base de la **Teoría deontológica de la norma** de Kant, que promulga que el *deber* es la acción cumplida en vista de la ley y por respeto a ella. *Deontología* es una rama especialmente práctica de la ética dentro de la realización moral. Según Escobar (1988),¹⁶ “es la teoría de los deberes propios de una profesión o situación.” Dentro del marco de una deontología aplicada “la *deontología profesional* es el conjunto de normas que regulan una actividad profesional y que determina los deberes mínimamente exigibles a los profesionales en el desempeño de su actividad.”¹⁷

Es importante reconocer que la deontología profesional fue concebida como el estudio tanto de los deberes como de los derechos de los profesionistas, y conlleva una serie de actitudes y virtudes, que se deben efectuar para hacer posible la moralización de la comunidad; los deberes que estudia y prescribe la deontología nos permiten referirnos a una serie de principios o códigos de acuerdo con los cuales vivir y realizarse el individuo.

Robinson (2005)¹⁸ hace referencia a que Kant explica la forma en la que se pueden averiguar las normas morales obligatorias: No se descubren preguntándonos qué nos gustaría hacer sino haciendo uso de nuestra razón; pide que imaginemos

14 Marcos 12, 28-34.

15 Stanton, W. Op.cit. página 21.

16 Escobar, G. en Ética, introducción a su problemática y su historia, página 135.

17 Basado en: http://es.wikipedia.org/wiki/Deontolog%C3%ADa_profesional

18 Basado en Robinson, D. página 84.

lo que sucedería si “universalizáramos” lo que queremos hacer. Por ejemplo: Queremos robar. Si todo el mundo robase todo el tiempo a los demás, entonces no sólo se desintegraría la sociedad con bastante rapidez sino que, lo que es más importante para Kant, el propio concepto de “robar” caería en una especie de “agujero negro” ilógico. Empleando la razón y la “prueba de la universalización”, hemos descubierto indirectamente una regla obligatoria o **“imperativo categórico”**: ¡No robar!

Esto concuerda con lo expuesto por Díaz¹⁹ al afirmar que si en una empresa las personas engañaran o robaran a los demás inevitablemente se hundiría. Entonces debe existir una ética empresarial o de los negocios, que sea percibida como tal por los miembros de esa puntual colectividad y, correlativamente, por el entorno de la misma. Estos principios éticos serán criterios de referencia firmes, es decir, el faro que ilumine los comportamientos humanos.

Para ejemplificar en forma conveniente lo mostrado sobre un marco mercadológico los profesionales de la mercadotecnia deberían evitar la

inclusión de modelos o atletas profesionales al momento de publicitar tabaco o licores, puesto que las celebridades frecuentemente representan modelos de rol para la juventud.

En este orden de ideas y sobre la base de la experiencia, queda demostrada la importancia de establecer un conjunto de normas que regulen el comportamiento de los individuos

pertenecientes a una organización; es decir, un código de ética que oriente las acciones a seguir. Para acentuar lo anteriormente expuesto y únicamente con el fin de ejemplificar en el contexto guatemalteco, vale mencionar que compañías como Cervecería Centroamericana, S.A., Colgate, Esso, Cementos Progreso, Amanco, Empresa Eléctrica de Guatemala (EEGSA) y Montana Exploradora de Guatemala, S.A. han establecido códigos de ética y desarrollado actividades de responsabilidad social, comprometiéndose de esta forma tanto con sus colaboradores como con la sociedad en general.²⁰

De acuerdo con Schiffman²¹, las organizaciones que se orienten a través de una conducta ética y con responsabilidad social en sus actividades conquistarán y conservarán el apoyo de consumidores leales por mucho tiempo. Cada vez más, las empresas

reconocen que las actividades responsables socialmente consiguen la mejora de su imagen ante los consumidores, accionistas, sector financiero y demás públicos de significancia. “Perciben que las prácticas con responsabilidad social y ética sencillamente son un

buen negocio, que repercute no sólo en una imagen favorable, sino a final de cuentas en un incremento en el nivel de ventas.”

Rae (2007)²² manifiesta que la clave para el liderazgo es que los valores de una empresa y su personal sean los mismos. “Ocurre que la gente tiene un conjunto de valores, pero no encajan con los que tienen las empresas.”

Cada vez más, las empresas reconocen que las actividades responsables socialmente consiguen la mejora de su imagen ante los consumidores, accionistas, sector financiero y demás públicos de significancia.

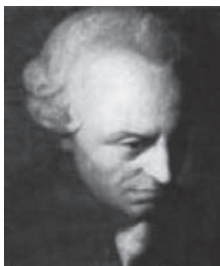
19 Entrevista a Manuel Díaz Aledo. Tomado de: http://www.proetica.info/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=24

20 Para ampliar esta información, véase: www.centrase.org

21 Basado en Schiffman, L. Op. cit., páginas 19 y 20.

22 Entrevista a Dave Rae. Tomado de: <http://www.sigloxxi.com/index.php?link=noticias¬iciaid=12388&PHPS ESSID=7ec29a88dad522e5>

Immanuel Kant



Se ha tenido la oportunidad de observar un sencillo análisis sobre algunas de las tradiciones éticas con la mercadotecnia; se debe mencionar que la elección de este tema obedece al alto grado de importancia que reviste el término *ética* hoy en día, así como también a que a diario la persona está expuesta a cientos de estímulos de índole mercadológica y, como se mencionó al principio, deberá satisfacer sus necesidades sobre la base de un juicio racional,

poder adquisitivo y de factores psicológicos que le afectan. Es aquí donde intervendrá la reflexión al momento de adquirir bienes o servicios para satisfacer las necesidades a manera de quedar psicológicamente satisfechos. También las empresas deberán observar prácticas de responsabilidad social como una forma de fortalecer las relaciones con proveedores y clientes y para que el factor *confianza* se vea reforzado grandemente.

Se ha tenido la oportunidad de ver la forma en que se conectan las características básicas de las tradiciones aristotélica o prudencial, utilitarista y kantiana, con factores mercadológicos trascendentes como son el comportamiento del consumidor, el desarrollo de productos, así como también con aspectos publicitarios. Se ha hecho también especial énfasis en la importancia para una empresa de observar prácticas de responsabilidad social.

CUADRO ILUSTRATIVO DE LAS TRADICIONES ÉTICAS

Tradición Ética	Características
<i>Tradición aristotélica</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fin último natural y moral: felicidad (lo que conviene a una persona en el conjunto de su vida). 2. Ámbito moral: el de la racionalidad que delibera sobre los medios más adecuados para alcanzar un fin.
<i>Tradición utilitarista</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fin último natural y moral: felicidad (el máximo placer y el mínimo de dolor). 2. Ámbito moral: el de la maximización del placer y la minimización del dolor para todos los seres sentientes. 3. Criterio moral: entre dos cursos de acción elegir aquel cuyas consecuencias procuran el mayor placer al mayor número.
<i>Tradición kantiana</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fin moral: conseguir una buena voluntad, que se guíe por las leyes que nos damos a nosotros mismos. 2. Ámbito moral: el de las leyes que nos hacen verdaderamente personas. Es decir, el de nuestra autonomía. 3. Criterio moral: elegir las normas que pueden expresarse como imperativos categóricos.

Fuente: Cortina, A. El quehacer ético, Santillana, España, 2002, páginas 13-37.

Bibliografía

1. Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, (siglo IV a. de C.), Libro II, Capítulo VI, inciso 5. Disponible en: <http://www.webdianoia.com/aristoteles/textos/tmedio.htm>
2. Cortina, A. (ed.), (1993), *Ética aplicada y democracia radical*, Tecnos, Madrid. VD, Estella.
3. Cortina, A. (2002), *El quehacer ético*, Santillana, España.
4. Cortina, A. (2002), *El consumidor, con su fuerza, puede mejorar el mundo en que vive*, Disponible en: <http://revista.consumer.es/web/es/20021201/entrevista/>
5. Díaz Aledo, M. (2007) *¿Existe una ética en la empresa y en los negocios?* Disponible en: http://www.proetica.info/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=24
6. Escobar, G. (1988), *ÉTICA, Introducción a su problemática y su historia*, 2da. Edición, México.
7. <http://buscon.rae.es/drael/>
8. <http://clio.rediris.es/n33/n33/fotoseestetica/fotoseestetica/8.jpg>
9. <http://oregonstate.edu/instruct/phl201/images/portraits/kant.jpg>
10. Imagen de Jeremy Bentham tomada de: <http://www.d.umn.edu/cla/faculty/jhamlin/2111/gifs/Bentham.gif>
11. Imagen de John Stuart Mill tomada de: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/7/75/JohnStuartMill.jpg/250px-JohnStuartMill.jpg>
12. Imagen de Parménides tomada de: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/p/fotos/parmenides.jpg>
12. Imagen de Pirámide de Maslow tomada de: http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:Maslow_es.svg
13. Imágenes de Aristóteles tomadas de: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/a/fotos/aristoteles.jpg>, http://usuarios.lycos.es/CULTURA_CLASICA/biografias/aristoteles.jpg
14. Imagen de Immanuel Kant tomada de: <http://www.ikg.leinfelden-echterdingen.de/kant/kant4.jpg>
15. Kotler, P. y Armstrong. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Sexta edición. México.
16. La Biblia *Dios habla hoy*, Edición interconfesional de referencia, Sociedades bíblicas unidas, 1996.
17. Lerma, A. (2004), *Guía para el desarrollo de productos*, Tercera edición, México.
18. López Aranguren, J.L. (1994). *Ética, Obras Completas*, II, Trotta. Madrid.
19. Rae, D. (2007), *Es mejor contratar personal con valores*, Disponible en: <http://www.sigloxxi.com/index.php?link=noticias¬iciaid=12388&PHPSESSID=7ec29a88dad522e5>
20. Real Academia Española (2001), *Diccionario de la Lengua Española*, Vigésima segunda edición.
21. Robinson, P. y Garrat. (2005) *Ética para todos (Título original: Introducing Ethics, traducción: Pablo Hermida Lazzcano)*. Editorial Paidós, España.
22. Sada Fernández, R. (2004), *Ética general y aplicada*, Sexta edición, Editorial Minos, S.A. de C.V., México.
23. Sánchez, Adolfo. (1981), *Ética*. Editorial Grijalbo, España.
24. Schiffman, L. y Kanuk (2005), *COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR*, Octava edición, Pearson Educación, México.
25. Stanton, W. et.al. (2004), *Fundamentos de Marketing*, 13ª edición, México.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LAS PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR: El impacto de procesos responsables sobre los precios y la producción en sectores monopolistas.

Nicholas David Virzi Arroyave¹

Introducción

Hoy en día se habla mucho de la necesidad de Ética Empresarial y de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Responsabilidad Social Empresarial es un concepto que pretende incentivar a empresas a considerar los intereses de la sociedad, tomando ellas mismas responsabilidad por el impacto de sus actividades en los clientes, los empleados, los accionistas, las comunidades locales y el medioambiente en todos los aspectos de sus operaciones. Esta obligación significa más que cumplir simplemente las obligaciones legales de los países en donde operan. Se pretende que las empresas tomen medidas voluntarias para mejorar la calidad de vida de sus empleados y familias, la comunidad local y la sociedad en general.² Se puede decir que RSE es el nuevo tema de moda en conferencias y textos de negocios y de economía.

La presión política por aparentar que uno cumple con RSE es fuerte. Virtualmente todas las empresas grandes de la Fortune 500 tienen departamentos encargados de ver las prácticas de RSE de la empresa. Sin embargo, esto no significa que el concepto de RSE no tiene sus oponentes, ni que tiene un monopolio sobre la conversación intelectual relacionada con el tema.

Un gran crítico y blanco favorito de los proponentes de RSE es Milton Friedman, por el argumento de que el primer y único deber de la gerencia de una empresa es generar ganancias.³

Milton Friedman arguye que los defensores de RSE suelen presentar argumentos no muy rigurosos ni formales cuando intentan justificar su posición, lo cual resulta en conclusiones consideradas no convincentes desde un punto de vista científico. Simplemente, los argumentos en pro de la RSE se pueden relegar en su gran mayoría a argumentos normativos, cuando el consenso en la ciencia económica es que los argumentos serios deben tener carácter positivo.⁴ Es decir, se deben de prestar a modelación formal para que se pueda comprobar su calidad lógica.

Este artículo es un primer paso para remediar esta situación, presentando de manera matemática-formal las condiciones bajo las cuales se podrá esperar que una empresa motivada por ganancias monopólicas practique RSE. El artículo se desarrolla en secciones. En la primera se muestra la lógica clásica de una empresa típica dentro de condiciones de monopolio. Esta empresa trata de optimizar su función de beneficio, que a su vez es función de sus

¹ M.A. Director de Economía Empresarial y Comercio Internacional, Universidad Rafael Landívar.
² Fuente: Wikipedia.org.

³ Friedman arguye que el primer deber ético de la gerencia de una empresa es hacia los accionistas de la misma. Esto es la responsabilidad primordial de la gerencia en cualquier empresa pública en el sector privado. Visto de esta manera la responsabilidad empresarial involucrará a muchos agentes, y por consiguiente se le puede llamar responsabilidad **social**.

⁴ Bardhan, Pranab. Scarcity, Conflicts, and Cooperation. Essays in the Political and Institutional Economics of Development. The MIT Press. 2005.

funciones de ingresos y costos, respectivamente. En la segunda sección, se presenta el efecto real que tiene sobre la empresa la práctica de RSE mediante el artificio del llamado “impuesto ético,” efectivamente un costo positivo *adicional* por unidad de producto que debe de absorber cualquier empresa practicante de la RSE. En la tercera sección se muestra cómo los empresarios que desean practicar RSE pueden superar la desventaja del impuesto ético mediante la “prima ética”, un premio que pagan a las empresas los consumidores que desean que las empresas que satisfacen sus necesidades también les satisfagan sus preferencias referentes a la responsabilidad social.

La prima ética es un artificio que captura el hecho que una empresa logra incorporar como valor agregado en su marca el hecho que sus procesos de producción cumplen con las normas de RSE. En fin, incluyendo la RSE como un punto de valor de marca pasa al consumidor los costos de lo que el mismo desea (RSE). Este resultado no debe sorprender a ningún analítico del mundo empresarial; sin embargo, hace falta enfatizar en las discusiones sobre RSE las consecuencias económicas de la práctica generalizada de responsabilidad social empresarial. Si la RSE es verdaderamente social, se debe reflejar en las preferencias generales del consumidor y el consumidor será quien paga los costos de responsabilidad social.

La empresa no responsable: la situación actual

Supongamos una empresa (monopolística) en una industria que afronta $Q = (\beta - P)\alpha^{-1}$, o sea una función de demanda típica.⁵ Los ingresos totales, $R = R(Q)$, son una función del precio por unidad del producto multiplicado por

las unidades vendidas, o sea son dados por la fórmula $R = P \times Q$. Entonces, la gerencia afrontará la siguiente función de ingreso total: $R = R(Q) = -\alpha Q^2 + \beta Q$.⁶ Supongamos a continuación que la función de costos es dada como sigue: $C = C(Q) = aQ^2 + bQ + c$.⁷

Podemos definir la función objetivo de nuestra empresa: la gerencia de nuestra empresa querrá maximizar no precisamente sus ingresos, sino sus ganancias. Las ganancias (\equiv beneficios netos) son dadas por la diferencia $R(Q) - C(Q)$. Representamos los beneficios netos mediante el símbolo π , que es función de la variable de elección, la producción (Q). En breve, $\pi(Q) \equiv$ beneficios netos.⁸

Entonces la forma general de la función objetivo es dada por: $\pi(Q) \equiv R(Q) - C(Q)$

Sustituyendo: $\pi(Q) \equiv -\alpha Q^2 + \beta Q - aQ^2 - bQ - c$. La gerencia afronta el problema de optimizar la función objetivo $\pi(Q)$, específicamente la quiere maximizar. Por ser un problema de optimización, tendrá dos condiciones (necesarias y suficientes) que cumplir para asegurar que ha hallado su nivel óptimo de producción, el cual maximiza sus ganancias. Estas se conocen como la condición de primer orden (CPO) y la Condición de Segundo Orden (CSO).

En la CPO la primera derivada de la función objetivo se iguala a cero. En general, la ecuación de la CPO es igualada a cero para resolverla para el valor crítico de la variable de elección (la cantidad a producir, en nuestro caso). Este será el valor crítico de la (única) variable de elección que hace que los beneficios sean máximos.

5 Es una función de demanda clásica, y monopolística dado que estipula una relación inversa entre la cantidad demandada de un bien y su mismo precio. O sea .

$$Q = (\beta - P)\alpha^{-1} \Rightarrow Q = \left(\frac{\beta - P}{\alpha}\right) \Rightarrow \left(Q - \frac{\beta}{\alpha} = -\frac{P}{\alpha}\right) \Rightarrow \left(\frac{P}{\alpha} = \frac{\beta}{\alpha} - Q\right) \Rightarrow P = (\beta - \alpha Q)$$

Sigue que $\frac{dP}{dQ} = -\alpha$.

6 Dado que $R(Q) = PQ$, y $P = (\beta - \alpha Q)$ Sigue que $R(Q) = -\alpha Q^2 + \beta Q$.

7 Donde $a, b, c, \alpha, \beta > 0$ en $R(Q), C(Q)$.

8 Los beneficios dependen de las funciones de ingreso y costo, cada una de las cuales a su vez dependen de la cantidad de producción. Por deducción lógica, la función de beneficios también dependerá de la cantidad de producción.

Condición de primer orden

En el caso instante, la CPO toma la siguiente forma: $\pi'(Q)=R'(Q)-C'(Q)=0$.⁹ Simplificando y sustituyendo, la CPO para un máximo relativo se

puede escribir:
$$\frac{d\pi}{dQ} : \frac{dR}{dQ} - \frac{dC}{dQ} = 0.$$
¹⁰

Ahora, bien, como
$$\frac{dR}{dQ} = -2\alpha Q + \beta,$$

y como
$$\frac{dC}{dQ} = 2aQ + b,$$

podemos deducir que

$$\frac{d\pi}{dQ} : \frac{dR}{dQ} - \frac{dC}{dQ} = 0 \Rightarrow \frac{dR}{dQ} = \frac{dC}{dQ} \Rightarrow -2\alpha Q + \beta = 2aQ + b.$$

Igualando a cero la ecuación resultante en la CPO se obtiene

$$\frac{d\pi}{dQ} = -2\alpha Q + \beta - 2aQ - b = 0.$$

La ecuación resultante en la condición de primer orden se puede resolver para la cantidad óptima Q , llamémosla \bar{Q} , en términos de los parámetros dados de las funciones de ingresos y de costos.¹¹ Esto nos da

$$\bar{Q} = \frac{\beta - b}{2(\alpha + a)}.$$
¹²

9 Específicamente, para obtener las funciones de beneficio, ingreso, y costos marginales, se toma la primera derivada de la función objetivo con respecto a la variable de elección, que es Q , la cantidad a producir.

10 Luego notamos que $\frac{dR}{dQ} = \frac{dC}{dQ}$.

Esto nos indica que en la CPO, los ingresos marginales deben ser igual a los costos marginales.

11 $\frac{d\pi}{dQ} = -2\alpha Q + \beta - 2aQ - b = 0. -2\alpha Q - 2aQ - b = -\beta \Rightarrow -2\alpha Q - 2aQ = -\beta + b.$
 $(-2\alpha - 2a)Q = -\beta + b \Rightarrow -2(\alpha + a)Q = -\beta + b. \bar{Q} = \frac{\beta - b}{2(\alpha + a)}$ Q.E.D.

