



Dupl.
PUBLICACIONES

N. 48
JUL/SEP
1993

ICESI

INSTITUTO COLOMBIANO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE INCOLDA

- **Los Diez Mandamientos del Diablo
(O cómo nunca llegar a ser empresario)
Emprendedores latinoamericanos, protagonistas del siglo XXI.**
LIC. JOSÉ LUIS GONZÁLEZ GONZÁLEZ
- **Costo efectivo después de impuestos del dinero prestado**
RODRIGO VARELA V.
- **La gerencia del talento humano en el siglo XXI**
LILIANA BONNET
- **Poema de la esperanza**
LUIS FERNANDO GUTIÉRREZ MARULANDA
- **Los negocios internacionales y la apertura económica**
CARLOS ALBERTO ESPÍNDOLA SCARPETTA
- **Desarrollo integral de la cuenca Pacífica colombiana**
JOSÉ GERARDO CARDONA
- **La Última lección**
ALFONSO OCAMPO LONDOÑO
JOSÉ ANTONIO OCAMPO GAVIRIA
- **Reseñas bibliográficas**

Publicaciones ICESI	Cali Colombia	Nº 48	P.P. 90	Jul. - Sept. 1993	ISSN 0120-6648
------------------------	------------------	-------	------------	----------------------	-------------------

CONSEJO SUPERIOR

Germán Holguín Zamorano
PRESIDENTE

Adolfo Carvajal Quelquejeu
VICEPRESIDENTE

Francisco J. Barberi Ospina
Jorge Enrique Botero Uribe
Francisco Castro Zawadski
Henry Eder Caicedo
Francisco Cabrera Galvis

Isaac Gillnski Sragovicz
Hugo Lora Camacho
Juan María Rendón Gutiérrez
Oscar Varela Villegas
Augusto Solano Mejía

JUNTA DIRECTIVA

Francisco J. Barberi Ospina
PRESIDENTE

Oscar Varela Villegas
VICEPRESIDENTE

Jaime Orozco Abad
William Barlow Murray

Augusto Solano Mejía
Gabriel Angel Botero

Esther Ventura de Rendón

DIRECTIVOS DEL ICESI

Alfonso Ocampo Londoño
Rector

Mario de la Calle Lombana
Secretario General

Héctor Ochoa Díaz
Decano de Postgrado

Francisco Velásquez Vásquez
Decano de Administración de Empresas

Mario Tamayo y Tamayo
Director de Investigaciones y Publicaciones

Carlos Fernando Cuevas Villegas
Director Administración de Empresas Nocturno

María del Socorro Marín de Posso
Directora de Admisiones y Registro

María Cristina Navia Klemperer
Directora de Relaciones Universitarias

Martha Cecilia Lora Garcés
Directora de la Biblioteca

Hipólito González Zamora
Vicerrector

Lucrecia C. de Arango
Directora Administrativa

Edgar Sarria Campo
Director de Planeación

Henry Arango Dueñas
Decano de Ingeniería de Sistemas

Rodrigo Varela V.
Director del Centro de Desarrollo del
Espíritu Empresarial

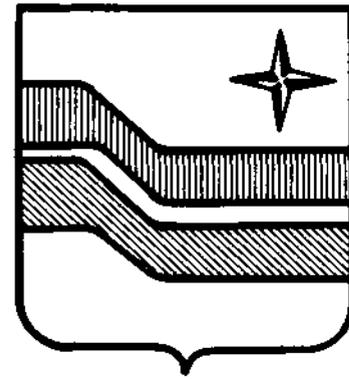
Luz María Ayala de Ayala
Directora de Promoción Institucional

Olga Ríos Restrepo
Directora del Centro de Cómputo

María Isabel Velasco de Lloreda
Directora de Relaciones
Empresa - Universidad ICESI

Amparo Beltrán Hurtado
Directora de Promoción Académica

ICESI



CONSEJO EDITORIAL

Alfonso Ocampo Londoño
RECTOR

Hipólito González Zamora
VICERRECTOR

Mario Tamayo y Tamayo
DIRECTOR DE INVESTIGACIONES
Y PUBLICACIONES

Héctor Ochoa Díaz
DIRECTOR DE POSTGRADOS

Henry Arango Dueñas
DECANO DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

Mario de la Calle Lombana
SECRETARIO GENERAL

Administración, Venta y Canje
Oficina de Investigaciones
y Publicaciones ICESI

Avenida 10 de Mayo cruce con Avenida Cañasgordas - Pance
Apartado Aéreo 25608, Unicentro
Teléfono: 552334
CALI - COLOMBIA - SUDAMERICA

- Los autores de los artículos de esta publicación son responsables de los mismos.
- El material de esta publicación puede ser reproducido sin autorización, mencionando su autor, su título y, como fuente, "Publicaciones ICESI".