12 La barra vertical encima de la Q indica que la gerencia ha hallado la cantidad óptima de producción para nuestra empresa monopolista. Dado los valores positivos de los parámetros de $(\alpha, \alpha, \beta, b > 0)$, >0 , es fácil de ver que la cantidad será positiva.

Condición de segundo orden

Se puede verificar que esta es realmente la cantidad óptima por medio de la prueba de la condición de segundo orden (CSO).¹³ Para un máximo relativo, la CSO es que la segunda derivada de la función objetivo tiene que ser negativa.

$$\pi''(Q) = R''(Q) - C''(Q) < 0.$$

$$\frac{d^2\pi}{dQ^2} = \frac{d^2R}{dQ^2} - \frac{d^2C}{dQ^2} < 0. \frac{d^2\pi}{dQ^2} = -2(\alpha + a) < 0.$$
¹⁴

Otra vez dados los valores de los parámetros de partida, $(a, \alpha > 0)$, la segunda derivada es seguramente negativa, lo cual establece que se cumple la condición de segundo orden para un máximo relativo. La gerencia puede estar, entonces, segura de que el valor crítico de la cantidad de producción, Q , es el valor que optimizará las utilidades para la empresa en cuestión. Al momento, el valor específico de Q no importa, sólo se debe tomar en cuenta que es positivo.

Ejemplo cuantitativo

Sin pérdida de generalidad, podemos hacer $a = \alpha = 1; b=50, \beta=90, c=25$. Estos valores están de acuerdo con los parámetros de partida donde $a, b, c, \alpha, \beta > 0$ en $R(Q), C(Q)$. La nueva función de ingresos totales para la empresa sería $R(Q) = -Q^2 + 90Q$. De la función de ingresos, la gerencia puede deducir que $P = -Q + 90$.

13 $\pi''(Q) = R''(Q) - C''(Q) < 0$ o sea $\frac{d^2\pi}{dQ^2} = \frac{d^2R}{dQ^2} - \frac{d^2C}{dQ^2} < 0.$

$\frac{d^2\pi}{dQ^2} = \frac{d^2R}{dQ^2} - \frac{d^2C}{dQ^2}$ dado que $\frac{d^2R}{dQ^2} = -2\alpha$ $\frac{d^2C}{dQ^2} = 2a.$

sigue que $\frac{d^2\pi}{dQ^2} = -2\alpha - 2a < 0 \Rightarrow \frac{d^2\pi}{dQ^2} = -2(\alpha + a) < 0.$ Q.E.D.

14 $\frac{d^2\pi}{dQ^2} : \frac{d^2R}{dQ^2} - \frac{d^2C}{dQ^2} < 0 \Rightarrow \frac{d^2R}{dQ^2} < \frac{d^2C}{dQ^2}.$

Este resultado nos indica que en la intersección de las funciones de ingresos y costos marginales, la pendiente de la curva de costos marginales debería de ser mayor que la recta de ingresos marginales.

Luego $\frac{dP}{dQ} = -1$.

También es fácil para la gerencia estimar la función de demanda de su producto, la cual será $Q = 90 - P$. La gerencia también afrontará una función de costos totales, la cual sería $C(Q) = Q^2 + 50Q + 25$. Sustituyendo, obtenemos la función objetivo de beneficios que la gerencia estaría maximizando, la cual sería $\pi(Q) = -Q^2 + 90Q - Q^2 - 50Q - 25$. Simplificando, obtenemos $\pi(Q) = -2Q^2 + 40Q - 25$.

Las condiciones de primer y segundo orden para el máximo relativo serían:

Condición de Primer Orden

$$\frac{d\pi}{dQ} = -4Q + 40 = 0 \implies \frac{d\pi}{dQ} = -4Q = -40.$$

El valor crítico de la cantidad a producir resulta ser: $\bar{Q} = 10$.

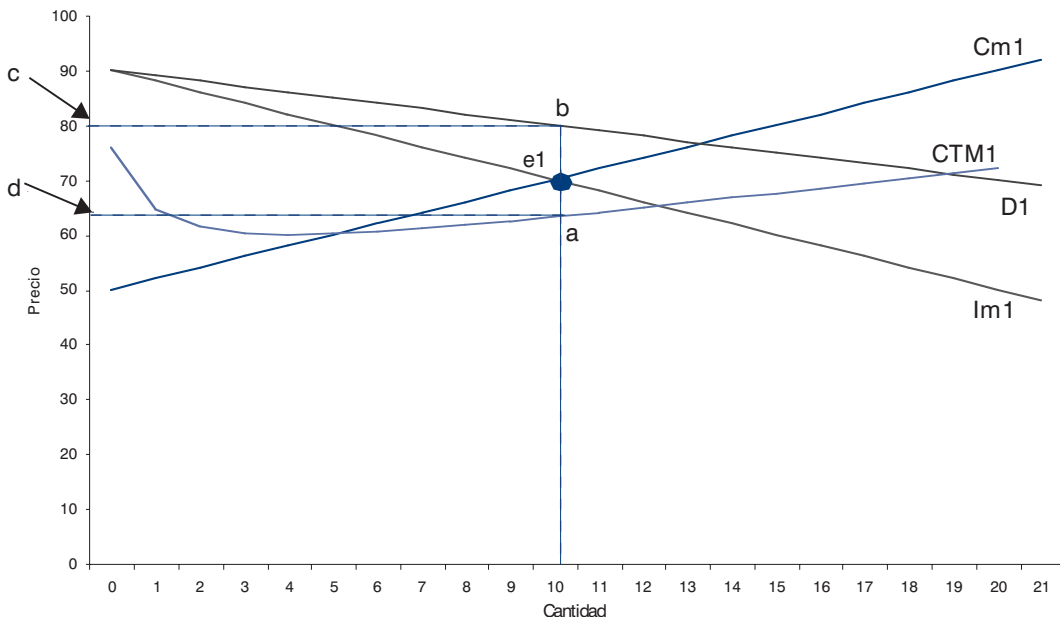
Condición de Segundo Orden

$$\frac{d^2\pi(Q)}{dQ^2} = -4 < 0.$$

Sabemos que $R(\bar{Q}) = R(10) = -(10)^2 + 90(10) = 800$. También sabemos que $C(\bar{Q}) = C(10) = (10)^2 + 50(10) + 25 = 100 + 500 + 25 = 625$. Satisfaciendo estas condiciones, la gerencia podrá determinar el beneficio máximo $\pi(\bar{Q}) = \pi(10) = R - C = 800 - 625 = 175$. El máximo beneficio se obtiene produciendo 10 unidades. Como $\bar{P} = -\bar{Q} + 90 = -10 + 90$ sigue que $\bar{P} = 80$.

El argumento desarrollado se presenta visualmente en la **Gráfica I**. El punto donde el ingreso marginal es igual al costo marginal es donde las curvas de ingresos y costos marginales se cruzan. Esto sucede en el punto e-1, que corresponde a una cantidad de producción de 10 unidades. O sea, cuando el ingreso marginal es igual al costo marginal, la cantidad de producción será 10 unidades.

GRÁFICA I
ANÁLISIS DEMANDA I



Fuente: Elaboración propia

La función de costo marginal (CmI) intersecta la del ingreso marginal (ImI) en el punto eI. El punto donde $ImI = CmI$ corresponde a una producción de 10 unidades. El precio se fija como sigue. A partir de eI se traza una recta (quebrada) verticalmente hasta llegar a la función de demanda DI en el punto b, y luego horizontalmente hasta llegar al eje vertical en el punto c, que corresponde a un precio $\bar{P} = 80$.

Los beneficios de la empresa se determinan como sigue. A partir del punto b se traza una recta hacia abajo hasta tocar en el punto a la recta de costos totales medios CTMI, y luego se corre horizontalmente hasta tocar el eje vertical en el punto d, que corresponde a un precio 62.5. La ganancia para el monopolio corresponde al área de la distancia vertical multiplicado por la distancia horizontal. La distancia vertical es cd o sea $80 - 62.5 = 17.5$. La distancia horizontal es $cb = da$ o sea $10 - 0 = 10$. El resultado $17.5 \times 10 = 175$ confirma el resultado obtenido anteriormente por métodos algebraicos.

La responsabilidad social empresarial y el impuesto ético

Hasta ahora hemos analizado el caso de la empresa típica. El punto que se va a desarrollar en esta sección es que la empresa que practica RSE de manera aislada sufrirá un costo particular (el llamado impuesto ético).¹⁵

Para resaltar la importancia del punto que la RSE se debe practicar **generalmente** dentro de la macroeconomía y no aisladamente se debe mostrar primero que la empresa que practica RSE va a absorber un costo **concreto**. No debe ser difícil aceptar este supuesto analítico. Si la RSE va a

tener algún sentido, tiene que tener su precio, o sea un costo.¹⁶ Si una empresa intenta absorber estos costos y pagar más allá de los costos mínimos de la industria, esta misma estaría bajando sus ganancias del nivel óptimo que podría realizar si no practicara RSE.

Entonces, la gerencia del monopolio socialmente responsable encontrará que la empresa está sacrificando ganancias y que su situación está en el transcurso del tiempo cada vez más perjudicada. Estaría reportando utilidades más bajas de lo que es capaz, lo cual provoca un dilema ético. ¿A quién le debe ser responsable la gerencia? ¿A los accionistas? ¿O a la sociedad en general?

La presencia de pérdidas presentaría la lamentable realidad de que una empresa (atípicamente) socialmente responsable afrontaría al largo plazo la disyuntiva de (1) dejar la RSE por un lado o (2) suboptimizar de manera continua sus ganancias.¹⁷ Es por este último punto que se le denomina al costo de practicar RSE el **impuesto** ético, porque mientras la empresa produce según las normas de RSE, sufrirá el costo de sus prácticas, y este costo sube a medida que su producción sube. Alternativamente, entre más activa es la empresa, más contribuye a la RSE.

Se puede comprobar lógicamente este argumento por el método económico. Primero, podemos suponer que las empresas que no practican RSE lo hacen porque es más barato **no** practicar RSE. Esto equivale decir que practicar RSE tiene un costo. Este costo no se reflejó en la función de costos anteriormente descrita. Para incorporar el costo de RSE, supongamos que la práctica de RSE conlleva un costo por unidad producida, μ , tal que $\mu > 0$.

15 Si sólo esta empresa paga el impuesto, se encontrará perjudicada ante sus rivales, aun cuando la empresa en cuestión es monopolio. La razón es que un monopolio siempre puede transferir sus ganancias monopólicas a otro sector, donde tal vez no disfruta de la ventaja monopolística. Además, la empresa siempre tratará de transferir los costos de practicar RSE al consumidor. También, la relación de precios en la sociedad se verá distorsionada, por cual razón también la valoración de los bienes sociales serán distorsionados.

16 Esta idea la tomó del Padre Rafael Cabarrús, S.J., quien enfatizó sobre este punto dentro de un taller sobre la educación en valores impartido en los salones de la FCEE, URL en junio del 2007.

17 Las implicaciones éticas de la práctica de suboptimizar ganancias en nombre de causas sociales no se han explorado adecuadamente al criterio del autor. La gerencia de cualquier corporación tiene la obligación con los accionistas de la empresa de maximizar sus utilidades y dividendos.

Lógicamente, habría que agregarle a la función de costos un costo por unidad igual al monto μQ .

En vez de $C(Q) = aQ^2 + bQ + c$

tendríamos $C^* = C^*(Q) = aQ^2 + bQ + \mu Q + c$.

Comparando las funciones de costo, se demuestra que la empresa (atípica) que practica RSE tiene costos más altos que la empresa (típica) que **no** practica RSE. Comparando $C(Q) = aQ^2 + bQ + c$ con, $C^* = C^*(Q) = aQ^2 + bQ + \mu Q + c$ se puede ver que $C^*(Q) > C(Q)$, precisamente por el monto μQ .

La nueva función objetivo de la empresa socialmente responsable sería: $\pi^*(Q) = R(Q) - C^*(Q)$.

Condición de primer orden:

$$\frac{d\pi^*}{dQ} = \frac{dR(Q)}{dQ} - \frac{dC^*}{dQ} = 0.$$

Luego, $\frac{d\pi^*}{dQ} = -2\alpha Q + \beta - 2aQ - b - \mu = 0$.

Una vez igualada a cero, la primera derivada¹⁸ $\frac{d\pi^*}{dQ}$

se puede solucionar para el valor crítico de producción, el que optimiza las utilidades de la empresa, en la presencia del impuesto ético.

El valor óptimo de producción sería $\bar{Q}^* = \frac{\beta - b - \mu}{2(\alpha + a)}$.¹⁹

18 Otra vez, se puede notar que $\frac{dR(Q)}{dQ} = \frac{dC^*(Q)}{dQ}$.

19 $\frac{d\pi^*}{dQ} = -2\alpha Q + \beta - 2aQ - b - \mu = 0$. $\frac{d\pi^*}{dQ} = -2\alpha Q - 2aQ = -\beta + b + \mu$.
 $\frac{d\pi^*}{dQ} = (-2\alpha - 2a)Q = -\beta + b + \mu$. $\frac{d\pi^*}{dQ} = -(2\alpha + 2a)Q = -\beta + b + \mu$.
 $\frac{d\pi^*}{dQ} = (2\alpha + 2a)Q = \beta - b - \mu$. $\bar{Q}^* = \frac{\beta - b - \mu}{(2\alpha + 2a)} = \frac{\beta - b - \mu}{2(\alpha + a)}$

Comparando

$$\bar{Q} = \frac{\beta - b}{2(\alpha + a)} \quad \text{con} \quad \bar{Q}^* = \frac{\beta - b - \mu}{2(\alpha + a)}$$

se puede ver que dado que $\bar{Q} > \bar{Q}^*$, la única diferencia es que $-\mu$ aparece en el numerador de esta última y por estipulación $\mu > 0$.

Visualmente, el efecto de agregar el “impuesto ético” en forma de un costo por unidad, es que la función de costos marginales se desplaza hacia el eje vertical. Como la función de ingreso marginal no ha cambiado, el punto de intersección entre el ingreso y el costo marginal ocurrirá más cercano hacia el origen en el primer cuadrante del plano cartesiano, lo cual corresponde a una cantidad menor.

Dado lo anterior, acabamos de comprobar que la cantidad óptima de producción para una empresa **baja** cuando ésta practica RSE. Esto se debe al hecho que el costo de fabricar su producto es más alto. En el punto óptimo de producción de la empresa, la producción es **menor y más cara** al practicar RSE que al no practicarla.²⁰

El precio más alto se debe a la misma razón, debido a que se fija a partir del punto donde $Im = Cm$, yéndose desde ese punto hacia la función de demanda, luego horizontalmente hacia el eje vertical para hallar el nuevo precio que debe cobrar el monopolio. Por la primera ley de demanda, la función de demanda refleja una relación inversa entre el precio y la cantidad, la conclusión necesaria es que al bajar la cantidad óptima de producción el precio tendrá que subir.

20 La condición de segundo orden para esta nueva función de beneficios es idéntica a la anterior, y como se puede fácilmente comprobar, se cumple:

$$\frac{d\pi^*}{dQ} = -2\alpha Q + \beta - 2aQ - b - \mu = 0.$$

$$\frac{d^2\pi^*}{dQ^2} = -2\alpha - 2a < 0 = -2(\alpha + a) < 0. \text{ Dado que } \alpha, a > 0, \text{ sigue que } \frac{d^2\pi^*}{dQ^2} < 0.$$

Ejemplo cuantitativo

Sin pérdida de generalidad, podemos hacer $a=\alpha=1$; $b=50$, $\beta=90$, $c=\mu=25$. Hemos incluido el impuesto ético por unidad $\mu=25$. Nuestra función de ingresos totales sería $-Q^2 + 90Q$. Nuestra función de costos totales sería $Q^2 + 50Q + 25Q + 25$. La función de beneficios sería $\pi(Q) = -Q^2 + 90Q - Q^2 - 75Q - 25$. Simplificando, obtenemos $\pi(Q) = -2Q^2 + 15Q - 25$.

Las condiciones de primer y segundo orden para el máximo relativo que buscamos serían:

Condición de primer orden

$$\frac{d\pi^*}{dQ} = -4Q + 15 = 0.$$

$$\frac{d\pi^*}{dQ} = -4Q = -15.$$

$$\bar{Q}^* = 3.75.$$

Condición de segundo orden

$$\frac{d^2\pi^*}{dQ^2} = -4 < 0 \quad \text{Q.E.D.}$$

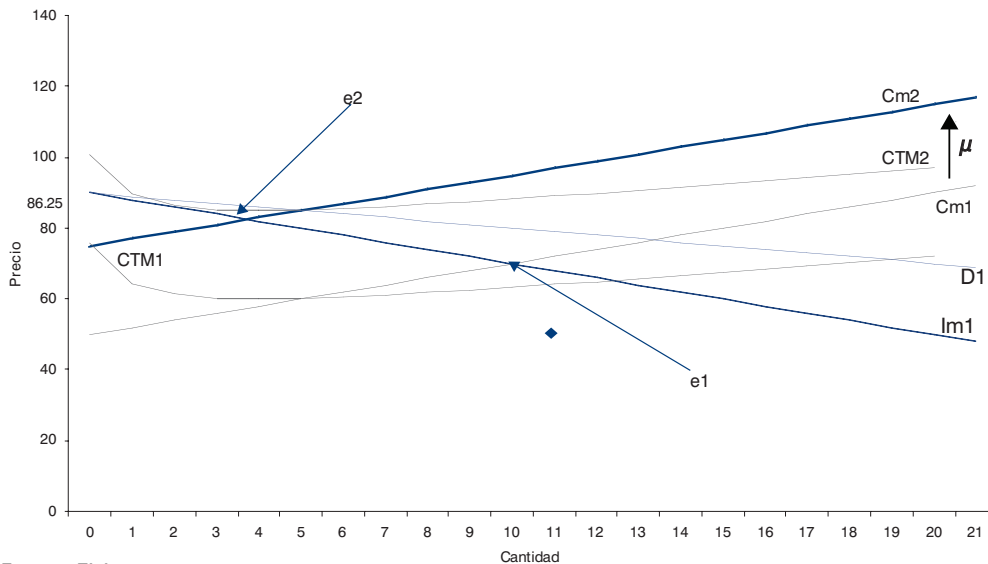
Como $P = -Q + 90$, la función de demanda sigue siendo igual en $Q = 90 - P$. También, sigue que $P = -3.75 + 90 = 86.25$. Se verifica de inmediato que la gerencia toma la decisión de elevar el precio al consumidor junto con la decisión de imponerse el impuesto ético. Sustituyendo la nueva cantidad óptima de producción en la nueva función de beneficios totales, se obtiene por unidad de tiempo un total de $\pi^*(3.75) = 3.125$.²¹ Como la empresa ganaba 175 **antes** de practicar RSE, el costo a la empresa de practicar RSE es $\pi_1^* - \pi_2^* = 175 - 3.125 = 171.875$ por unidad de tiempo.

La cantidad óptima de producción baja significativamente. Esto se demuestra visualmente en la **Gráfica 2**. Al incluir el impuesto ético de μQ (con $\mu = 25$) en la función de costos, la función de costos marginales se convierte en $2aQ + b + \mu$, cuando antes era $2aQ + b$. La curva **Cm** se desplaza verticalmente, por el factor μ exactamente, lo cual se demuestra en el desplazamiento de **Cm1** a **Cm2**. El nuevo punto de intersección entre **Im1** y **Cm2** ocurre en el punto **e2**, que corresponde aproximadamente a 3.75 unidades de producción, mucho menor que la cantidad que se producía anterior al impuesto ético. El precio más alto se debe a que se fija a partir del punto donde el ingreso y costo marginal son iguales (**e2**), yéndose verticalmente desde ese punto hacia la función de demanda, luego horizontalmente hacia el eje vertical para hallar el nuevo precio que debe cobrar el monopolio (86.25).

Geoméricamente y matemáticamente, en la intersección de las curvas de ingreso y costo marginales el ingreso marginal es igual al costo marginal. Para la empresa con poder de mercado, este es el punto clave para la fijación de precios. Como el punto de intersección **e2** (correspondiente a la intersección de **Im1** y **Cm2**) ocurre a una distancia más lejana del eje horizontal que el punto de intersección **e1**, la empresa tendría que elevar sus precios (de $P_1 = 80$ a $P_2 = 86.25$) para contrarrestar las pérdidas que sufre por practicar RSE. Estas pérdidas son considerables $((3.125 - 175)/175) \times 100 = -98\%$.

21 Otra manera de verificar el nuevo valor de beneficio neto es: Dado que $\bar{P} = 86.25$, $\bar{Q} = 3.75$ y el hecho que $R(Q) = PQ$, sigue que $R = 323.4375$. Dado que $C(Q) = Q^2 + 50Q + 25Q + 25$ junto con el hecho que $\bar{Q} = 3.75$, sigue que $C = 3.75^2 + 75(3.75) + 25 = 14.0625 + 281.25 + 25 = 320.3125$. Llegamos a la comprobación de nuevo que $R - C = 323.4375 - 320.3125 = 3.125$.

GRÁFICA 2
ANÁLISIS DE DEMANDA 2



Fuente: Elaboración propia

La prima ética y las preferencias del consumidor

Se vio en la sección anterior que como practicar RSE conlleva un costo, la producción óptima bajó, y necesariamente su precio subió. ¿Equivale esto a decir que la empresa que practica RSE **necesariamente** perderá ganancias, y por eso no ha de hacerlo? La respuesta es no, bajo ciertas circunstancias. En esta sección demostramos esta afirmación.

En economía la diferenciación de productos nos lleva a la competencia monopolística. La diferenciación no es consistente con las condiciones de competencia pura, dado que estas incluyen el requisito que los productos de firmas rivales deberían de ser sustitutos perfectos, o sea productos estandarizados. La diferenciación de productos a base de aspectos clave y detalles pequeños es una estrategia que toman las empresas para poder fijar sus precios a niveles más altos de lo óptimo para el consumidor.

Las empresas responden a las exigencias del mercado, o sea el consumidor. Para que el término

responsabilidad social tenga sentido, tendrá que reflejarse en las preferencias de los consumidores en su mayoría, pues son ellos los que constituyen la sociedad. De lo contrario, RSE sería sólo una imposición política de las preferencias de algunas personas en la sociedad sobre otro segmento de la sociedad. Y si los consumidores generalmente prefieren algo fabricado por empresas practicantes de la RSE, entonces estarán dispuestos a pagar por este valor agregado. He aquí la oportunidad para que la gerencia pueda obtener los beneficios económicos de desarrollo de marca.

Supongamos que existe un segmento de consumidores afines a los principios de RSE. Estos mismos están dispuestos a pagar más por los productos de nuestra empresa hipotética siempre y cuando se puede confiar que fueron producidos por procesos que cumplen con las normas de RSE. Si una empresa logra incorporar como característica de valor agregado de su marca el hecho que lo que vende se produce mediante prácticas conocidas como socialmente responsables, entonces elimina la posible ventaja que le dejaría a sus rivales en el caso que sólo ella practicaría RSE. De hecho,

en este caso si sólo ella practicara RSE, esto se convertiría en una ventaja para la empresa.²²

Este tipo de situación es común en el sector Comercio Justo del mercado de café especial. En este sector, el consumidor promedio se **define** como alguien que quiere pagar más por el producto vendido, siempre y cuando este mismo cuenta con las certificaciones que lo marcan como un producto de RSE. El precio más alto que paga el consumidor contiene un valor emocional ya que al consumidor le complace saber que hace bien en apoyar a comunidades tradicionalmente marginadas.

Esta situación se puede modelar de manera simple. Lo único que se tiene que hacer es agregar a la función de ingresos una prima por unidad por el comportamiento ético. Esto es lógicamente lo opuesto al gravamen de un impuesto ético. Llamémosla la prima ética.

Tenemos entonces: $C^*(Q) = aQ^2 + bQ + \mu Q + c$. Luego nos resulta una nueva función objetivo de maximización de beneficios: $\pi^{**}(Q) = R^*(Q) - C^*(Q)$

Como siempre, hay que cumplir con las condiciones necesarias y suficientes para la obtención de un extremo (máximo) relativo.

CPO:

$$\frac{d\pi^{**}}{dQ} = \frac{dR^*(Q)}{dQ} - \frac{dC^*(Q)}{dQ} = 0, \quad \frac{d\pi^{**}}{dQ} = -2aQ + \beta + \lambda - 2aQ - b - \mu = 0,$$

$$\bar{Q}^{**} = \frac{+b + \mu - \beta - \lambda}{-(2a + 2a)} \rightarrow \bar{Q}^{**} = \frac{\beta + \lambda - b - \mu}{2(\alpha + a)}$$

Sin pérdida de generalización, podemos hacer que $\lambda = \mu$. Luego resulta que:

$$\bar{Q} = \bar{Q}^{**} = \frac{\beta - b}{2(\alpha + a)}$$

Aquí tenemos el conveniente caso donde la prima ética equivale precisamente al impuesto ético. La cantidad óptima de producción para la empresa es igual a lo que era antes de la imposición del impuesto ético, y de la prima ética también.

Ejemplo específico

Sin pérdida de generalidad, podemos hacer $a=\alpha=1$; $b=50$, $\beta=90$, $c=\mu=\lambda=25$. Hemos incluido la prima ética $\lambda=\mu=25$.

Nuestra función de ingresos totales sería $-Q^2 + 90Q + 25Q$. La función de ingresos marginales sería $-2Q + 115$.

Nuestra función de costos totales sería $Q^2 + 50Q + 25Q + 25$. La función de costos marginales sería $-2Q + 75$.

La función de beneficios sería

$$\pi^{**}(Q) = -Q^2 + 115Q - Q^2 - 75Q - 25,$$

$$\pi^{**}(Q) = -2Q^2 + 40Q - 25.$$

CPO:

$$\frac{d\pi^{**}}{dQ} = -4Q + 40 = 0 \rightarrow \bar{Q}^{**} = 10.$$

CSO:

$$\frac{d^2\pi^{**}}{dQ^2} = -4 < 0.$$

22 El análisis de este artículo supone una empresa monopolística. Si fuera una empresa operando bajo circunstancias de competencia perfecta, no podría desarrollar identidad de marca que incluyera el valor agregado de producción con RSE. Esto se debe al supuesto analítico de competencia perfecta de un producto estándar. Igual, empresas que son monopolios en ciertos sectores suelen operar en otros sectores, por razones de integración horizontal. Su pérdida en el sector donde tiene poder monopolístico le disminuiría sus oportunidades y esfuerzos en otros sectores porque le disminuye sus recursos.

Esta situación se puede ver visualmente en la gráfica 3. Como la prima ética equivale precisamente al valor del impuesto ético, la curva de ingreso marginal se ha desplazado hacia arriba justamente la distancia necesaria ($\lambda = \mu = 25$) para que el nuevo punto de intersección e-3 entre Im2 y Cm2 ocurra **exactamente** arriba de la cantidad de producción, $\bar{Q}^{**} = 10$, que es igual a la producción $\bar{Q} = 10$ que corresponde al punto e-1, la intersección entre las curvas de ingreso marginal y costo marginal originales, o sea entre Im1 y Cm1.

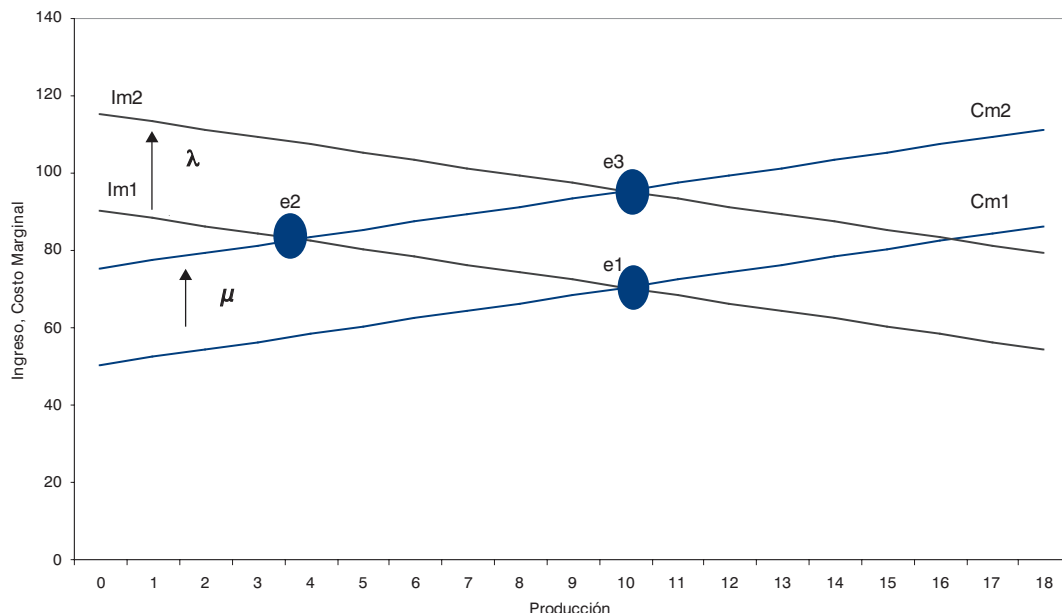
La consecuencia lógica del desplazamiento de las curvas de ingresos y costos marginales es que el punto de intersección de las mismas ocurre en un punto más lejano del eje horizontal (e-3 vs. e-1). Sin embargo, una vez incluida la prima ética, la intersección entre la nueva función de costo marginal con la nueva función de ingreso marginal ocurre en un punto donde la cantidad óptima de producción es igual a la que se obtuvo en condiciones de “irresponsabilidad social.” En el presente caso, se ha logrado reestablecer la cantidad óptima de producción. Introducir la prima ética da como resultado que, a pesar de la imposición del impuesto ético, la cantidad óptima de producción no se reduce. Sin embargo, el producto se venderá más caro al consumidor. Otra vez, los costos de RSE se pasan al consumidor.

Podemos ver más formalmente la manera en la cual se pasan los costos de practicar RSE al consumidor. Con la prima ética, sabemos que $R(Q) = -Q^2 + 90Q + 25Q$. Como $R(Q) = PQ$, sigue que $P = -Q + 90 + 25 = -Q + 115$. Como establecimos que $\bar{Q} = \bar{Q}^{**} = 10$, sigue que el precio ahora es $P = 115 - 10 = 105$. Anteriormente era $P = 80$. Ahora, en presencia de la prima ética, los beneficios totales por unidad de tiempo vuelven a ser $\pi^{**}(10) = \pi(10) = 175$.

La diferencia aquí es que el consumidor modelado en esta sección está de acuerdo con pagar el precio más alto.

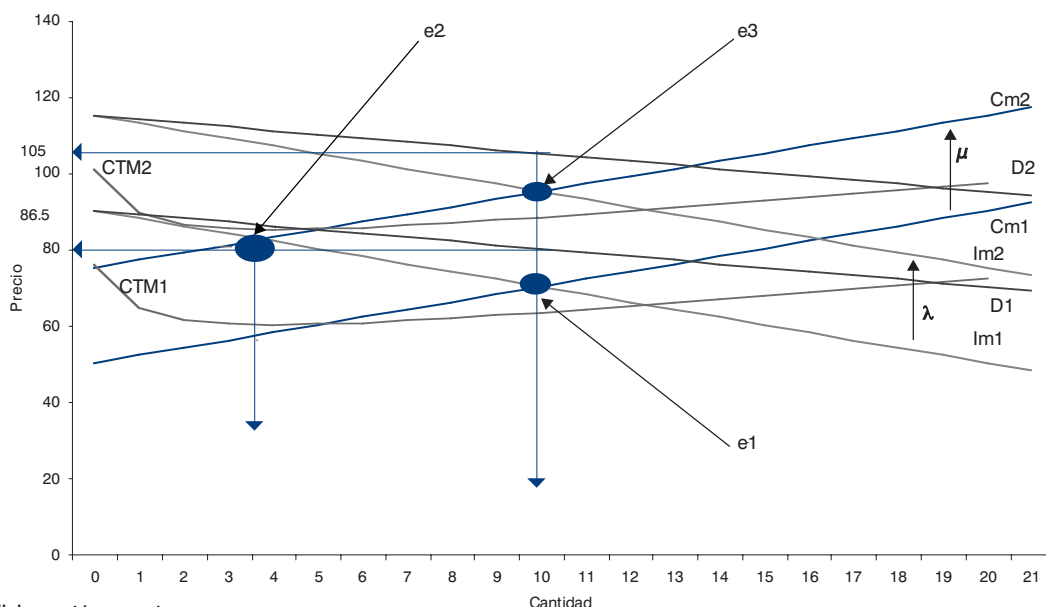
El consumidor percibe un valor agregado en la marca del producto certificado con el sello de RSE. Es por eso que se llama la prima ética, porque el consumidor premia a aquellas empresas que percibe que practican y promueven la RSE. El aspecto democrático del sistema de libre mercado ha funcionado, y no se ha recurrido a los caprichos de los funcionarios del estado para realizar los objetivos “socialmente” deseables.

GRÁFICA 3
ANÁLISIS MARGINAL



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA 4
ANÁLISIS DE DEMANDA TOTAL



Fuente: Elaboración propia

El caso en pro del comercio de la RSE dependerá en parte de argumentos como el apoyo que da la práctica pública de la RSE para el reclutamiento y la retención de los mejores egresados de las escuelas de negocios. La nueva población entrante al mercado laboral es un subconjunto de la nueva generación de la población en general, la cual se caracteriza por nuevos mapas de preferencias. La nueva generación, más que la vieja, aprecia la RSE y están más dispuestos a premiar a las empresas que la practican.

Esto se puede relacionar en ciertos mercados con las estrategias de diferenciación de marca. Una marca bien desarrollada separa los productos de una empresa de los demás. La RSE puede apoyar los esfuerzos de una empresa dada en mejorar su imagen ante los consumidores por medio de sus valores éticos distintivos. Una reputación de integridad y mejores prácticas aumenta el capital social de una empresa. Este tipo de capital la

beneficia en parte a medida que le permite escapar a regulaciones más restringidas que podrían surgir si la empresa no tuviera una buena imagen pública.

Conclusión

La práctica de responsabilidad social conlleva costos. Lo más eficiente (¿y justo?) desde el punto de vista social es que estos costos sean generalizados a toda la sociedad. Sólo si la responsabilidad social empresarial nace de las preferencias agregadas de los consumidores, se podrá decir que es realmente social.²³ La imposición o práctica unilateral de responsabilidad “social” puede causar distorsiones en el mercado cuando no toman en cuenta las preferencias del consumidor típico y la RSE es confinada a sólo una parte aislada del sector privado. Definir responsabilidad social sin tomar en cuenta lo que la mayoría en verdad prefiere sería practicar arbitrariedad, lo cual perjudica el flujo de información, genera incertidumbre, y causa ineficiencia en el mercado.

²³ Aunque tal vez en tal caso la responsabilidad social no sería estrictamente “empresarial”, dado que se origina con los consumidores cuyas exigencias obligan a las empresas poner en práctica procesos productivos “responsables.”

Incorporando los costos de RSE en forma de un impuesto ético agregado a la función de costos de una empresa típica, se comprobó que la producción y por consiguiente la oferta del producto en el mercado disminuye, mientras su precio sube. Este efecto de reducción de oferta se puede corregir mediante el efecto de una prima ética. El artificio de la prima ética refleja el supuesto que el consumidor premia a las empresas que practican RSE. Esto es lo que debe suceder cuando la RSE es verdaderamente una meta social atinada con las preferencias generales de los consumidores. Sin embargo, el efecto innegable será un alza en los precios de los productos fabricados por empresas practicantes de RSE.

En fin, la RSE se puede lograr sin perjudicar a las empresas siempre y cuando son los consumidores los que la exigen y la premian. Entonces quedamos con la consecuencia lógica que el factor determinante de

la existencia o carencia de RSE son las preferencias de los consumidores. Las prácticas de las empresas son más bien consecuencias y no causas del deseo por parte del público de ver más cumplimiento con las metas llamadas “responsabilidad social.” El término en sí tal vez se debe cambiar, ya que finalmente no son las empresas las que determinan la existencia de la responsabilidad social, sino sus clientes cuyas exigencias las empresas tratan de satisfacer. Responsabilidad Social del Consumidor tal vez sería un mejor nombre.

Apéndice

Este análisis presume las funciones de costos e ingresos presentadas en este artículo, con los valores de los parámetros dados en: $a=\alpha=1$; $b=50$, $\beta=90$, $\lambda=\mu=25$.

Así que

$$\pi(Q) = -\alpha Q^2 + \beta Q - aQ^2 - bQ - c = -1Q^2 + 90Q - 1Q^2 - 50Q - 25$$

$$\text{tal que } \pi(Q) = -2Q^2 + 40Q - 25; \frac{d\pi}{dQ} = -4Q + 40 = 0, \text{ y } \bar{Q} = 10.$$

$$\pi^*(Q) = -\alpha Q^2 + \beta Q - aQ^2 - bQ - \mu Q - c = -1Q^2 + 90Q - 1Q^2 - 50Q - 25Q - 25$$

$$\text{tal que } \pi^*(Q) = -2Q^2 + 15Q - 25; \frac{d\pi^*}{dQ} = -4Q + 15 = 0, \text{ y } \bar{Q}^* = 3.75.$$

$$\pi^{**}(Q) = -\alpha Q^2 + \beta Q + \lambda Q - aQ^2 - bQ - \mu Q - c = -1Q^2 + 90Q + 25Q - 1Q^2 - 50Q - 25Q - 25$$

$$\text{tal que } \pi^{**}(Q) = -2Q^2 + 40Q - 25; \frac{d\pi^{**}}{dQ} = -4Q + 40 = 0, \text{ y } \bar{Q}^{**} = 10.$$

Entrevista

“LA SOSTENIBILIDAD SE FUNDAMENTA EN EL COMPROMISO”

Claude Ouimet visitó la FCEE. Lo hizo con motivo de las Jornadas Académicas del 2007. Él es ejecutivo de *Interface* (empresa mundialmente reconocida por su responsabilidad ambiental); como parte de su trabajo difunde y promueve la conciencia de un nuevo tipo de empresa. Fue entrevistado por Franco Sandoval y esta es una síntesis de tal entrevista.

¿De dónde surge este empeño por hacer conciencia sobre responsabilidad ambiental?

Personalmente he tenido el gusto de ser parte del equipo entrenado por Al Gore para despertar conciencia acerca del cambio climático. Tres días pasamos discutiendo cómo expandir esta conciencia de lo que él llama “una verdad incómoda”.

Tenemos que pensar en las consecuencias de no hacer lo que es apropiado, en los resultados de nuestros procesos productivos. Ahora tenemos evidencias dramáticas de los problemas que el hombre genera: inundaciones en Venecia, temperaturas altas o muy bajas por todos lados, huracanes de mayores intensidades; en países cercanos como Brasil en el 2004 hubo huracanes nunca antes vistos; en Canadá y Estados Unidos también ya han comenzado a padecer turbulencias climáticas que muestran que este no es un fenómeno ajeno a ellos, como lo demostró el *Katrina*. Ahora se discute la necesidad de crear una categoría 6 para huracanes. Lo mismo pasa con los tifones y tsunamis en Asia.