MARIO TAMAYO Y TAMAYO
EDITOR
Oficina de Investigaciones
y Publicaciones



CONTENIDO

	Pág.
• Los Diez Mandamientos del Diablo.(O cómo nunca llegar a ser empresario). Emprendedores latinoamericanos, protagonistas del siglo XXI	9
• Costo efectivo después de impuestos del dinero prestado	23
• La gerencia del talento humano en el siglo XXI	37
• Poema de la esperanza	45
• Los negocios internacionales y la apertura económica	47
• Desarrollo integral de la cuenca Pacífica colombiana	51
• La última lección	63
• Reseñas bibliográficas	75

LOS DIEZ MANDAMIENTOS DEL DIABLO* (O COMO NUNCA LLEGAR A SER EMPRESARIO). EMPRENDEDORES LATINOAMERICANOS, PROTAGONISTAS DEL SIGLO XXI.

LIC. JOSE LUIS GONZALEZ GONZALEZ

¡Buenos días!

Es un verdadero privilegio poderme reunir este día con jóvenes emprendedores, en este VII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Quiero agradecer a las licenciadas María Magdalena Saleme Aguilar y Diana Ayala, por haberme invitado a participar en este foro y en especial a la Licenciada Hilda Rosario Dávila Ibáñez, amiga mía casi de toda la vida y una gran mujer regiomontana, quien fue la que realmente me convenció y es la culpable de que me tengan hoy aquí.

El mensaje que quiero compartir con ustedes resume muchas de mis experiencias y reflexiones y espero complementario en la sesión de preguntas y respuestas. Les advierto que si acepté esta distinción, es porque creo firmemente en la libre empresa y en la función social del empresario y sobre todo, porque quiero contribuir a convencerlos a ustedes, jóvenes estudiantes, de que ser empresarios es:

~ Una opción muy válida.

- De grandes esfuerzos e innumerables desvelos,
- Pero de una incomparable auto-realización personal.

Estoy aquí para compartir en este día

- Ideas
- Sueños Para lograr la excelencia personal
- Anhelos
- Realidades

¡Cómo quisiera que los aquí presentes, fueran pronto empresarios exitosos!...

Y algún día, en el futuro, alguno de ustedes, ya convertido en gran empresario triunfador, se me acerque a saludarme y juntos recordemos estos foros.

Me da mucho gusto ver aquí a tantas mujeres jóvenes y observar que cada día más de ellas poseen la inquietud de unirse al desempeño de la actividad profesional y a ejercer su liderazgo em-

* VII Congreso Latinoamericano Sobre Espíritu Empresarial

presarial. Las oportunidades de ser emprendedoras están abiertas, la decisión es de ustedes.

Y aquí creo conveniente comentarles algunos cambios trascendentes que se han dado en los últimos tiempos y que nos demuestran que será más intensa día con día la integración de la mujer al mundo de los negocios:

En Estados Unidos, durante las dos últimas décadas las mujeres han obtenido dos terceras partes de los millones de nuevos empleos que se han generado.

También en Estados Unidos, el 74% de los hombres y el 67% de las mujeres con hijos trabajan.

Las mujeres inician un nuevo negocio dos veces más rápido que los hombres.

Desde 1980, el número de mujeres autoempleadas en Inglaterra se ha incrementado tres veces más rápido que el número de hombres autoempleados.

Un indicador importante de la evolución de este proceso es el hecho de que la revista de negocios de mayor circulación en Estados Unidos es actualmente *Working Woman*, sobrepasando al *Business Week*, *Fortune* o *Forbes*.

Quienes han tratado de explicarse estos eventos, lo atribuyen a una serie de características en el desempeño de su papel activo en los negocios.

Manejan un modelo de compromiso, más que de acatamiento de autoridad.

Suelen ser muy dedicadas y notablemente responsables. Ejercen un liderazgo que inspira compromiso a los empleados.

Son leales.

Son analíticas y se orientan a tareas mentales.

Disfrutan el logro.

Y espero que quienes han definido estos atributos, puedan añadir que tiene un auténtico sentido empresarial.