Me mueve la pasión por este tema y eso le permite a la gente captar la seriedad con la que yo acometo esta práctica. Pero no se trata de estar solos en esta causa; el mundo entero debe ser parte de ella.

¿Qué provoca esas alteraciones climáticas?

La temperatura ha sido constante por la circulación del viento y por la dinámica de las olas y mareas del océano. El cambio climático que observamos hoy se origina en la cantidad de dióxido de carbono que se lanza a la atmósfera, el CO-2. Existe una total y estrecha relación entre el nivel de dióxido de carbono y la temperatura ambiente, esto ningún científico lo discute, si bien existe algún desacuerdo en cuanto al impacto del cambio climático en el nivel de deshielo polar o en la elevación del nivel del agua. Lo que está claro son los efectos de esa invasión dañina a la atmósfera. Esto se aprecia hasta en las capas de hielo que desaparecen en el Kilimanjaro y, a partir de ese cambio, la falta de un hábitat para cientos de especies que ya no tienen agua para beber o frutas para alimentarse.



¿Qué es lo nuevo de esta época en relación a cincuenta o cien años atrás?

Asistimos ahora a una revolución tecnológica y de la información; estamos rodeados de maravillas; al mismo tiempo asistimos al nacimiento de una conciencia ambiental. Antes era normal que uno fumara libremente estando en un hospital o un aeropuerto; en la actualidad hay un gran cambio, se nos hace inadmisibles esa práctica. Grandes empresas como *Wallmart* están buscando la forma de ser parte de la solución y no del problema, lo bueno es que a través de eso logramos ahorrar mucho dinero. Además, todos queremos trabajar en una empresa que respeta nuestra dignidad y la del planeta. Porque también debemos atribuirle “dignidad” al planeta. Preguntemos a nuestras empresas, a nuestra municipalidad, si logran eso.

Eso por el lado positivo. Por el lado negativo tenemos en los últimos cincuenta años la pérdida de 60,000 especies, el resurgimiento de epidemias como la malaria hasta en Estados Unidos, el apareamiento de virus que en diez días matan a una persona.

¿Qué hay detrás de estos factores de cambio? ¿Podemos hablar con certeza de “causas” de estos fenómenos?

Podemos identificar tres causas fundamentales de estos acuciantes y nuevos problemas: primero, la explosión demográfica en el planeta; segundo, la revolución tecnológica e industrial, y tercero, nuestra manera de pensar.

¿Cómo así “nuestra manera de pensar”?

Actuamos con una equivocada ética de la vida. En nuestro tiempo priva el poder de ser ricos y poderosos, una ética perversa.

La clave es que el poder de cada uno no sea un poder egoísta, como sucede ahora, que el poder de cada uno no esté enfocado en el individualismo.

He viajado por todas partes del mundo y he encontrado una cosa curiosa: en todas partes se juega golf; lo que me sorprende es que todos jugamos con las mismas reglas, con las cuales estamos de acuerdo. Esto sorprende y muestra que es posible encontrar acuerdos fundamentales básicos como los que se dan dentro de los jugadores de golf. No encontrar esas reglas básicas aplicadas al tratamiento de nuestro entorno es parte de los problemas que vivimos.

Es importante estar conscientes del poder positivo de cada uno. La madre Teresa nos dio ejemplo de ello. Uno puede preguntarse cuál es la diferencia entre Gandhi y uno mismo. En realidad ninguna, excepto en el foco que tenemos en nuestra vida. La clave es que el poder de cada uno no sea un poder egoísta, como sucede ahora, que el poder de cada uno no esté enfocado en el individualismo.

La sabiduría comienza cuando reconocemos la realidad y la aceptamos como tal, como plantean varios pensadores.

Al final de cuentas debemos buscar vivir en armonía con la naturaleza. Si estamos alrededor de una mesa todos juntos es importante que nos preguntemos lo que compartimos, que reconozcamos que el planeta tierra es nuestra “mesa”.

Se habla mucho de sostenibilidad. ¿Cómo la entiende Claude Quimet?

Vivimos dentro de una tierra que es parte de una galaxia inmensa. Este planeta es el único que tenemos, es pequeño y frágil. El planeta está perdiendo su capacidad de ser habitable por la contaminación que en él hacemos los humanos. Nuestro paso por él deja una huella (*footprint*) que no es necesariamente positiva. Nuestra manera de pensar y hasta lo que compramos debe ser modificada con criterio de sostenibilidad. ¿El envoltorio con que nos entregan una prenda o un regalo, por ejemplo, es fuente de insostenibilidad? La mayoría de veces no lo es.

La sostenibilidad se fundamenta en el compromiso (*engagement*). Ella presupone unir las neuronas de nuestro cerebro con nuestro corazón. No es problema tecnológico, ya que la tecnología existe o se puede crear. Cuando trabajamos el problema no es qué hacemos, sino qué nos inspira a hacer lo que hacemos, esa fuerza interna que nos mueve. Se trata de una escogencia que debemos hacer como ejecutivos, como trabajadores, como ciudadanos. Para encontrar soluciones debemos unir la creatividad de todos los que estamos alrededor de esta mesa.

¿Qué hace *Interface* que sea ejemplar y distinto respecto a otras empresas?

Uno de nuestros productos básicos son las alfombras. Pero las elaboramos en forma de ladrillos (*tiles*). Esto se debe a que las alfombras se gastan en ciertas partes nada más y lo que buscamos es que estas partes sean las únicas que se cambien de tiempo en tiempo. Nos preocupamos de recoger las piezas de alfombra gastadas, nuestro departamento de logística privilegia esta acción, y las reciclamos totalmente. Nada va a la basura.

Nuestro fundador nos demostró hace varios años que en el mundo empresarial la sostenibilidad es factible, una meta a mediano y largo plazo de una compañía. Les sugiero visitar la página *sustainability.com* y encontrarán mucha información sobre este tema. En nuestro caso hemos sido testigos de cómo *Interface* se ha convertido en una empresa sostenible. La clave es que todos **compartimos** responsabilidades, sea que estemos en ventas, manufactura, finanzas o en cualquier área. Todos nos sentimos y somos parte de la compañía.



¿Cómo saben que son cada vez más una empresa sostenible?

Nosotros medimos todo, todo. Una de las metas básicas es reducir el desperdicio, lo cual contabilizamos, al igual que la cantidad de agua y energía utilizadas. Se trata de una empresa que se cotiza en la bolsa y que estas prácticas la hacen aún mejor cotizada. En el lapso de 1994 al 2006 redujimos en más de 100 millones de dólares nuestros costos, a través de evitar el desperdicio. Nosotros analizamos lo que hacemos, lo que tomamos de la tierra y lo que desperdiciamos. Todo esto ahora nos parece muy simple, aunque al principio era muy difícil. No se trata de que una o dos personas hagan o midan todas las cosas, debe hacerlo toda la compañía. Es clave medir las emisiones que lanzamos a la atmósfera, algo que también medimos.

Nosotros hablamos continuamente con nuestros trabajadores para discutir sobre la economía de recursos en la producción de alfombras. Además logramos otro resultado, que la gente se sienta bien con la empresa. Buscamos soluciones a la eficiencia del transporte y, de hecho, un día al año, todos nos movemos sin usar energía mecánica y de automóviles, generalmente lo hacemos en bicicleta. Es fuerte nuestro trabajo de ahorrar en la etapa de producción. Se trata de introducir cambios en nuestras prácticas. Nuestro fundador habla de ser una empresa *restaurativa* para el 2020, de llegar a cero contaminación de cualquier tipo en ese momento.

¿Cómo define el éxito en este tipo de empeños productivos y ambientales?

Albert Einstein decía que el éxito debe redefinirse ligado a los valores. Hemos preguntado a miles de

ejecutivos de empresa en el mundo, ¿cuál es la fuerza que mueve su acción? Y en esto no se trata de medir esas fuerzas sino de inspirarlas. Preguntémonos qué queremos que los demás perciban en nosotros. La *bioquémicry*, algo que nosotros practicamos, mira a la naturaleza en busca de soluciones inspiradoras. A nosotros en la elaboración de alfombras la bioeconometría nos ha ayudado mostrándonos patrones para el diseño; para ello hacemos ejercicios como internarnos en un bosque para observar el diseño de las hojas, la distribución de las ramas de un árbol y mil cosas más. Observamos con cuidado la conducta de la luz y la sombra, para aplicarlas en nuestros diseños. Nuestras alfombras, todas las alfombras, se ponen en lugares en donde a distintas horas del día en una oficina siempre hay la misma iluminación, algo

Se trata de ver a la naturaleza como fuente de inspiración en el mundo empresarial. La naturaleza tiene un propósito clave, la autoconservación. Eso debemos imitarlo. Hacerlo es parte del éxito de una empresa.

poco natural. Hemos observado cómo las plumas de ciertas aves las miramos de cierto color aunque en realidad son de otro. Tal transformación de “los colores” se debe a la luz en la que se ubica y a otros factores.

Hemos observado arquitectos creadores que hacen que los edificios requieran menos luz artificial por el tipo de materiales utilizados, o la orientación respecto a las fuentes de luz de tales edificios. El mismo edificio construido de otra manera significa millones de voltios ahorrados.

Se trata de ver a la naturaleza como fuente de inspiración en el mundo empresarial. La naturaleza tiene un propósito clave, la autoconservación. Eso debemos imitarlo. Hacerlo es parte del éxito de una empresa.

Tesis meritoria

LA LEÑA, FUENTE DE ENERGÍA ALTERNATIVA

Ana Lucía Palacios¹

Ante la compleja realidad geopolítica y comercial que rodea al petróleo y sus derivados, como principal fuente de energía a nivel mundial, Guatemala encuentra una vez más que en sus recursos naturales renovables –agua y bosques– existe un alto potencial para satisfacer las demandas energéticas, principalmente la demanda de un medio rural con acceso limitado a las fuentes de energía tradicional y con rasgos culturales que imposibilitaría una transición absoluta hacia otras fuentes de energía.

En Guatemala, los recursos forestales constituyen una fuente innumerable de satisfactores económicos, ecológicos y sociales; según el Instituto Nacional de Bosques (1999), el potencial de desarrollo forestal en materia de bosques es altamente significativo; del total de la extensión territorial, 108,889 km², el 51 por ciento tiene vocación forestal, es decir, 55,700 km². Para el 2003 la cobertura forestal se estimaba en 43,577 km², lo que representaba 39.9 por ciento del territorio nacional.

Del manejo sostenible de los bosques se extrae materia prima para la industria, pequeña industria y artesanía, madera para construcciones rurales, energía primaria para combustión, productos no maderables y servicios ambientales. El estudio de Tendencias y Perspectivas del Sector Forestal en Guatemala 2003-2020² indica que la leña se mantiene como el producto forestal de mayor demanda a nivel nacional, ya que el 65 por ciento de la población, principalmente del área rural, la utiliza en el hogar para la cocción de alimentos y como fuente de energía calórica. Asimismo, el

Perfil Ambiental de Guatemala³ refiere que cerca del 90 por ciento del total de la madera que se cosecha cada año tiene como destino el mercado interno y la mayor parte de ésta es utilizada para el uso doméstico como leña.

Estos estudios evidencian que la extracción de leña en el área rural se da de forma ilícita en los bosques naturales, mermando la posibilidad de recuperación de esos ecosistemas, por cierto más complejos en diversidad biológica. De ahí la importancia que el sector forestal de Guatemala ha dado al impulso de plantaciones energéticas con fines de obtención de leña.

Lo anterior obliga a la elaboración de estudios de carácter técnico-financieros que permitan la toma de decisiones en el desarrollo de proyectos forestales con fines energéticos. El presente artículo está basado en un ejercicio académico que se propuso determinar la prefactibilidad de un proyecto de bosque energético como fuente de energía alternativa en la finca Los Leones, Santa Lucía Milpas Altas, Sacatepéquez, Guatemala.

El estudio de prefactibilidad en mención buscó identificar el nivel socioeconómico de la población, así como las tendencias demográficas actuales de la misma; definir el mercado potencial para un proyecto de bosques energéticos; analizar y determinar el tamaño, la localización y la organización requerida para la ejecución del proyecto; identificar y valorizar los impactos al medio donde se implementará; determinar el monto de los recursos financieros necesarios para la realización del proyecto y determinar los indicadores financieros.

¹ Licenciada en Administración de Empresas. La autora contó con la colaboración del Lic. Jorge David Chapas, técnico PINFOR - INAB.

² Instituto Nacional de Bosques y FAO (2004).

³ Instituto de Incidencia Ambiental de la Universidad Rafael Landívar (2004).

El método utilizado consistió en determinar los sujetos, población y muestra de los diferentes estudios, así como elaborar los instrumentos para la obtención de la información proveniente de fuentes primarias; además, se tomaron en cuenta los pasos a seguir para la elaboración de los mismos.

Los sujetos de los diferentes estudios realizados fueron los siguientes: del estudio socioeconómico, las personas que habitan en el municipio de Santa Lucía Milpas Altas; del estudio de mercado, a) demanda, población que habita en el municipio de Santa Lucía Milpas Altas, departamento de Sacatepéquez; b) oferta, R. Bautista, Director Subregional de Sacatepéquez, del Instituto Nacional de Bosques, INAB; de los estudios técnico, legal y ambiental, Jorge Chapas, Asistente Técnico del Programa de Incentivos Forestales, Unidad de Fomento y Desarrollo Forestal del Instituto Nacional de Bosques.

Las muestras que se determinaron para los estudios son las siguientes: del estudio socioeconómico y de la demanda del estudio de mercado: 132 encuestas, representativas de la población con base en el Teorema del Límite Central, que según Webster (2000), indica que la distribución de muestreo de las medias muestrales será normal si el número es lo suficientemente grande, por lo menos mayor a 30; de la oferta del estudio de mercado, debido a que no existen registros específicos de la producción de leña se considera como oferta en el departamento de Sacatepéquez, la producción de las 24 fincas bajo manejo forestal en la Subregión V-I del INAB.

La investigación se realizó por medio de la elaboración de seis estudios diferentes: socioeconómico, de mercado, técnico, legal, ambiental y financiero, de los cuales se presenta un resumen de la información obtenida a continuación.

Estudio socioeconómico

Los sujetos principales del estudio fueron las personas en el municipio de Santa Lucía Milpas Altas del departamento de Sacatepéquez que se encargan dentro del hogar de obtener leña para cocción de alimentos o algún otro tipo de actividad. En su mayoría, se realizaron las encuestas con amas de casa.

Por medio de las encuestas se determinó que la familia promedio en el sector está constituida por cinco miembros, la mayoría de los habitantes no logró completar la educación primaria y casi la totalidad vive en casas fabricadas con paredes de block y techo de lámina; la mayoría de la población dispone de los servicios básicos de agua potable y luz eléctrica.

El uso de leña en el país es cuestión de costumbres y tradición; sin eludir además que generalmente se ha obtenido la leña a través de extracciones ilícitas en bosques naturales.

Los habitantes cuentan con un ingreso promedio familiar mensual proporcionado en su mayoría por una persona, el padre o jefe de familia y se encuentra entre Q. 1,300.00 a Q. 2,600.00. En más de la mitad de los casos las madres no trabajan debido a que se dedican a las actividades del hogar y a cuidar a la familia. Esta situación supone una vinculación directa mujer-bosque o mujer-leña, dado que es ella quien se encarga de la cocción de alimentos.

Estudio de mercado

J. Chapas (comunicación personal, 06 marzo 2007), indica que la leña es un producto natural, que dentro de los hogares tiene como uso principal la cocción de alimentos y se utiliza como sustituto del gas propano y energía eléctrica debido al alza en los precios o por el difícil acceso a los mismos. El uso de leña en el país es cuestión de costumbres y tradición; sin eludir además que generalmente se ha obtenido la leña a través de extracciones ilícitas en bosques naturales.

Establecer la oferta de leña es únicamente posible con los datos que proporciona el Instituto Nacional de Bosques, INAB, por medio de los registros de la Subregión V-I. Dichos registros reflejan datos sobre las fincas a las cuales se les autorizan licencias de manejo forestal y de las cuales se extrae leña. Sacatepéquez es un municipio caracterizado por su potencial cafetalero; al respecto la Ley Forestal define como “exento de licencia de aprovechamiento” todo descombre de café por considerarse que el bosque, en este caso, no constituye el fin principal.

No obstante, de estas asociaciones (café-árboles de sombra) se extrae una cantidad considerable de leña, misma que constituye buena parte de la oferta para el municipio y zonas aledañas. Se determinó que en el departamento de Sacatepéquez existen dos fincas de café registradas en el INAB, y 22 que funcionan bajo el Programa de Incentivos Forestales, lo cual da un total de 24 fincas productoras de madera para leña.

La población consume en su mayoría leña de encino (*Quercus, sp.*), la cual se encuentra presente en los ecosistemas naturales; y gravilea (*Gravilea robusta*) la cual se extrae de las plantaciones de café. Cuando se trata de cortas selectivas para un fin determinado, muchas veces se extrae pino y ciprés, que también son utilizados pero se prefiere el encino y la gravilea debido a las características de la llama y forma de combustión dando un sabor especial a las comidas.

En precios se puede observar que el metro cúbico, equivalente a una $t\bar{A}$ rea, tiene un valor puesto en finca de Q. 100.00, el cual se encuentra por arriba del promedio establecido por el Instituto Nacional de Bosques, que es de Q. 85.00. El precio que pagan los habitantes del municipio de Santa Lucía Milpas Altas se encuentra entre los Q. 200.00 y Q. 250.00. El precio aproximado que se paga por el transporte de leña se encuentra entre Q. 25.00 y Q. 100.00, dependiendo de la cantidad a transportar y la distancia a recorrer. Este precio tiende a aumentar

según la cantidad de personas que participan en carga y descarga de la leña.

En el mercado y comercio de productos forestales, el 90 por ciento del total de la madera que se cosecha en un año es para consumo nacional, y únicamente se exporta el 10 por ciento. La mayor parte de la madera cosechada es utilizada para uso doméstico como leña principalmente; por las características de aprovechamiento, transporte y depósito de este producto, el registro y control por parte de INAB es bastante limitado.

La demanda de madera para leña tiende a aumentar cada año y se estima que se consume 1 m^3 por persona al año. La mayoría de los consumidores son habitantes del área rural y mientras más cerca se encuentre este producto, menos deben pagar por el transporte o evitarse los inconvenientes que implica el traslado hasta sus hogares.

El consumo de leña está vinculado a dos aspectos: la cultura y la economía familiar, pues el acceso al gas propano es más difícil por el factor precio y, en última instancia, el sabor de la comida preparada con gas propano no es mejor que el de aquella preparada con leña.

En el estudio Tendencias y Perspectivas del Sector Forestal en Guatemala 2003-2020 (2004), del INAB y la FAO, se prevé un consumo anual per cápita de leña de 1 m^3 . Si esta información se analiza en función del comportamiento poblacional de Santa Lucía Milpas Altas, que según el INE para el año 2003 era de 10,126 habitantes y con una tasa de crecimiento anual de 2 por ciento, es posible predecir que la demanda hasta el final del proyecto, año 2023, será la correspondiente a 13,200 habitantes.

Estudio técnico

Los aspectos técnicos del proyecto incluyeron la determinación de la localización, tamaño e ingeniería del proyecto, así como los aspectos relacionados con la organización del recurso humano.

El estudio se desarrolló en el marco del Programa de Incentivos Forestales, considerando que dicho mecanismo financiero puede fortalecer su gestión y éxito. Por tal razón la localización óptima del proyecto se restringe a la vocación de los suelos. Siendo el uso forestal la vocación de la mayor parte del territorio nacional, se asumió como escenario ideal la finca Los Leones, ubicada en jurisdicción del municipio de Santa Lucía Milpas Altas, departamento de Sacatepéquez.

El Reglamento vigente del PINFOR establece un mínimo de 2 hectáreas para ingresar proyectos de reforestación. En la finca Los Leones se dispone de 4 hectáreas, considerándose ésta por lo tanto el tamaño óptimo del proyecto.

Por ingeniería del proyecto se entenderá al sistema de manejo de la plantación forestal, cuya descripción se plasma en un Plan de Manejo Forestal que incluye, según el formato oficial del INAB,

lo siguiente: a) Objetivos: Aumentar la cobertura forestal de la región y todos los efectos que ello implica, mejoramiento del paisaje, conservación de suelos, agua y biodiversidad; producir leña con el fin de satisfacer en cierta medida la demanda local de recursos energéticos; generar fuentes de empleo y capacidades locales; b) Especie a plantar: Aliso (*Alnus jorullensis*, Kunth) cuyas características de crecimiento, exigencias de sitio y uso tradicional se adapta a los objetivos del manejo; c) densidad inicial y análisis de productividad (Ver Cuadro Proyección de Productividad). Asimismo, el Plan de Manejo incluye un programa de silvicultura, un componente de aprovechamiento forestal; un programa de protección (biodiversidad, suelo y agua, incendios forestales, plagas forestales y otras amenazas); un programa de investigación; un cronograma de actividades; un diagrama de flujo y aspectos relacionados con la adquisición de maquinaria y equipo.

**CUADRO I
PROYECCIÓN DE PRODUCTIVIDAD**

		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
		Raleo 50%														
		Edad en años / Edad de Rotación = 15 años														
Parámetros Técnicos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Proyección de productividad: Plantación de <i>Alnus porullensis</i> con fines energéticos (Leña).¹																
Escenario Base																
Distanciamiento inicial: 2 x 2 m																
Sitio: Regular / Clase III																
Área: 1 hectárea																
Fecha de establecimiento: 2008																
Apro. Final																
DAP medio (cm)		2.0	3.9	5.7	7.4	9.1	10.8	12.5	14.1	15.5	16.8	18.1	19.4	20.7	22.0	23.3
Altura media (m)		1.3	2.5	3.6	4.9	6.2	7.5	8.7	9.9	11.1	12.3	13.5	14.7	15.9	17.1	18.3
Densidad (árboles / ha)		2500	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125
Árboles a extraer (árboles / ha)									1125							1125
Área basal (m ² /ha)		0.8	2.7	5.7	9.7	14.6	20.6	27.6	35.1	21.2	24.9	28.9	33.3	37.9	42.8	48.0
Volumen total en pie por árbol (m ³)		0.0003	0.0019	0.0060	0.0137	0.0262	0.0447	0.0694	0.1005	0.1361	0.1772	0.2258	0.2824	0.3478	0.4225	0.5072
Volumen total en pie por hectárea (m ³ /ha)		0.66	4.37	13.44	30.82	58.97	100.48	156.14	226.08	153.16	199.38	254.01	317.74	391.29	475.33	570.58
ICA DAP (cm/año)		2.0	1.9	1.8	1.7	1.7	1.7	1.7	1.6	1.4	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3
ICA Altura (m/año)		1.3	1.2	1.1	1.3	1.3	1.3	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
ICA Volumen por ha (m ³ /ha/año)		0.00	0.00	0.00	0.01	0.01	0.02	0.02	0.03	0.04	0.04	0.05	0.06	0.07	0.07	0.08
IMA DAP (cm/año)		2.0	2.0	1.9	1.9	1.8	1.8	1.8	1.8	1.7	1.7	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6
IMA Altura (m/año)		1.3	1.3	1.2	1.2	1.2	1.3	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
IMA Área basal (m ² /ha/año)		0.8	1.3	1.9	2.4	2.9	3.4	3.9	4.4	2.4	2.5	2.6	2.8	2.9	3.1	3.2
IMA Volumen total (m ³ /ha/año)		0.7	2.2	4.5	7.7	11.8	16.7	22.3	28.3	17.0	19.9	23.1	26.5	30.1	34.0	38.0
Densidad Remanente (árboles / ha)		2500	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	1,125	2,250	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	-
Volumen a extraer (m ³ / ha)		-	-	-	-	-	-	-	113	-	-	-	-	-	-	571
Productividad																
4 hectáreas		2.65	17.47	53.74	123.28	235.90	401.93	624.58	904.31	612.64	797.52	1,016.03	1,270.97	1,565.14	1,901.33	2,282.33

Fuentes: INAB, 2007. Estimación basada en: 1. Información generada a partir de Parcelas Permanentes de Medición Forestal. INAB, 2006. Documento Árboles de Centroamérica, un Manual para Extensionistas. OFI-FRP-CATIE, 2003. Formación y estimación INTERFOREST, Guatemala.

**CUADRO 2
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Actividad	2008									2009		2010		2015	2023
	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Sep	Ene	Sep	Ene-Abr	Ene-Abr
Habilitación del área	x	x													
Plantación		x	x												
Replante				x											
Limpias						x				x		x			
Raleo														x	
Aprovechamiento															x
Programa de Investigación										x	x	x	x	x	x
Programa de Protección		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

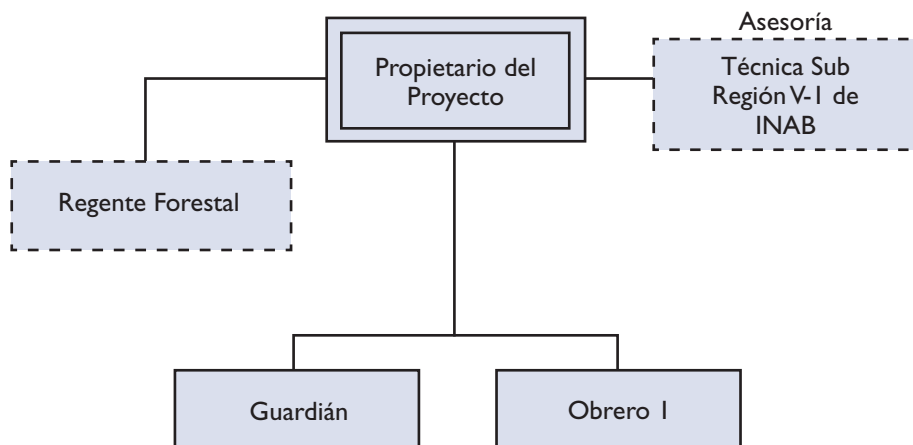
Durante el período 2012-2015 y 2017-2022 se realizarán únicamente actividades de protección forestal: prevención y control de incendios y plagas forestales, así como actividades de vigilancia para evitar extracciones ilícitas. Las PPMF serán instaladas y medidas a partir del año 2010.

Debido al tipo de trabajo que se realizará no es necesaria la adquisición de maquinaria, pues el trabajo a realizar es manual y puede ser efectuado con herramientas básicas como azadón, machetes, palas y picos, entre otros. El costo de estos productos no es elevado y se pueden encontrar en cualquier centro ferretero de la localidad.

Estudio legal

La Ley Forestal Decreto 101-96 es una ley de carácter general, aplicable a todo el territorio nacional –exceptuando áreas protegidas–, que fue formulada considerando que los recursos forestales pueden y deben constituirse en uno de los pilares de desarrollo económico y social de Guatemala.

ORGANIGRAMA GENERAL DEL PROYECTO



Se propone impulsar el manejo sostenido de los bosques a fin de que puedan producirse bienes que coadyuven a satisfacer las necesidades de energía, vivienda y alimentos; servicios que contribuyan a elevar la calidad de vida, el nivel económico, educación y recreación de las poblaciones y la protección de los recursos naturales. Este decreto ley da vida al Instituto Nacional de Bosques –INAB– cuya atribución es velar por el cumplimiento de la misma.

Bajo este marco legal e institucional, se crea el Programa de Incentivos Forestales –PINFOR– cuyo objetivo es recuperar cobertura forestal y someter bosques a manejo sostenido a cambio de un pago en efectivo —o estímulo económico— que corresponde a una parte de la inversión del proyecto. El incentivo forestal lo otorga el Estado de Guatemala a través del Ministerio de Finanzas Públicas a cualquier persona, individual o jurídica, siempre y cuando tenga certeza de propiedad, según registro de propiedad inmueble emitido por el Registro de Propiedad.

Para poder acceder al PINFOR se debe acudir a la oficina subregional correspondiente y presentar los siguientes documentos: formulario de solicitud de ingreso; estudio de calificación de tierras por capacidad de uso; plan de manejo forestal; documento que acredite la propiedad de la tierra; fotocopia de la cédula de vecindad; fotocopia del documento que acredite la representación legal cuando proceda; fotocopia de la Tarjeta de Identificación Tributaria. Todo proyecto aprobado por el PINFOR será certificado toda vez cumpla con lo establecido en el Plan de Manejo Forestal.

Los proyectos que además de tener un impacto positivo sobre las condiciones ambientales logran otros resultados, tales como el mejoramiento del paisaje, reducción de la vulnerabilidad, establecimiento de vías panorámicas, establecimiento

y/o mantenimiento de corredores biológicos, conservación del germoplasma y vida silvestre y mejoramiento del vínculo hidrológico forestal, son considerados proyectos especiales; para este tipo de proyectos el período de goce de incentivos será de tres años, el primero equivalente al año de establecimiento y los siguientes dos años como años de mantenimiento, según el Plan de Manejo Forestal aprobado.

Estudio ambiental

De manera general es posible considerar que el proyecto de reforestación con fines energéticos no implicará impactos significativos al medio; por el contrario, el proyecto constituye en sí mismo una medida de mitigación de cualquier impacto negativo al medio. En este sentido, si el proyecto no se llevara a cabo, los impactos negativos al medio serán los siguientes: vulnerabilidad a la erosión y pérdida de fertilidad de los suelos, alteración del ciclo hidrológico, alteración del hábitat de especies de flora y fauna, alteración del paisaje, vulnerabilidad hacia invasiones, extracción ilícita de leña en bosques naturales aledaños y pérdida de fuentes de empleo local.

El concepto de impacto ambiental incluye no sólo el medio físico, como usualmente se suele considerar, incluye también el medio biológico, socioeconómico y antrópico o cultural. Por esta razón el empleo se ve afectado, positiva o negativamente, por la implementación de un proyecto de esta naturaleza. No obstante lo anterior, se describen y valoran algunos de los posibles impactos ambientales en el cuadro siguiente; la valoración de los mismos, resulta altamente positiva para los diferentes medios (físico, biológico, socioeconómico y antropológico o cultural). Los impactos ambientales negativos no se consideran significativos, dadas sus características de reversibilidad y temporalidad.

CUADRO 3
VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS AMBIENTALES ⁴

ACTIVIDAD DEL PROYECTO	IMPACTOS AMBIENTALES	MEDIO	EFECTO	NIVEL	DURACIÓN	NATURALEZA	MAGNITUD
Habilitación del área	Pérdida de vegetación secundaria	B	-	D	T	Rev	Alta
	Generación de empleo	S	+	D	T	Irrev	Baja
Plantación	Protección de suelos	F	+	D	P	Irrev	Alta
	Regulación del ciclo hidrológico	F	+	D	P	Irrev	Alta
	Mantenimiento de biodiversidad	B	+	I	P	Irrev	Alta
	Valor escénico	F,A	+	D	P	Irrev	Alta
	Fijación de carbono	F	+	D	P	Irrev	Alta
	Generación de empleo	S	+	D	T	Irrev	Baja
Labores culturales (limpias)	Pérdida de vegetación secundaria	B	-	D	T	Rev	Alta
	Generación de empleo	S	+	D	T	Irrev	Baja
Tratamientos silviculturales (raleo)	Corta y extracción	F,B	-	D	T	Rev	Media
	Daños a los árboles remanentes	B	-	D	T	Rev	Media
	Mejoramiento del producto del proyecto	B	+	I	T	Irrev	Media
	Generación de empleo	S	+	D	T	Irrev	Baja
Protección forestal (rondas cortafuego)	Pérdida de vegetación secundaria	B	-	D	T	Rev	Alta
	Prevención de incendios, plagas forestales y extracciones ilícitas	B,F	+	D	P	Irrev	Alta
	Generación de empleo	S	+	D	P	Irrev	Baja
Aprovechamiento	Corta y extracción	F,B	-	D	T	Rev	Media
	Desechos tóxicos y sustancias contaminantes	F	-	D	T	Rev	
	Generación de empleo	S	+	D	P	Irrev	Baja

Fuente: Material de Apoyo Curso de Evaluación de Impacto Ambiental, INAB, 2002.

Medio

Físico: F

Biológico: B

Socioeconómico: S

Antrópico o cultural: A

Efecto

Positivo: +

Negativo: -

Nivel

Directo: D

Indirecto: I

Duración

Temporal: T

Permanente: P

Naturaleza

Reversible: Rev

Irreversible: Irrev

Magnitud

Baja: Baja

Media: Media

Alta: Alta

⁴ Materiales del Curso Evaluación de Impacto Ambiental. INAB, Guatemala (2002)

Estudio financiero

Este estudio se llevó a cabo con datos obtenidos en el INAB, los cuales son utilizados para establecer el monto de los incentivos forestales, el salario mínimo para trabajos en el campo es establecido por el Gobierno de Guatemala.

CUADRO 4
COSTOS E INVERSIÓN INICIAL

Costos bajo el Plan de Incentivos Forestales, PINFOR para un Proyecto de 4 hectáreas				Costos sin Incentivos forestales										
RUBROS	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO Q.	AÑOS										
				0	1	2	3	4	5	6	7	8		
ACTIVIDADES				ESTABLECIMIENTO	MANTENIMIENTO									
I. COSTOS VARIABLES														
I. HABILITACIÓN ÁREA														
I.1 Chapeo General	Jornal	23	42.46	976.58										
I.2 Medición y trazo	Jornal	1	42.46	42.46										
I.3 Ahoyado	Jornal	8	42.46	339.68										
Total Habilitación de Área				1,061.50										
2. PLANTACIÓN														
2.1 Carga y descarga de planta	Jornal	4	42.46	169.84										
2.2 Distribución	Jornal	3	42.46	127.38										
2.3 Plantación	Jornal	8	42.46	339.68										
2.4 Replante	Jornal	1	42.46	42.46										
Total Plantación				679.36										
3. CUIDADOS CULTURALES														
3.1 Primer Limpia y plateo	Jornal	10	42.46	424.60	424.60	424.60	424.60	424.60	424.60	424.60	424.60	424.60	424.60	424.60
3.2 Segunda Limpia y plateo	Jornal	10	42.46	424.60	424.60	424.60	424.60	424.60	424.60	424.60	424.60	424.60	424.60	424.60
Total Cuidados Culturales				849.20	849.20	849.20	849.20	849.20	849.20	849.20	849.20	849.20	849.20	849.20
4. SILVICULTURA														
4.1 Raleos	Jornal	8	42.46	339.68										
4.2 Poda árboles remanentes	Jornal	8	42.46	1,802.85										
Total Silvicultura				2,142.53										
5. PROTECCIÓN FORESTAL														
5.1 Rondas Cortafuegos	Jornal	4	42.46	169.84	169.84	169.84	169.84	169.84	169.84	169.84	169.84	169.84	169.84	169.84
5.2 Control de plagas y enf.	Jornal	1	42.46	42.46	42.46	42.46	42.46	42.46	42.46	42.46	42.46	42.46	42.46	42.46
Total Protección Forestal				212.30	212.30	212.30	212.30	212.30	212.30	212.30	212.30	212.30	212.30	212.30
6. INSUMOS														
6.1 Plantas	Unidad	10800	1.50	16,200.00										
6.2 Insecticidas	Kg o Lb.	1	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
6.3 Fungicidas	Kg o Lb.	1	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Total Insumos				16,300.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
7. OTROS														
7.1 Transporte de plantas	Tasa	1	100.00	100.00										
7.2 Transporte de materiales	Tasa	1	100.00	100.00										
Total Otros Costos				200.00										
Total costos variables				21,444.89	1,161.50	1,161.50	1,161.50	1,161.50	1,161.50	1,161.50	1,161.50	1,161.50	1,161.50	1,161.50
II. COSTOS FIJOS														
I. Administración														
I.1 Servicios Técnicos	Mes/Hombre	0.15	3,000.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00
I.2 Personal Permanente	Mes/Hombre	12	1,200.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00
Total costos fijos				14,850.00	14,850.00	14,850.00	14,850.00	14,850.00	14,850.00	14,850.00	14,850.00	14,850.00	14,850.00	14,850.00
Total costos fijos y variables				36,294.89	16,011.50	16,011.50	16,011.50	16,011.50	16,011.50	16,011.50	16,011.50	16,011.50	16,011.50	16,011.50
IMPREVISTOS (10%) (material adicional, aumento salario mínimo, otros)				1,814.74	800.58	800.58	800.58	800.58	800.58	800.58	800.58	800.58	800.58	800.58
Sub total				38,109.64	16,812.08	16,812.08	16,812.08	16,812.08	16,812.08	16,812.08	16,812.08	16,812.08	16,812.08	16,812.08
Incentivos PINFOR				-20,000.00	-8,400.00	-7,200.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Monto Inversión Anual				18,109.64	8,412.08	9,612.08	16,812.08	16,812.08	16,812.08	16,812.08	16,812.08	16,812.08	16,812.08	16,812.08

En relación a los resultados obtenidos por medio de fuentes primarias, se estableció que en el municipio de Santa Lucía Milpas Altas las personas pagan un precio por el metro cúbico de leña entre Q.150.00 y Q. 250.00 más los costos de transporte. Según la

Subregión V-I del INAB en este sector no existen fincas bajo el PINFOR, lo cual incrementa el precio de la leña en el sector. En base a esta información se puede establecer un precio para la venta de Q.150.00 por metro cúbico de leña puesto en finca.

CUADRO 5
ESTADO DE RESULTADOS

Estado de Resultados									
Proyecto Bosque Energético									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos									
Producción	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	354,580.23
Total Ingresos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	354,580.23
Costos									
Inversión Inicial	3,259.64	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversión Anual	0.00	0.00	0.00	1,962.08	1,962.08	1,962.08	1,962.08	1,962.08	1,962.08
Total Costos Fijos y Variables	3,259.64	0.00	0.00	1,962.08	1,962.08	1,962.08	1,962.08	1,962.08	1,962.08
Utilidad Marginal	-3,259.64	0.00	0.00	-1,962.08	-1,962.08	-1,962.08	-1,962.08	-1,962.08	352,618.15
Gastos de Administración	14,850.00	8,412.08	9,612.08	14,850.00	14,850.00	14,850.00	14,850.00	14,850.00	24,896.44
Utilidad Bruta	-18,109.64	-8,412.08	-9,612.08	-16,812.08	-16,812.08	-16,812.08	-16,812.08	-16,812.08	327,721.71
Impuesto Sobre la Renta (31%)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	101,593.73
Utilidad/Pérdida Neta	-18,109.64	-8,412.08	-9,612.08	-16,812.08	-16,812.08	-16,812.08	-16,812.08	-16,812.08	226,127.98

CUADRO 6
FLUJO DE EFECTIVO Y CAPITAL DE TRABAJO

Flujo de Efectivo									
	Establecimiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	354,580.23
(-) Inversión en Activo fijo tangible	16,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mano de Obra	4,944.89	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sueldos	16,664.74	15,650.58	15,650.58	15,650.58	15,650.58	15,650.58	15,650.58	15,650.58	15,650.58
Agotamiento	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,046.44
Total Egresos	38,109.64	15,650.58	15,650.58	15,650.58	15,650.58	15,650.58	15,650.58	15,650.58	25,697.02
Utilidad Antes de Impuestos	-38,109.64	-15,650.58	-15,650.58	-15,650.58	-15,650.58	-15,650.58	-15,650.58	-15,650.58	328,883.21
(-) Impuestos (31%)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	101,953.80
Utilidad Después de Impuestos	-38,109.64	-15,650.58	-15,650.58	-15,650.58	-15,650.58	-15,650.58	-15,650.58	-15,650.58	226,929.42
Más Agotamiento	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,046.44
Flujo Neto de Operación	-38,109.64	-15,650.58	-15,650.58	-15,650.58	-15,650.58	-15,650.58	-15,650.58	-15,650.58	236,975.86
Flujo Neto de Efectivo	-38,109.64	-15,650.58	-15,650.58	-15,650.58	-15,650.58	-15,650.58	-15,650.58	-15,650.58	236,975.86

El Costo de Capital es el rendimiento promedio requerido por los inversionistas de una empresa y determina la cantidad a pagar por los fondos adquiridos. Este valor es importante porque representa la tasa mínima de rendimiento que se debe obtener a partir de la inversión inicial. Con una inversión inicial de Q.38,109.64, se determinó un Costo de Capital del 9% y un Valor Presente Neto de, Q.8,438.36 utilizando los flujos de efectivo descontados.