A través de mi puesto de vendedor de helados, presidente del grupo Quan y expresidente de Coca Cola de México y Norte de Latinoamérica, me ha tocado relacionarme con muchos empresarios exitosos, pero sinceramente me es grato intercambiar ideas ante un auditorio de:

- Jóvenes inquietos y futuros empresarios.
- Llenos de ansia de ser.
- Con ambición de desarrollarse.
- Por emprender nuevos retos.
- Con obsesión de trascender, y
- De contribuir al progreso de su país, y al igual que Grupo Quan, que siempre gusta de acercarse a jóvenes como ustedes, puesto que "Todos estamos en edad de Bing".

Fue precisamente Helados Bing el que a través de un hombre con un gran espíritu emprendedor, el señor Adolf Horn, quien dejando su seguridad y prestigio de 21 años de trabajo como cónsul General de Servicio Exterior de Estados Unidos en Guadalajara, inicia hace 28 años, a los 55 años de edad y en el momento de su jubilación, la producción y venta de helados en esta misma ciudad, conquistando el paladar del consumidor mexicano.

En 1983, al descubrir que nadie había incursionado en el mercado de helados, nieves y paletas con una imagen y cobertura a nivel nacional, me lancé a la aventura de entrar a este mágico negocio junto con un grupo de colaboradores entusiastas, adquiriendo Helados Bing. En este tiempo, la empresa ha evolucionado grandemente, pasando de 15 salones en 1985 a 300 en 1992, convirtiéndose en una de las pocas marcas de helado que cubre todo el país; ya tiene presencia en España y

está por iniciar operaciones en Centroamérica.

Adquirió en 1987 a su principal competencia:

- 6 veces más grande
- El número 1 del mercado
- "Helados Holanda".

Y en el transcurso de los años ha incorporado otras 6 compañías competidoras más pequeñas, inclusive al líder de helados en Guatemala, "Helados Topsy"; y "Helados Vip's" en El Salvador, asociados con grandes empresarios locales. La semana próxima iremos a Costa Rica a explorar el mercado.

Con el dinamismo que lo caracteriza, ha podido enfrentar exitosamente la entrada de nuestro país al GATT en 1988, obteniendo como distribución para México, las líneas de Helados Borden, Weight Watchers, M&M Mars, Colombo Yogurt, la franquicia maestra para su desarrollo en México, de Baskin Robbins en 1989 y desde mediados de 1992, se cuenta con la producción de helados suizos Movenpick en México, bajo licencia de tecnología obtenida; siendo todos productos líderes en mercados internacionales, anticipándose así a la transformación que se está efectuando en nuestro país ante un tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá y la globalización tendiente en el mundo.

- Genera más de 3,500 empleos directos.

- Forma parte esencial y es el origen del Grupo Quan:

Líder indiscutible en el mercado de helados, nieves y paletas en México.

En 1983, nuestro grupo era un negocio con ventas de 1 millón de USD y en 1992 facturó más de 130 millones de dólares, incluyendo las cadenas de restaurantes Helen's y El Torito, también integrantes del Grupo Quan.

Cuando acepté la responsabilidad de estar frente a ustedes hace algunas semanas, me planteé una pregunta muy simple:

¿Platicar con respecto a la actitud o motivación de ser empresario o bien sobre la aptitud o capacidad para ser empresario exitoso?

Y me vino inmediatamente a la mente ese gran hombre cuya obra, tan conocida, recientemente cumplió 500 años; y claro, me refiero a Cristóbal Colón y el Descubrimiento de América, puede seguir siendo un gran ejemplo para todos aquellos que quieran ser emprendedores, a pesar de tantos cambios sufridos en el mundo desde esa época.

Y déjenme explicarles por qué, a través de ciertos tip's de navegación y de algunas reglas que cualquier empresario deberá seguir para alcanzar el éxito.

Es por eso que escogí mejor enfocar mi charla sobre algunos tip's operativos de navegación, que con base en mi experiencia les permita enriquecer su camino de emprender negocios.

Comenzaré por criticar nuestra educación escolar y familiar tradicional, que castra la vocación empresarial:

A mí, mi madre siempre me dijo cuando era niño y adolescente:

- Prepárate para conseguir un buen trabajo.
- Estudia para que llegues a un buen puesto.
- No seas soñador, pon los pies en la tierra...
- Sé obediente ante la autoridad, que siempre tiene la razón.
- Estudia inglés para que te paguen mejor.
- Estudia la maestría y te contratarás mejor.

Y no se equivocó, hice lo que mi mamá me dijo y me conseguí un magnífico

trabajo y me pasé 20 años de esclavo, de ¡Gato de Angora!

Rara vez se impulsa en la educación a tomar nuevos retos, a aceptar riesgos y a emprender cosas nuevas, y todo esto forma un paradigma, una limitación en la mente de los jóvenes y condiciona su vida a quedarse con un empleo seguro y a no arriesgar.

Y siempre me hago esta pregunta: ¿No sería nuestra historia y cultura americana muy distinta si Cristóbal Colón se hubiera atado a los tabúes y paradigmas de su época y no se hubiera aventurado a su gran empresa?

- El soñaba con encontrar una ruta más corta para llegar a las Indias.
- Además de aventurero, tenía un espíritu de mercadotecnia, pues quería acercar los productos de las Indias a los consumidores europeos.
- Buscó los mejores socios capitalistas para la aventura que quería emprender: Los Reyes Católicos.
- Seleccionó y reclutó cuidadosamente a su tripulación para una muy larga e incierta jornada y ejerció su liderazgo a pesar de los mítines y penurias.
- Se guiaba con las estrellas y la brújula para dar dirección y rumbo a sus sueños y convertir su visión en realidad.
- Planteó su aventura a largo plazo, y para ello como estrategia construyó las 3 carabelas, que se convirtieron en un baluarte y arma para conquistar el océano desconocido.
- Y así fue, con un auténtico interés de realizar su empresa y con su espíritu lírico de mercadotecnia, que un viernes 3 de agosto de 1492, al amanecer, Cristóbal dio la orden de iniciar la jornada desde el puerto de La Frontera y

las 3 naves flataron río abajo del río Tinto, hacia lo que iba a ser el descubrimiento que radicalmente afectaría la historia del mundo.

Así como para Cristóbal los instrumentos para sortear su proyecto de navegación fueron las 3 carabelas, *La Niña*, *La Pinta* y *La Santa María*, ustedes deben buscar instrumentos que sus productos y marcas deberán tener para ser exitosos.

Las "3 A'S de la mercadotecnia", siendo éstas:

ACEPTADOS POR TODOS	ACEPTABLES
ACCESIBLES PARA TODOS	ACCESIBLES
Y ECONÓMICAMENTE ADQUIRIBLES PARA TODOS	ADQUIRIBLES

En lugar de las "4 p's" de Mc Carthy, les propongo las "3 A's".

Llegamos así a las estrategias:

	ESTRATEGIA DE ACEPTABILIDAD
TRIPLE "A" DE EXPANSION	ESTRATEGIA DE ACCESIBILIDAD
	ESTRATEGIA DE ADQUIRIBILIDAD

ESTRATEGIA DE ACEPTABILIDAD

Está enfocada a hacer aceptadas las marcas, como parte de la vida diaria de toda la gente, dentro de cada mercado.

Dentro de esta estrategia, el "factor psicológico" es de suma importancia, ya que la aceptación de sus marcas está en función de la percepción que tiene el consumidor de éstas.

El que decide si el producto es aceptado o no, obviamente es el consumidor, entonces la tarea para llevar a cabo esta estrategia es conocerlo, entenderlo y anticipar sus necesidades.

La publicidad y el posicionamiento de cada marca son herramientas básicas para lograr la aceptación generalizada.

La mezcla de los medios publicitarios conforma la red de comunicaciones, donde los consumidores deben quedar "felizmente atrapados" y adictos a sus productos.

La calidad de estos productos es un elemento primordial para mantener la aceptación entre los consumidores existentes y nuevos.

En nuestro caso, en la industria de los helados, nosotros sentimos que nuestra verdadera competencia está fuera de la industria y déjenme explicarles: mientras que en México se consumen apenas 2 litros de helado por habitante por año, en Costa Rica son 4, en Nueva Zelanda 15 y en Estados Unidos más de 20.

Nuestra verdadera competencia es la ausencia de consumo.

Nuestra labor debe ser el aumentar el tamaño del pastel (un Bing Rol), creando una verdadera cultura de los helados en México.

Que los helados, nieves y paletas, independientemente de la marca, deben ser aceptados más universalmente y llegar a ser parte de la dieta diaria del mexicano, es una tarea a largo plazo que tenemos como industria; y la publicidad masiva por televisión es la mejor herramienta para lograrlo.

Para que nuestras marcas estén siempre dentro de la estrategia de aceptabilidad, no basta con que publicitariamente estén bien posesionadas, es necesario regresar a lo básico y es que nuestros productos sean aceptados *per se*, por los consumidores.