Conclusiones

Los resultados de la investigación nos ayudan entonces a formular las siguientes conclusiones:

Por medio de los resultados de los diferentes estudios realizados y de la evaluación financiera se pudo determinar que la implementación del proyecto de reforestación con fines de obtención de leña es factible.

Con base a los resultados del estudio socioeconómico, se estableció que el ingreso familiar mensual se encuentra entre Q.1,300.00 a Q.2,600.00 y que la persona que aporta estos ingresos por lo general es el padre o jefe del hogar.

La totalidad de la población utiliza leña en el hogar para la cocción de alimentos, ya sea por costumbre o por el fácil acceso a la misma. Debido a que toda la población encuestada consume leña, se puede tomar este sector como mercado objetivo.

Se determinó que el proyecto no cubrirá la demanda del mercado objetivo, pero sí se podrá comercializar la totalidad del producto final.

Por medio del estudio técnico se pudo estimar la capacidad de producción del terreno al año 8 de 2,363.87 m³ y la mano de obra necesaria de un obrero por cada 4 hectáreas de terreno.

Para el establecimiento del proyecto y dos años de mantenimiento, el PINFOR aporta un porcentaje de la inversión, ésta disminuye y el propietario invertirá Q. 18,109.64, para un terreno de 4 hectáreas.

Se logró determinar un Costo de Capital del 9% equivalente a la Tasa Interna de Retorno y un Valor Actual Neto de Q.16.692.08, lo que indica una inversión con un porcentaje de rendimiento aceptable.

El proyecto producirá 9,445.96 m³ de leña, lo cual representa el 62% de la demanda total de leña del municipio de Santa Lucía Milpas Altas

para el año 2023, que es el año en donde termina el proyecto.

Por medio de los cálculos de la VAN y la TIR sin tomar en cuenta el monto de la inversión inicial, se puede observar que este es un proyecto que tendrá rendimientos en el largo plazo que superan la inversión.

Con proyectos de este tipo no únicamente se obtienen beneficios económicos sino también de otro tipo, tales como la conservación del paisaje, protección contra la erosión y desastres naturales, manejo de la biodiversidad y establecimiento del hábitat para la flora y fauna; así como el aprovechamiento de cultivos alternativos.

Con proyectos de este tipo no únicamente se obtienen beneficios económicos sino también de otro tipo, tales como la conservación del paisaje, protección contra la erosión y desastres naturales, manejo de la biodiversidad y establecimiento del hábitat para la flora y fauna; así como el aprovechamiento de cultivos alternativos.

Nota: La bibliografía de este trabajo se encuentra disponible en la versión electrónica de la tesis en la Biblioteca Isidro Iriarte, URL.

Discurso

ACREDITACIÓN + VALORES = POTENCIACIÓN

Federico Linares Martínez¹

Es para mí un gran honor haber sido invitado por las autoridades de esta querida universidad para compartir algunos conceptos e inquietudes en esta trascendental ocasión en la cual la universidad recibe una Certificación y Acreditación Académica Internacional de las Licenciaturas de Administración de Empresas y de Mercadotecnia. La oportunidad es propicia para reflexionar sobre la importancia creciente que en la actualidad tiene el estudio de las carreras de ciencias económicas y empresariales y el carácter particular que al mismo le imprime esta universidad.

Desde tiempos muy antiguos, el hombre ha tratado de organizar su actividad para la obtención de los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades. Esta procuración y la consiguiente satisfacción de las carencias básicas fue muy probablemente el objetivo principal del quehacer del hombre. Conforme fue pasando el tiempo, nuestros antepasados comprendieron que era conveniente y necesario organizar sus actividades para obtener, de una forma más fácil y eficiente, los bienes y servicios que requería la satisfacción de sus necesidades. Fue así como comenzaron a organizar y a organizarse para producir bienes de una forma sistemática. Las empresas habían nacido.

Los conceptos de productor y consumidor son bastante antiguos, aun cuando inicialmente no fueron

Nuestros antepasados comprendieron que era conveniente y necesario organizar sus actividades para obtener, de una forma más fácil y eficiente, los bienes y servicios que requería la satisfacción de sus necesidades.

precisados como tales, sino únicamente utilizados en la práctica. Fue necesario esperar hasta finales del siglo XVII y principios del siglo XVIII para que los primeros sistematizadores de las ciencias económicas y empresariales, Adam Smith y David Ricardo, que actualmente conocemos como los fundadores de la economía clásica, precisaran los conceptos de consumidor, productor y empresa. Posteriormente, los economistas neoclásicos, especialmente el economista inglés Keynes, afinaron aún más los conceptos de consumidor, productor y empresa y establecieron las bases metodológicas que actualmente utilizamos para analizar el comportamiento de los dos principales agentes de nuestro sistema económico, a saber, el consumidor y el productor o empresa.

A Smith y Ricardo les debemos también la primera definición sistemática de economía como “la ciencia que trata de maximizar la utilización de los bienes y servicios, que por naturaleza son limitados y en buena medida no renovables, para satisfacer las necesidades del hombre que tienden a ser casi infinitas y recurrentes”. De ello se deriva que la ciencia económica tenga un rol importantísimo en el desarrollo y bienestar de nuestras sociedades, ya que permanentemente está creando, innovando y poniendo en práctica mecanismos para hacer compatibles la inmensa cantidad de necesidades que el hombre tiene con los bienes y servicios limitados de que se dispone.

¹ Economista, egresado de la URL. Discurso pronunciado durante el acto de entrega de la Acreditación Académica Internacional a dos carreras de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en marzo del año 2008.

La metodología de la ciencia económica, al igual que la de otras ciencias modernas, requiere de una gran capacidad de observación y experimentación, acompañada de un gran sentido común para la interpretación de los hechos observados. En consecuencia, la ciencia económica no se compone de dogmas, sino más bien integra resultados de las observaciones que tienen una aplicación general. La ciencia económica utiliza tres lenguajes: el lenguaje literario, el lenguaje matemático y el lenguaje geométrico. Con los tres lenguajes es posible investigar la realidad económica y llegar al establecimiento de principios generales. Sin embargo, es obvio que los análisis cuantitativos se realizan con mayor facilidad y exactitud si se utiliza el lenguaje matemático o el lenguaje geométrico.

En todas las sociedades el estudio universitario de las ciencias económicas y empresariales tiene una gran importancia por su vital contribución a los esfuerzos de los países para desarrollarse, progresar y competir dentro del mundo globalizado. El logro de las metas de crecimiento, el mejoramiento del ingreso per cápita, la creación de empleo, la generación de ingresos y salarios y, en términos más generales, la obtención de niveles de bienestar satisfactorios para la comunidad, depende de que el país cuente con profesionales capaces en la rama de las ciencias económicas y empresariales que puedan dirigir y aconsejar la puesta en práctica de políticas y estrategias económicas inteligentes y apropiadas, que se traduzcan en una mayor eficiencia y eficacia del aparato productivo.

Hasta aquí hemos considerado a la empresa y al empresario como un ente económico que fundamentalmente busca optimizar el uso de los recursos, maximizando la relación entre insumo-producto. Sin embargo, cabe insertar una breve nota que tiene que ver con el llamado “Humanismo”, no como una corriente de pensamiento sino como una reflexión objetiva de una realidad. La empresa, al mismo tiempo que es una unidad productiva, es una

institución social, una comunidad de personas que como tales no pueden ser consideradas como un recurso más, ignorando la distinción entre recursos que tienen el carácter de “medios” como el capital, la maquinaria y las materias primas, y el recurso humano que tiene un valor en sí mismo.

La evidencia empírica a nivel mundial muestra que los países más avanzados y los países en desarrollo que actualmente están dando el salto hacia niveles más dinámicos de crecimiento y desarrollo, como en el caso de los países del sudeste asiático, cuentan con un número abundante de economistas y administradores de empresas con una formación y capacidad tales que les permite dirigir y aconsejar con éxito los procesos de progreso y desarrollo económico de esos países.

La Certificación y Acreditación Académica Internacional que hoy recibe esta universidad es una especie de garantía que respalda la calidad científica y profesional de quienes tienen la oportunidad de egresar de esta escuela de ciencias empresariales. Deseo compartir con ustedes una reflexión: la calificación y acreditación es una especie de conjunción potenciada cuando agregamos el ingrediente especial que le imprime a las carreras empresariales la filosofía de una institución en donde los principios y valores son fundamentales.

Estoy convencido que ninguna persona, familia, empresa o país, puede desarrollarse si no está fincada en los principios y valores. Esta convicción es la clave y la diferencia fundamental de la formación landivariana que ha marcado –nos ha marcado– a muchas generaciones de profesionales. Si la conducta empresarial y el quehacer político se fundamentan en principios y valores, habrá credibilidad, confianza y autoridad moral para dirigir una empresa y gobernar un país. Una conducta y un comportamiento basados en la ética son la base para construir el orden social necesario para que la persona pueda desarrollarse plenamente como

tal. Ello es así porque los principios y valores que sustentamos derivan de la Ley Divina o de la Ley Natural, que en última instancia convergen porque tienen el mismo origen. La falta, el descuido o la permisividad en el campo ético, no sólo llevan a la degeneración moral de las personas y la sociedad sino que son el principal obstáculo para la promoción y desarrollo integral del ser humano. La verdad, la justicia, la honradez, la solidaridad y la transparencia, deben inspirar nuestro quehacer y regir nuestras actitudes y acciones en el cumplimiento de nuestras responsabilidades como empresarios y líderes de nuestro país.

Dentro de esta concepción, principalmente en lo que a solidaridad respecta, la universidad y los universitarios de la Universidad Rafael Landívar tienen una especie de misión, convicción o compromiso especial con el desarrollo de nuestra comunidad.

El quehacer empresarial y de la política económica, tanto a nivel micro como macro, en donde nos toque actuar, debe inscribirse en la hermosa

El quehacer empresarial y de la política económica, tanto a nivel micro como macro, en donde nos toque actuar, debe inscribirse en la hermosa e imperativa tarea de contribuir a que nuestras comunidades superen el indigno nivel de subdesarrollo humano.

e imperativa tarea de contribuir a que nuestras comunidades superen el indigno nivel de subdesarrollo humano. Como “Universidad” —y descanso en el magisterio de la iglesia— esta casa de estudios debe “esclarecer y comunicar la realidad de nuestro mundo y del sentido de la vida humana, desarrollando sus funciones sustantivas como son la investigación, la docencia y la proyección social; como universidad inspirada en principios cristianos, está llamada a promover, basada en la doctrina social de la iglesia, la dignidad de la vida humana, la promoción de la justicia, la protección del medio

ambiente, la búsqueda de la paz y la estabilidad, para alcanzar como fin último elevar el nivel de vida de todos los hombres, a la altura de su dignidad de personas humanas.

La Universidad Rafael Landívar tiene la satisfacción y el orgullo de que durante sus años de funcionamiento ha formado y graduado a un número importante de profesionales y especialistas en ciencias económicas y empresariales, distinguidos por su alta calidad profesional y ese “compromiso” a que hice referencia. Muchas empresas del país e instituciones del Estado han dado y continúan dando testimonio de ello.

Permítanme congratularme porque nuestro país cuenta desde ahora con una facultad de Ciencias Económicas y Empresariales que puede orgullosamente exhibir una certificación de

calidad académica y profesional. Ello conlleva un alto grado de confianza en que nuestras empresas e instituciones, tanto privadas como públicas, estarán

administradas y promovidas por profesionales que llenan los más altos estándares de calidad profesional y académica. Pero, además, por profesionales que, con sus principios y valores, están comprometidos a trabajar por la construcción de un país en donde todos los guatemaltecos, preferentemente los más marginados, podamos vivir de acuerdo a nuestra dignidad de seres humanos.

Guatemala, estoy convencido, tiene a partir de ahora un legítimo motivo más de regocijo y esperanza.

Reseña de Libro

POLÍTICA, EMPRESA Y CAMBIO SOCIAL: EL POTENCIAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Gloria Zarazúa¹



Esta reseña destaca los hallazgos principales del libro de J. Fernando Valdez e Iván Monzón, el cual fue publicado en septiembre de 2007 (F & G Editores). Los autores separan sus responsabilidades en cada capítulo del libro, por lo que trataré de mantener esa distinción.

Hechos históricos determinantes en la formación social guatemalteca de los siglos XIX y XX.

Valdez hace su entrada con un apretado resumen histórico, focalizado en hechos políticos y económicos de gran trascendencia para el país, los cuales marcaron en cierta medida, el rumbo de la nación. Algunos de esos hechos, fueron la Independencia de Guatemala, en 1821, con lo cual se rompió el cordón umbilical de España; la secesión llevada a cabo de 1838 a 1840, por mestizos, referencia oportuna en el presente estudio, y de enorme utilidad para alejar los temores de los sectores más conservadores del país, de que los pueblos indígenas pudieran estar interesados

en llevar adelante un proyecto de tal envergadura. Posteriormente, la Reforma Liberal de 1877 sentó las bases para el despegue de la caficultura, con la expropiación de la tierra que se encontraba en manos de la iglesia y los pueblos de indios; pero igualmente le dio continuidad al monocultivismo en el país, exponiendo a la economía nacional a futuras crisis que impactarían de manera dramática el conjunto de las clases sociales y las arcas del Estado.

Igualmente, hace mención de las dictaduras dirigidas por civiles y militares hasta llegar al proceso de la firma de la paz.

Término del enfrentamiento armado y la moderna agenda del empresariado guatemalteco (1996-2006)

Como parte del tema central “Política, empresa y cambio social: el potencial de la Responsabilidad Social Empresarial”, sus autores afirman que durante la década de los años 80 representantes de gobiernos e instituciones internacionales, vinculadas al proceso de pacificación de la región centroamericana en general y guatemalteca en particular, efectuaron reuniones con el liderazgo empresarial con el objetivo de persuadirlos de la necesidad de iniciar el camino de la reconciliación. Es en ese contexto que la cúpula de la élite empresarial denominada CACIF, dio un tibio paso en esa dirección al darle vida a la Comisión Empresarial para la Paz, no sin encontrar las esperadas resistencias de parte del sector agrícola,

¹ Licenciada en Administración de Empresas. Docente de la FCEE – URL Funcionaria del MINECO - Guatemala.

que tradicionalmente se ha caracterizado por su fuerte conservadurismo.

Un ejemplo de lo afirmado por los autores de la investigación fue la participación en las negociaciones de paz, un año antes, marco en el que se dio a conocer el documento “Guatemala: Reflexiones del pasado, consideraciones del presente y recomendaciones del futuro”. No obstante, la construcción del nuevo perfil del sector empresarial no se dio de manera lineal. En ese mismo año, 1995, se retiró del CACIF, la Cámara del Agro.

Otro avance muy importante que quedó plasmado en 2006 es el de la propuesta “Plan Visión de País”, que hizo el sector empresarial a la clase política, la cual respaldó en su mayoría el contenido en materia social, agrícola y seguridad, comprometiéndose a impulsarla desde el Congreso de la República.

Después de este breve repaso a la historia económica, política y social de Guatemala, Monzón abre paso a un caso práctico de esta nueva filosofía adoptada por las empresas; ilustra en alguna medida un nivel de la RSE y lo coloca como un ejemplo de la voluntad política de una empresa en el involucramiento y mejora de los males de la sociedad guatemalteca.

El papel de la maquiladora Koramsa en la prevención de la delincuencia juvenil. El Proyecto “Puente Belice”

Monzón describe a Koramsa como una empresa fundada en 1998, la cual llegó a contar con más de 13 mil empleados. Esta organización ha logrado establecer varias conexiones internacionales, lo que le ha permitido posicionarse como una de las más importantes maquilas de la región centroamericana.

Un factor de éxito, según Monzón, quien cita a Dow Jones & Company (2005), es el siguiente: “Koramsa puede producir 90 estilos de pantalones al mismo tiempo y en cualquier color imaginable y su ubicación en Guatemala es estratégica pues queda a sólo dos días de Miami, vía marítima”.

Para entender la participación de Koramsa en el proyecto que describe Monzón, citaré el contexto bajo el cual se toma la iniciativa por parte de esta empresa. En el apartado II del caso, **La verdad bajo el puente: Conflicto y Condiciones de vida de los jóvenes en riesgo** (pp: 76 y 77) describe a las colonias alrededor del puente Belice, las cuales forman parte de las zonas marginales de la ciudad capital y han sido consideradas como zonas de alto

Otro avance muy importante que quedó plasmado en 2006 es el de la propuesta “Plan Visión de País”, que hizo el sector empresarial a la clase política, la cual respaldó en su mayoría el contenido en materia social, agrícola y seguridad, comprometiéndose a impulsarla desde el Congreso de la República.

riesgo y peligrosidad. En ellas se concentran altos índices de pobreza y pobreza extrema. Estas personas, indica Monzón, viven en riesgo derivado de los altos niveles de delincuencia, contaminación y otros riesgos ambientales. La mayor parte de viviendas se ubica en laderas y orillas de barrancos, construidas de madera y lámina. El principal

conflicto es la rivalidad entre “maras”. Los jóvenes pueden ser víctimas o victimarios. La mara 18 pertenece a este lugar, sin embargo, la rivalidad con la mara Salvatrucha ha cobrado un gran número de víctimas, principalmente jóvenes.

¿Cuál ha sido la respuesta de esta empresa ante el conflicto? En el capítulo III (pp: 81 y 82), Monzón cita a uno de los integrantes del proyecto, quien indicó que: “la idea no es atacar directamente a las maras, sino quitarles el caldo de cultivo, que es el desarraigo familiar, la baja autoestima, la visión oscura del futuro. Ahora los muchachos tienen otro grupo de pertenencia que puede sustituir su pertenencia a una mara”.

¿En qué consiste el proyecto? Relata Monzón, que “desde el año 2003 los directivos de Koramsa abrieron sus puertas, después de repetidos acercamientos al proyecto, para dar oportunidades de formación técnica y adquirir experiencia ocupacional a un grupo de 140 jóvenes en riesgo, residentes en zonas marginales y familiares de integrantes de maras”. Quizá esto es lo que más llama la atención de este proyecto, que la asistencia va dirigida no a los integrantes de las maras sino a los jóvenes expuestos y propensos a continuar bajo el mismo esquema (hermanos, primos, amigos, etc). Les ayudan con una bolsa de apoyo financiero para costear sus estudios de educación secundaria y les brindan oportunidad de formar parte de una de las más prestigiosas empresas maquiladoras en Centroamérica.