Las funciones de investigación de mercadotecnia y desarrollo de nuevos productos, son esenciales para detectar los cambios en los gustos y preferencias del consumidor y siempre tratar de obtener la aceptabilidad total.

Esta es la primera y más importante "A", "A" de "Aceptabilidad" y en la que más empeño hay que poner, pues si se logra que las marcas sean universalmente aceptadas, tenemos la mitad de la estrategia cubierta.

Dejemos pues, nuestra "A" de "Aceptabilidad" y pasemos a la segunda "A", la de "Accesibilidad".

ESTRATEGIA DE ACCESIBILIDAD

No basta con tener un producto aceptable, éste debe de estar cerca del consumidor. Debe de estar accesible.

En esta estrategia, el factor de disponibilidad juega un papel relevante en la expansión comercial de nuestros productos; es por ello que la estrategia de crecimiento de sus empresas debe estar orientada a crear la infraestructura para producirlos y distribuirlos, para estar presentes en todo lugar, ocasión y tiempo.

Tienen que convencerse de que muchas veces la oferta crea su propia demanda.

Pero, para poder poner nuestros productos "a la mano del consumidor" y estar accesibles a ellos, parte importante de esta estrategia ha sido el acercar nuestros congeladores para hacer llegar al consumidor nuestros productos Holanda a: misceláneas, farmacias, abarrotes, tiendas de helados, hoteles, restaurantes, cines, teatros, estadios, espectáculos, oficinas, loncherías, fondas, escuelas, universidades, supermercados, aeropuertos, estaciones de transportes y una que otra cantina. Lo anterior, nos permite tener presencia en más de 28.000 puntos de venta, a través de 61 distribuidoras a lo largo y ancho del país.

Otro puntal de la estrategia de accesibilidad para Holanda y sobre todo para Bing, ha sido nuestro sistema de franquicias, a través de las cuales en Bing hemos podido crecer en los últimos 10 años de operación de 15 a 300 salones de venta, permitiéndonos consolidar a Bing como una marca de

prestigio día a día más accesible a los consumidores últimos.

Creemos firmemente en el sistema de franquicias y parte esencial de nuestra filosofía es considerar que el concesionario es más eficiente en la atención del consumidor, que nosotros como empresa; ya que ellos viven en la comunidad, entienden sus aspiraciones, deseos y hasta caprichos, pudiendo reaccionar ágilmente a cualquier problema que se presente estando más cerca del cliente.

Con esta segunda estrategia "A" de "Accesibilidad", hemos tratado de que nuestros productos sean fácilmente encontrados por todos en cualquier lugar, tiempo y ocasión de consumo.

ESTRATEGIA DE ADQUIRIBILIDAD

Se podría pensar que un producto universalmente aceptado y únicamente accesible, debería ser un producto triunfador. Falta algo muy importante y que es la esencia de la tercer "A", es decir que el consumidor lo pueda adquirir.

El precio del producto directamente, así como el costo de producción indirectamente, juegan un papel muy importante. El consumidor debe pagar según como él percibe el producto y nunca pagar al costo que al fabricante le cuesta producirlo, ya que se podría estar subsidiando la ineficiencia.

Es por ello indispensable que el fabricante sea un productor de "bajo costo", orientado a la productividad, que no traslade el costo de las ineficiencias al precio final de sus productos y que la relación precio-costo le permita disponer de cierto margen de maniobra para invertirlo en mercadotecnia.

Hay que considerar que no todos los segmentos de mercado son sensibles al precio y que por lo tanto, es necesario para su estrategia mercadológica, conocer adecuadamente la elasticidad real de cada uno de sus productos, para establecer una adecuada política de precios, a través de incluir valor agre-

gado real al precio de compra de sus productos.

Debe ser siempre política de ustedes respetar al consumidor y no engañarlo en ninguna circunstancia, con precios excesivos que únicamente dañan su poder de compra.

Estas han sido las estrategias triple "A" de expansión comercial y les aclaro que el desarrollo estratégico exige, aunque aquí lo haya hecho por separado, que cada una de las 3 "A'S", se combinen y mezclen en forma simultánea y que se vayan retroalimentando en un proceso ascendente, donde los factores psicológico, de disponibilidad y económico se vayan reajustando.