El pertenecer a este proyecto facilita a los jóvenes tener atención en salud, educación e instrucción técnica especializada en la fabricación de pantalones de lona y quienes podrían formar parte de las plantas de producción. Los directivos de Koramsa argumentan que “la motivación la han tenido desde muchos años atrás, porque es algo que traen desde el colegio, la filosofía jesuita” (Monzón, p. 82)

El caso refiere información de las características de contratación laboral de la empresa Koramsa e indica que por principio no contrata a menores en su organización, aun cuando la ley en Guatemala sí lo permite; conscientes de que la única forma de mejorar el nivel de vida de las/los jóvenes es involucrándolos en la actividad productiva que “no parta de supuestos asistencialistas”, la empresa después del período de aprendizaje los contrata inicialmente en otra organización (brazo de Koramsa) dedicada a la elaboración de uniformes deportivos; los ingresos que perciben estos jóvenes son en concepto de becas. Ubicados en la gran empresa les facilitan el transporte y a los alumnos antes de ingresar se les capacita en procedimientos y estándares de calidad en INTECAP.

Una de las principales conclusiones del estudio de Monzón es que este es un nivel de sensibilidad del empresariado ante un conflicto social, que en alguna medida implica un cambio en la cultura organizacional para que las acciones puedan ser sostenibles en el largo plazo. El modelo pretende ser preventivo y transformador. Esta empresa cumple con su responsabilidad social como generadora de empleo y actúa como aliada en la prevención de conflictos sociales (la delincuencia) derivado de la situación en que viven los jóvenes de las zonas marginales.

Los expertos señalan que las empresas gastan anualmente en materia de seguridad un promedio de Q188,957.99. La cifra total es de Q2,834,369,850.64 (\$377,915,913.15). Este dato corresponde a 15,000 grandes empresas afiliadas a CACIF² como consecuencia de robos y asaltos a sus negocios. El caso muestra que la RSE no es asunto único de la empresa, es atender las necesidades de la población que sin el fin de sustituir al Estado, en el caso de Guatemala es tÁrea de todos dirigir los esfuerzos y estrategias hacia un desarrollo sostenible y sustentable y requiere del involucramiento de otras organizaciones.

Guerra y paz. La revolución capitalista en la industria del azúcar

Un segundo caso, en un contexto más complejo, es el presentado por J. Fernando Valdez. En este se hace un recorrido histórico y aborda las formas de producción en las fincas de café, desde el esclavismo hacia delante en el tiempo; hace énfasis en el siglo XIX hasta presentar los cambios estructurales del siglo XXI; aborda estas mismas relaciones en la industria del azúcar, principal actor de este caso.

La responsabilidad social empresarial es una estrategia que surge del tema de la ética en los negocios y tiene sus orígenes en el protestantismo.

2 El costo económico de la violencia en Guatemala PNUD GUATEMALA 2006 p. 37

Sin embargo, es la iglesia católica, quien por medio de la Doctrina Social de la Iglesia se ha dado a la tarea de ser auditora de las relaciones laborales practicadas por los empleadores y ha jugado un papel de interventor ante los abusos del pasado en estas relaciones patrono-trabajadores.

Valdez (p. 113) cita a Valdez, Muralles y Pineda (1996: 37) y relata que “no hay comparación entre las condiciones que se vivían en La Colonia con respecto a la situación de los primeros ingenios en Guatemala en el Siglo XIX. Pero el mal trato, las jornadas extenuantes, las condiciones bajo las cuales se contrataba a los cortadores, las relaciones entre patronos y empleados arbitrariamente definidos y las condiciones de hacinamiento que tenían los sitios en los cuales permanecían familias enteras durante el tiempo de la cosecha, eran vergonzosas”.

Transitar de aquellas condiciones de explotación inhumanas a las condiciones laborales que presentan los ingenios en la actualidad, como otros sectores originados en la industria o la agricultura, ha requerido siglos, señala Valdez. Por el contrario, las fincas cafetaleras han desarrollado un proceso mucho más lento para hacer cambios sustanciales en la formas de producción. Si bien las características del grano no permiten el grado de mecanización respecto a las fincas de caña, ni su cultivo está sujeto a los mismos requerimientos y procesos productivos del azúcar, esto no exime el estilo cuasi colonial en el cual el café se produjo durante siglos.

El Ingenio Pantaleón tiene sus orígenes entre 1830 y 1840, años en que la propiedad se vendió a distintos dueños. Ubicada originalmente a una legua de Santa Lucía Cotzumalguapa y a dos de Siquinalá, ambos municipios del departamento de Escuintla, el propietario original fue don Miguel Xerez, luego don Cornelio Puente, después pasó a manos de Vicente Arrazola, don Longinos Estrada y don Juan José Gálvez (Valdez cita a Wagner, 2005: 110).

“Antes de 1849, Gálvez vendió las fincas Pantaleón y San Gregorio cuya extensión se había acrecentado a

38 caballerías, 60 cuerdas y 487 varas, a José María Herrera, quien a su vez vende a Manuel María Herrera. En 1855, la hacienda Pantaleón medía 78 caballerías de tierra plana. En 1877 se disolvió Herrera Luna & Cía. y don Manuel María constituyó la sociedad Herrera & Cía”. (Valdez, 2007:115). A la fecha el Ingenio Pantaleón es uno de los más rentables de América Latina con ventas de US\$100 millones al año, proponiéndose la ambiciosa meta de ser uno de los 10 mejores del mundo para el año 2030.

Se abre en el libro un episodio lleno de polémica e indiscutiblemente un episodio oscuro en la historia de Guatemala (p: 117). En 1980 se originó en Guatemala la gran huelga cañera, que según fuentes periodísticas involucró a más de 70 mil trabajadores de la costa sur. “El sindicato del Ingenio Pantaleón, el mayor y el más antiguo de todos, y sin duda la empresa insignia del gremio, fue uno de los puntos donde los trabajadores se concentraron, pero el conflicto involucró a la totalidad de la industria azucarera”. A partir de este conflicto sucedieron violentos hechos (asesinatos y desapariciones forzadas, exilios) contra los trabajadores y dirigentes sindicales de varios ingenios de la región.

El autor aborda el caso Pantaleón y del azúcar con bastante objetividad; describe cómo sucedieron los hechos, las etapas por las que los actores (Estado, empresa privada, trabajadores) han pasado antes de llegar a los nuevos esquemas de gestión de las empresas a finales del siglo XX e inicios del siglo XXI. Estas empresas se considera que han entrado en una fase de gestión con productividad, competitividad y responsabilidad social. Esta filosofía ha dejado de lado un sindicalismo forjado en la visión de la lucha de clases, en la posibilidad de tomar el poder e instaurar una dictadura proletaria.

Valdez señala algunos datos como el siguiente: “el país protege a los productores domésticos de azúcar mediante políticas de restricción de las importaciones a manera de garantizar precios por

arriba del mercado mundial” (pp: 126 y 127). Valdez cita a Romero y González (2006: 26), quienes indican que el mercado interno está protegido con un arancel *ad valorem* del 20%. Para los autores de esta obra, en Guatemala hay una legislación dispersa que se refiere a aspectos propios de legislación de competencia como monopolios, prácticas restrictivas a la competencia y competencia desleal, pero no hay instituciones que velen por el cumplimiento de estas leyes.

Al respecto Valdez subraya que existe un severo déficit en la legislación anti-monopolios, una de las causas a la que se agrega una débil institucionalidad pública; por consiguiente “la posibilidad de hacer responsabilidad social empresarial en condiciones de este tipo o en una de libre mercado no pueden ser iguales, dados los márgenes de utilidad y de influencia sobre mercados politizados tan desiguales”. Y aquí me permito hacer un cuestionamiento ¿De qué responsabilidad social empresarial estamos hablando?

En el capítulo V del caso Pantaleón, Valdez (p: 129) describe los orígenes que dieron lugar al cambio de una cultura empresarial. Por un lado existían los métodos obsoletos en el reclutamiento, entrenamiento, remuneración y administración del personal: tecnología y procesos productivos, prestaciones ínfimas, una relación laboral de tipo padre-hijo (en vez de empleador-empleado), tanto en su expresión autoritaria frente al trabajo como en la vinculada a las obras de caridad para atender las carencias de empleados y sus familias cuando eran legítimos derechos; sin embargo, en los años posteriores el futuro de la industria estaba en riesgo frente a un mercado mundial que empezaba a hablar de **ética en los negocios** y se hacía más exigente en cuanto a la calidad y los precios. La industria estaba amenazada

La industria estaba amenazada (años setenta). En este contexto los líderes del sector entendieron que no podían competir con un sistema obsoleto en términos tecnológicos, de procesos, de sistemas de selección y contratación de personal, de manejo del producto, entre otros, y que además producía conflictos sociales y desintegración familiar.

(años setenta). En este contexto los líderes del sector entendieron que no podían competir con un sistema obsoleto en términos tecnológicos, de procesos, de sistemas de selección y contratación de personal, de manejo del producto, entre otros, y que además producía conflictos sociales y desintegración familiar.

El gremio azucarero, según indica Valdez, *optó por hacer una revisión de todos los componentes de su entorno y se dispusieron a trabajar por la paz social desde los negocios, compatibilizando ambos asuntos.*

Agrega Valdez, que esta nueva estrategia implicaba la creación de varias instituciones para llevarla adelante: un centro de investigación en tecnología, una empresa de embarque de estándar mundial y una empresa que se convirtió en el brazo social de los azucareros, FUNDAZUCAR.

Valdez cita a Miguel Fernández del Ingenio Pantaleón, quien en una entrevista realizada indicó que, “una de las razones de la creación de la Fundación del Azúcar fue el interés de crear un grupo sólido que interviniera

en la comunidad con un mayor alcance, mejorar la calidad de vida de las personas del Ingenio”.

El plan de remuneración ha sido uno de los procesos más difíciles en la transformación. “El secreto es invertir en la gente”, y en ese proceso por elevar las remuneraciones, desarrollar condiciones de vivienda dignas, proporcionar salud y otras prestaciones, se abre un periodo de competencia entre los ingenios. En ese sentido FUNDAZUCAR se trazó una visión: “Que todos y todas tengan igualdad de oportunidades de satisfacer sus necesidades básicas”; y una misión: “Convertirse en un modelo de promoción de desarrollo social, replicable por otros sectores del país”. Aplicaron para ello cinco principios

básicos: solidaridad, participación, subsidiariedad, desconcentración y descentralización.

El Ingenio Pantaleón tiene su propia fundación, La Fundación Pantaleón, cuyos proyectos apoyan la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial del ingenio. FUNDAZUCAR, Fundación Pantaleón e Ingenio Pantaleón mantienen valores y tratan de lograr el desarrollo humano para el progreso a largo plazo en beneficio de todos, señala Valdez.

El libro profundiza en el modelo de la RSE en la industria azucarera, al mismo tiempo ofrece el punto de vista de los trabajadores y reproduce una entrevista con representantes del sindicato del Ingenio Palo Gordo, uno de los dos sindicatos sobrevivientes en el sector azucarero, y de quienes llama la atención sobre su opinión respecto a las nuevas prácticas en la remuneración y el trabajo: “Se contratan casi sólo jóvenes de 15 a 35 años. La herramienta de corte, el machete, pesa 12 libras (unos 5.45 kilogramos), esto obliga a un esfuerzo sobrehumano, el que lo usa va al desahucio. Para mejorar el rendimiento dan desayunos con tiamina, almuerzos y cenas con tiamina. Cuatro años es el rendimiento de la gente para este trabajo. Después pocos van nuevamente porque ya los sobreexplotaron, se quemaron” (p. 147). Similar situación se observa en la llamada industria de la maquila donde la fuerza de trabajo joven sujeta a intensas jornadas de trabajo y a la llamada flexibilidad laboral deja de tener rendimiento 4 ó 5 años después.

Finalmente, el autor hace referencia a una nueva visión de las relaciones empleador-empleado de los miembros del CACIF, quienes indican que: “es importante avanzar en un proceso de mayor flexibilidad en el mercado laboral (ej. libre contratación, resolución de conflictos, fijación de salarios, adaptación de prácticas laborales y nuevas formas de empleo, entre otros)”.

Las conclusiones más importantes a las que llega Valdez son las siguientes: En la agroindustria los

sindicatos han venido desapareciendo y en la maquila son inexistentes. Este dato es hoy, un fenómeno consolidado y obliga a pensar en un tipo de capitalismo que, comparado con el que se conoce de Europa o Estados Unidos, basados en la cooperación y competencia del Estado, los sindicatos y los propietarios en el caso de Guatemala tiene solo dos actores, el Estado y la empresa.

En ambos casos, Koramsa e Ingenio Pantaleón, los autores han destacado una serie de datos y situaciones que exponen las “nuevas” formas contractuales que si se cumplieran en un marco de Responsabilidad Social Empresarial se iniciaría por cumplir con lo que establece la ley, es decir, un contrato de trabajo por escrito, salarios mínimos y jornadas laborales de 40 horas a la semana. Hay evidencia a lo largo de la lectura que la RSE no surge por el deseo único de contribuir a la sociedad, más bien por la necesidad de hacer competitivas a las empresas ante una amenaza que representa las aperturas de los mercados, quienes exigen mayor calidad en los productos y servicios.

Aunque no se puede negar que los programas y proyectos desarrollados por ambas empresas apuntalan los indicadores sociales y de alguna forma han beneficiado a los grupos a quienes se dirigen estos programas, todavía quedan cuestionamientos que no se responden con una sola investigación; habrá que profundizar en temas como la libre asociación de los trabajadores y la nuevas formas de hacerlo, a qué acuerdos se puede llegar respecto a las escalas salariales y las bases del cálculo (productividad), qué sucede con la salud física y emocional de los trabajadores en general, quiénes son sometidos a grandes presiones de trabajo que generan estrés, o en el peor de los casos, a jornadas largas de trabajo que aunque sean remunerados por horas extras acaban con las relaciones familiares. Qué pasa con el tema de la evasión y la elusión fiscal que critican los sindicalistas al ver cómo estas empresas han optado por la creación de fundaciones asociadas a las mismas.

Tesis meritoria

LAS REMESAS FAMILIARES: UNA APROXIMACIÓN A SU IMPACTO EN LA POBREZA

Sibyl Italia Pineda¹

Según los resultados de la *Encuesta sobre Remesas 2006, Inversión en Salud y Educación* realizada por la Organización Internacional de Migraciones (OIM) en ese año la participación de las remesas respecto al PIB fue del 9.7%, en comparación a un 7.7% registrado en el 2003, lo que representa un incremento del 24.7% en cuatro años.

El flujo actual de las remesas demuestra cuantitativamente su importancia en cuanto a que financian el sostenimiento de un buen número de guatemaltecos(as), tanto por el volumen de la población beneficiada (que asciende a 3.7 millones), como por los ingresos promedio para los hogares que reciben estos recursos (US\$309 mensuales equivalentes a Q.2,379) que resulta superior al ingreso mensual mínimo en el país (Q.1,509.20 para trabajo no agrícola y Q.1,523.80 para el área rural).² Las remesas familiares constituyen entonces uno de los flujos de capital unilaterales más importantes para la región latinoamericana.

Estudios han revelado que las remesas familiares pueden contribuir al desarrollo y a disminuir las brechas de pobreza en los países latinoamericanos, así como aumentar el nivel de utilidad de las familias que las reciben de acuerdo a sus preferencias de consumo, ahorro o inversión.

Sin embargo, la evidencia empírica no es concluyente y aún no se ha logrado cuantificar con claridad si los beneficios de estos flujos son mayores que los costos socioeconómicos que causan las



migraciones masivas, tales como desintegración familiar, separaciones, abandonos y el riesgo que corren los migrantes (ser víctimas de violencia y abusos). Además, la posibilidad que las familias beneficiarias se conformen y se vuelvan demasiado dependientes de estos flujos, y no tengan mayores incentivos para mejorar su nivel educativo ni elevar su productividad.

Debido que estos flujos no son más que producto de la incapacidad de las economías para satisfacer la necesidad de acceder a mejores oportunidades de desarrollo, según Castillo (2005), investigadores e instituciones internacionales buscan generar conocimiento que les lleven a cuantificar los beneficios y su impacto en los hogares y a nivel macroeconómico.

Impacto de las remesas familiares

En Guatemala, más del 50% de la población vive en condiciones de pobreza y el 16% en condiciones de pobreza extrema. El coeficiente de Gini, que mide el nivel de concentración del ingreso, para el 2005 fue de 0,57 ubicando al país como el segundo

¹ Licenciada en Economía. Investigadora del IDIES. Artículo elaborado a partir de su tesis de grado.

² Acuerdo Gubernativo No. 640-2005. Vigente a partir del día 1 de enero de 2006. Tipo de cambio calculado Q7.70 por US\$1.00.

país más desigual de América Latina. La pobreza es predominantemente rural (81 por ciento de los pobres y 93 por ciento de los extremadamente pobres viven en el campo) y más alta entre los grupos indígenas (76% de ellos son pobres).

A nivel macroeconómico, de acuerdo con el Banco Mundial (2006) “la pobreza caería 0.4% por cada 1% del PIB de incremento de las remesas” y en general la pobreza de Latinoamérica y el Caribe aumentaría del “25% al 27.8% si se cancelaran las remesas” dirigidas a la región.

A nivel de hogares, Adams (2004) utilizó datos de la Encuesta de Condiciones de Vida (ENCOVI) del año 2000, y encontró evidencia que sugiere que las remesas tienen un impacto mayor en el alivio de la severidad de la pobreza que en el nivel de pobreza propiamente dicho, y tienen poco o ningún impacto en la desigualdad de ingresos.

Para el 2001, los hogares que percibían remesas no parecían estar concentrados en los departamentos con mayores niveles de pobreza. Los hogares de más altos ingresos concentraban el 50% de las remesas recibidas y sólo un 9% fue recibido por los hogares más pobres.

Al utilizar el índice de incidencia de la pobreza general del año 2000³ definido como “el índice que mide la proporción de personas cuyo consumo se encuentra por debajo de la línea de pobreza general”, es decir, el porcentaje de la población en determinada área geográfica que se encuentra en situación de pobreza, y al compararlo con el porcentaje de remesas recibidas en el 2006, puede verse que las regiones que concentran la mayor cantidad de pobres, como Quiché y Alta Verapaz, no reciben ni el 10% del volumen total de remesas.

TABLA I
INCIDENCIA DE POBREZA (2000) Y PORCENTAJE DE REMESAS RECIBIDAS
(2006) POR DEPARTAMENTO

Departamento	Incidencia de Pobreza Año 2000	Porcentaje de Remesas recibidas Año 2006
Quetzaltenango	50.8	6.2%
Retalhuleu	55.3	3.1%
Chiquimula	56.5	3.7%
Chimaltenango	59.4	2.0%
Petén	62.6	3.4%
Santa Rosa	63.2	2.2%
Suchitepéquez	64.7	4.0%
Jutiapa	66.2	4.5%
Jalapa	72.0	2.9%
San Marcos	73.1	10.1%
Baja Verapaz	73.2	2.7%
Totonicapán	73.7	1.5%
Sololá	77.5	1.2%
Huehuetenango	78.3	9.1%
Alta Verapaz	84.1	6.0%
Quiché	84.6	3.6%

Fuente: Elaboración propia con datos de OIM y SEGEPLAN.

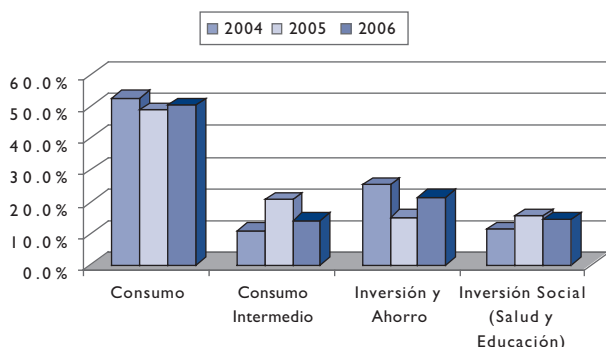
3 Mapas de pobreza 2000. SEGEPLAN, INE, URL.

Para el departamento de Quiché se estimó que 85 de cada 100 personas viven en condiciones de pobreza y para el 2006 sólo el 3.6% del volumen total de las remesas es recibida por este departamento. Debido a que se beneficia a muy pocas familias, esto representa una trampa adicional que los hogares deben enfrentar en la lucha contra la pobreza y la pobreza extrema, y consecuentemente hay un área de oportunidad para medidas de política económica.

Adams (2004) deja claro que el impacto de las remesas sobre la pobreza puede variar de acuerdo al método y concepto de pobreza utilizado. Debido a que la pobreza es un fenómeno complejo no debe limitarse su medición a la falta de ingresos, sino a la privación de las oportunidades para acceder al desarrollo humano, como una medida del desarrollo humano alcanzado por los hogares receptores.

La OIM concluyó que “el 50.3% de las remesas se destinan al consumo (consumo familiar en alimentos, ropa y zapatos y los gastos destinados a la adquisición de mobiliario y equipo y otros gastos personales), el 14.1% de las remesas se destinan al consumo intermedio (inversión en medios de producción), el 21.5% se destina a la Inversión y Ahorro y el 14.2% se destina a la inversión social (educación y salud)”. (OIM, 2005:04).

**GRÁFICA I
DESTINO DE LAS REMESAS
FAMILIARES 2004 A 2006**



Fuente: Elaboración propia con datos de OIM (2006)

En términos de inversión social, sólo para el 2006 se invirtieron más de 200 millones de dólares en gastos para educación, incluyendo inscripciones, uniformes y colegiaturas, y el 65% de los gastos corresponden a establecimientos educativos privados, en donde se espera que la educación recibida sea de mejor calidad.

Además, se invirtieron más de 283 millones de dólares para gasto en salud, tanto preventiva como curativa, y el grupo más beneficiado de estos gastos son las personas que se encuentran en el rango de edad de los 5 a 19 años.

Si bien la inversión social en salud y educación ha sido de beneficio para la población receptora de remesas, dicho rubro sólo representa el 14% del volumen total de las remesas, que en su mayoría se destinan al consumo, por lo que en opinión de investigadores y formuladores de política aún es necesario optimizar y mejorar los incentivos para que las familias con migrantes inviertan más en la formación de capital humano.

Si bien las remesas familiares han traído beneficios a una buena cantidad de hogares guatemaltecos para cubrir sus necesidades básicas, se trata de un flujo que viene acompañado de retos de política que no sólo busquen maximizar los beneficios y crear incentivos de inversión y ahorro, sino que a la vez puedan construir una sociedad capaz de brindar mejores oportunidades de desarrollo.

Al rubro de consumo intermedio, es decir, a la compra de insumos para la transformación y la inversión en medios de producción sólo se le destina el 14%. Para el 2005, 38% de los receptores de remesas llevaban a cabo actividades productivas o manejaban microempresas. Según el Banco Mundial es necesario que los intermediarios como bancos comerciales y microfinancieras desarrollen instrumentos financieros, como seguros empresariales, cuentas de ahorro, créditos para la inversión y asesorías técnicas, que permitan la apertura de nuevas microempresas y nuevos empleos.

Asimismo, la regulación del mercado de remesas se hace necesaria para mantener bajos los costos de transacción y accesibles para que más migrantes se incorporen a los medios financieros formales.

Cualquier política deberá ser oportuna pues al igual que cualquier flujo de capital, las remesas familiares son altamente sensibles a diferentes factores políticos, naturales y sociales y por lo tanto no pueden considerarse como un ingreso sostenible a largo plazo.

Bibliografía

Adams, R. (2004) “Remittances and Poverty in Guatemala”. Development Research Group (DECRG) World Bank.

Banco Mundial. (2006) Análisis del corredor de remesas Estados Unidos – Guatemala.

Castillo, M. (2005) “Dimensiones de las migraciones futuras: Un desafío para las políticas públicas”. Publicado por Red Internacional Migración y Desarrollo. “Migración y Desarrollo” Número 4.

Fajnzylber, P. y López, H. (2006) “Cerca de Casa: Impacto de las remesas en el desarrollo de América Latina”. Presentación por el Banco Mundial.

Organización Internacional para las Migraciones. “Encuesta sobre remesas 2006. Inversión en Salud y Educación”. Cuaderno de trabajo sobre migración No. 23.

Tesis meritoria

ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS, DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD DE LA MIPYME

Alfredo Miguel Blanco España¹



Los encadenamientos productivos se conciben como una estrategia positiva de crecimiento para las MIPYMES, que puede generar desarrollo y productividad sostenible, ya que involucra a un grupo de empresas que busca construir sinergia, desde su trabajo conjunto produciendo competitividad en bloque, es decir, competencia solidaria.

En este artículo se hace un breve resumen de los puntos principales tratados en la investigación de tesis denominada “Encadenamientos Productivos desarrollados en Casa Cotzal”; se busca dar a conocer esta estrategia, la cual se plantea como una opción de desarrollo para las micro, pequeñas y medianas empresas.

Encadenamientos productivos, una oportunidad aún desconocida

El estudio capta características relevantes de la aplicación de la estrategia de encadenamiento productivo, utilizada en el área de artesanías desarrollada por la empresa Casa Cotzal, la cual junto con la asesoría de AGEXPORT (Asociación Guatemalteca de Exportadores) y el apoyo de USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, por sus siglas en inglés), han llevado a mercados internacionales productos artesanales de alta calidad, empleando los encadenamientos como una estrategia de desarrollo que contribuye a la competitividad de la MIPYME en Guatemala.



¹ Licenciado en Administración de Empresas. Asistente administrativo-financiero de la FCEE-URL.

Los principales involucrados en los casos propuestos investigados son expertos en desarrollo local y ciencias económicas, tal y como se muestra en el siguiente esquema.

Según Gereffi (2001) “los encadenamientos productivos se definen como el completo rango de actividades involucradas en el diseño, la producción y el marketing de un producto”. Esta estrategia ha cobrado importancia a nivel latinoamericano al enfocarse al desarrollo de microempresas, ayudándoles a ser más competitivas al requerir estándares de calidad para atender mercados competitivos.

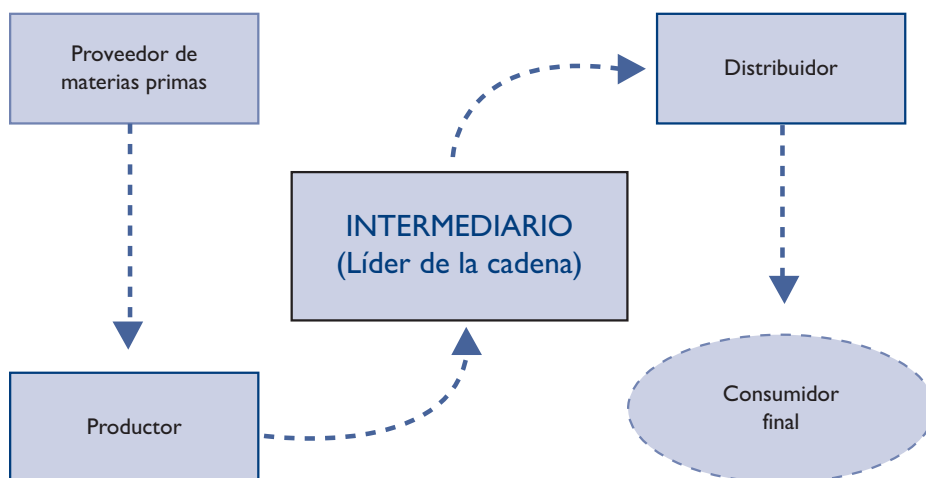
Los resultados del estudio indican que tanto los productores como el intermediario de la cadena definen el concepto de encadenamiento productivo como el apoyo que se les da a los pequeños productores en la comercialización de sus productos. Por otra parte, los expertos entrevistados definen los encadenamientos como el conjunto de organizaciones enlazadas entre sí que buscan aprovechar oportunidades de

negocios en mercados internacionales, ofreciendo productos que se adecúan a estándares de alta calidad que generan valor al cliente final. Estas organizaciones no pertenecen forzosamente a un mismo sector productivo pero se complementan para crear relaciones a largo plazo que les permite aprovechar oportunidades de mercado. Esta última definición amplía la visión que se tiene sobre los encadenamientos productivos, permitiendo entender de forma clara las potencialidades del modelo.

La cadena productiva es vista como un instrumento de visión sistémica que permite el trabajo conjunto de varios agentes con objetivos comunes; los encadenamientos contribuyen a crear sinergias entre las organizaciones encadenadas, lo cual trae beneficios diversos para la población que la aplica.

Los productores indican que los beneficios alcanzados al desarrollar encadenamientos productivos son en su mayoría aumento en las ventas, mejoras en el proceso productivo, capacitación, generación de empleo y venta de los artículos producidos a un

GRÁFICA I
PROCESO DE ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO



Fuente: Elaboración propia.

precio mayor que lo ofrecido nacionalmente. Todo lo anterior contribuye a generar un aumento en el nivel competitivo de los pequeños productores. Los objetivos principales de AGEXPORT y USAID al apoyar la implementación de los encadenamientos son: generar fuentes de empleo y convertir a los pequeños productores en exportadores directos. Estos objetivos se transforman en beneficios directos para los productores y las comunidades que contribuyen en la cadena.

Según el representante de Casa Cotzal, el principal beneficio del intermediario es darse a conocer a nivel internacional como una organización que contribuye al desarrollo de pequeños productores, con responsabilidad social empresarial; le trae beneficios a corto plazo, al lograr metas de venta y crear ventajas competitivas; en el largo plazo posicionarse en el plano internacional como una empresa que vende productos de calidad y que contribuye al beneficio social de Guatemala.

Las ventajas competitivas que generan los encadenamientos se extienden tanto para la empresa que lidera el encadenamiento como para las empresas encadenadas. Estas ventajas se aplican directamente en la producción (calidad, especialización, economías de escala, etc.), como en la comercialización (alianzas estratégicas, exclusividad en ventas, etc.).

Según manifiestan los productores, las principales necesidades por satisfacer en los encadenamientos productivos son el capital de trabajo para invertir en la producción y la capacitación en áreas prioritarias de los encadenamientos, como lo son la producción y la comercialización de los artículos elaborados. El Gerente de Comercialización de Casa Cotzal menciona que la capacitación es fundamental a todo nivel de la cadena; esto incluye al intermediario que es el líder de la cadena, el cual tiene que velar por la competitividad de la misma y procurar satisfacer las necesidades que se van requiriendo a lo largo del encadenamiento.

Las ventajas competitivas que generan los encadenamientos se extienden tanto para la empresa que lidera el encadenamiento como para las empresas encadenadas. Estas ventajas se aplican directamente en la producción (calidad, especialización, economías de escala, etc.), como en la comercialización (alianzas estratégicas, exclusividad en ventas, etc.).

La ventaja competitiva por lo general se adquiere empleando una estrategia ofensiva creativa que los rivales no pueden frustrar con facilidad; una ventaja sobre los competidores, que se obtiene ofreciendo a los consumidores un valor mayor, ya sea bajando los precios o proporcionando más beneficios que justifique los precios más altos.

En los casos investigados los productores consideran que los encadenamientos productivos contribuyen a crear organizaciones más competitivas, al obligar a modernizarse en el proceso de producción y adaptarse a las exigencias del mercado internacional.

Las principales ventajas competitivas identificadas por los productores en los artículos elaborados en los encadenamientos son: variedad y originalidad de los diseños y calidad de los productos ofrecidos. Las ventajas competitivas de los productores identificadas por el Gerente de Comercialización de Casa Cotzal son: alta capacidad de producción y adaptabilidad de éstos con respecto a los requerimientos de Casa Cotzal y los mayoristas.

Casa Cotzal como líder de la cadena crea varias ventajas competitivas con respecto a su competencia, al posicionarse en el ámbito nacional e internacional

como una empresa socialmente responsable que contribuye al desarrollo de pequeños productores; crea relaciones de largo plazo con los mayoristas y comercializa grandes cantidades de productos, lo cual la posiciona como una empresa líder en la exportación de artesanías.

Los especialistas entrevistados identifican los principales factores de competitividad que se pueden crear al desarrollar encadenamientos productivos, tales como la especialización en la producción al convertir procesos más eficientes lo cual genera productividad, el desarrollo de la calidad que contribuye a la competitividad de los productos en el exterior y la innovación generada de la sinergia producida en los encadenamientos.

Los encadenamientos se han visualizado no sólo como apoyo a los pequeños productores, sino como una estrategia que puede contribuir al desarrollo humano de las comunidades que los realizan, al crear

oportunidades de negocio e incentivar el comercio justo para los productores. El éxito no es fruto de la casualidad, se vuela más alto y se llega más lejos sintiendo el compromiso de una oportunidad.

En teoría los encadenamientos contribuyen de manera significativa a que los pequeños productores y las comunidades beneficiadas puedan acceder a esa libertad que les permite tomar decisiones y acciones en las oportunidades.

Asimismo, estos contribuyen al desarrollo de las comunidades al aumentar el nivel de vida de las personas que gozan de mayores ingresos y beneficios intangibles como lo es la información, capacitación y asistencia que se les proporciona. La generación de empleo contribuye al aumento de la calidad de vida; los ingresos les permiten acceder a bienes y servicios, especialmente a los servicios de salud y educación. Lo anteriormente expuesto se muestra en el siguiente esquema:

GRÁFICA 2
FLUJOS QUE CONTRIBUYEN CON EL DESARROLLO
HUMANO DE LAS COMUNIDADES



Fuente: Elaboración propia.

Beneficios generados por los encadenamientos productivos

Los expertos consultados identifican los principales beneficios para Guatemala al implementar encadenamientos productivos:

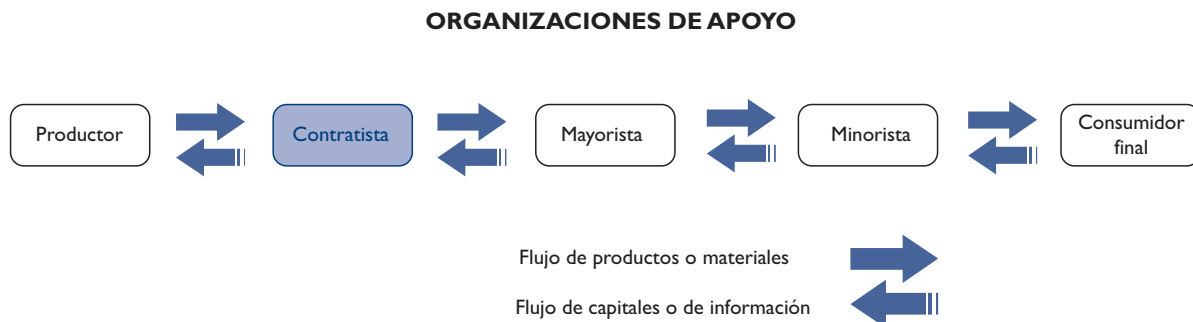
- Desarrollo que pueden lograr los pequeños productores que no han tenido acceso a mercados internacionales, lo cual genera competitividad en bloque.
- Creación de fuentes de trabajo, aumento en el nivel y la calidad de vida de las comunidades.
- Facilitan el crecimiento de pequeñas empresas para pasar las primeras etapas competitivas que exigen los mercados internacionales.

Los expertos opinan que por medio de las cadenas productivas las empresas pueden acceder a nuevos

mercados de venta, información y capacitación, aspectos importantes que contribuyen a generar oportunidades de desarrollo, relaciones de largo plazo y precios justos para los productores. Al acceder a mercados internacionales los productores deben elevar los estándares de calidad para competir en el exterior; esto favorece a que Guatemala se convierta en un país competitivo en cualquier producto o servicio sujeto de encadenamiento.

La teoría de los encadenamientos productivos responde a las necesidades particulares actuales de Guatemala, para generar competitividad y desarrollo desde los pequeños productores hasta los grandes industriales, ya que las características de los encadenamientos benefician a varios entes que se comprometan con las especificaciones requeridas en la cadena de suministros que se pretende satisfacer, principalmente a nivel internacional.

GRÁFICA 3
FLUJO DE LOS ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS



Fuente: Elaboración propia.

Esquema que muestra cómo los encadenamientos productivos funcionan como un sistema de interacciones, que trabajan como un flujo de materiales, información y capitales, conectados por diversos agentes de la cadena que buscan proveer un mercado del consumidor final con los productos que se manejan en el sistema.

Los encadenamientos productivos muestran su potencial al aplicarlos como estrategias de desarrollo que busquen solidariamente la competitividad y el progreso en materia de comercio justo, en la medida en que los micro productores alcancen su independencia y logren situarse a un nivel competitivo internacionalmente. Entenderemos a los encadenamientos como oportunidades que la globalización ofrece, llevando a las organizaciones a un desarrollo creativo sostenible que no busque únicamente la satisfacción propia, sino la realización colectiva para el mejoramiento de nuestros pueblos y más aún de las personas.

Los encadenamientos son considerados como una buena estrategia de desarrollo, generadores de competitividad que tomará cada vez más auge en Guatemala. El país necesita estrategias creativas de desarrollo para eliminar la pobreza que sufren las comunidades. Esta estrategia puede llevar a grandes resultados si cuenta con el apoyo adecuado a nivel técnico y financiero, que beneficie a las organizaciones que lo apliquen. Se visualiza un apoyo importante por parte de organizaciones internacionales para fomentar los encadenamientos, tomando como ejemplo casos en donde se han dado buenos resultados, como los desarrollados por AGEXPORT. Los encadenamientos se pueden aplicar a todo tipo de organizaciones; las

empresas pequeñas pueden ayudar a las grandes y complementarlas. Se debe dar prioridad a los encadenamientos de pequeñas empresas, para lograr que esta estrategia contribuya a su desarrollo.

Crear en los sueños es pensar que se puede ser mejor, pero no basta con tener buenas ideas, el trabajo duro siempre es recompensado con la satisfacción del éxito alcanzado.

Bibliografía

- Blanco, A. (2007), *Encadenamientos Productivos Desarrollados a través de Casa Cotzal*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Hirschman, A. (1958). *The Strategy of Economic Development*. New Haven, USA: Yale University Press.
- Kaplinsky, R. (2004). *Competitions Policy and the Global Coffee and Cocoa Value Chains*. Reino Unido: Institute of Development Studies (IDS).
- Pérez, J. (2002). *Encadenamientos Globales y Pequeña Empresa en Centroamérica*. Costa Rica: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (2005). Informe Nacional de Desarrollo Humano 2005, Diversidad Étnico-Cultural: La ciudadanía en un Estado Plural. Guatemala: PNUD.
- Von Hoegen, M. (2002). *La promoción del sector de las micro y pequeñas empresas, MYPE, desde el gobierno municipal y el proceso de la descentralización*, Estudios Sociales, IV época, No. 68, Guatemala: Universidad Rafael Landívar, IDIES.



Esta publicación fue impresa en los talleres gráficos de Serviprensa, S. A. en el mes de julio de 2008. La edición consta de 920 ejemplares en papel bond antique.