Recuerden bien:

ESTRATEGIAS DE	- ACEPTABILIDAD	Y	LAS TRES CARABELAS DEL MARKETING
	- ACCESIBILIDAD		
	- ADQUIRIBILIDAD		

Independientemente de las clásicas 4 "P'S" de Mc Carthy y que ustedes deben conocer, siempre que analicen entender un nuevo negocio y el comportamiento de cualquier producto, preguntense:

¿ES ACEPTABLE?

¿ES ACCESIBLE?

¿ES ADQUIRIBLE?

A mí en lo personal, siempre me ha servido esta pregunta triple "A". Y si la marca en cuestión pasa esta triple prueba, ustedes pueden confiar en que el producto será triple "A" y estará compitiendo en las ligas mayores de la preferencia del consumidor.

Y para triunfar sólo faltaría la cuarta "A", la "A" de acción. Cuántas ideas triple "A" se pierden porque falta la implementación, la acción.

Hay otros factores incontrolables, que muchas veces juegan un papel primordial en las estrategias de mercadotecnia. Me refiero a la suerte, a las oportunidades y a las posibilidades de sacarles ventaja, que se presentan esporádica y fugazmente.

Y Cristóbal Colón agregaría una quinta "A", la "A" de *aguantar las presiones* de la inclemencia del tiempo, de los nubarrones, las olas, la neblina, el canto de las sirenas; de la tripulación, del aburrimiento, de la baja moral y de las muchas veces que fue tentado, ¡Sí, tentado por el diablo!, y en las muchas veces que tuvo que luchar ferozmente para no caer en alguna de *Las 10 maldiciones o Mandamientos diabólicos* que lo harían fracasar en su empresa.

Y es por eso que hoy quiero que se hagan dos simples preguntas, como yo lo hice al pensar en venir a platicar con ustedes:

"¿Qué es un empresario excelente?", y

"¿Cuáles son las cualidades y el perfil de un empresario ganador?"

Como les comenté al inicio de esta plática, conozco a muchos empresarios triunfadores gracias a mi experiencia de trabajo, ya que me ha tocado relacionarme con muchos hombres de negocios exitosos, por lo que debería ser fácil hablarles acerca de lo que es un empresario triunfador.

Yo creo que fácilmente se puede reconocer a un ganador una vez que ya logró el éxito.

Es fácil identificar a un atleta consumado, después de que obtiene una medalla de oro o un trofeo importante y si no, díganme si eran conocidos *El Toro Valenzuela* antes de irse de pitcher de los Dodgers; o *Julio César Chávez*, ahora campeón mundial superliger de Box, invicto en toda su carrera; o *Hugo Sánchez*, máximo goleador, ganador de cinco pichichís en el fútbol español, con el Real Madrid; o al equipo Monte-

rrey, seguro campeón del fútbol mexicano.

A un empresario triunfador se le reconoce cuando su acción en la bolsa de valores se ha duplicado en pocos meses, cuando adquiere una nueva empresa, realiza una ampliación productiva o después de revisar sus balances y estados de pérdidas y ganancias.

Entonces sí es fácil distinguirlo y decir:

"¡O.K., este sí la hace! ¡Este sí es un empresario ganador! O: ¡Este es el dueño de empresas que se desempeñan excelentemente!"

Desafortunadamente, no existe forma de medir el éxito empresarial a simple vista, por ello es que difícilmente se puede catalogar en quién es más o menos exitoso y cuáles fueron las virtudes que le hicieron a el o a ella un empresario excelente.

Pero aún sería más difícil imaginar el futuro de los estudiantes presentes y distinguir cuáles de ustedes serán maestros, quiénes funcionarios públicos y cuáles serán ejecutivos de grandes empresas o los que serán empresarios exitosos. Les aseguro que dentro de 20 años se van a sorprender de quién será quién.

Esto significa en cierta manera, que no tenemos una idea perfecta de quiénes serán dentro de 25 años buenos empresarios, ya que no existe un perfil claro y definido de *empresario triunfador*, no hay características únicas.

Por lo tanto:

Los buenos empresarios vienen en formatos diferentes, distintos tamaños y presentaciones, algunos son introvertidos, otros extrovertidos. Los hay educados y sin educación formal; muchos son carismáticos e inteligentes, mientras que otros no saben articular diez palabras seguidas. Hay católicos, protestantes, muchos son judíos, hasta algunos de ellos son ateos; a unos les gusta el béisbol y a otros el ajedrez,

muchos le van al Guadalajara y al Atlas y los que sabemos de buen fútbol le vamos al América.

La historia de cada uno de ellos es diferente. Algunos empresarios ganadores iniciaron en la escuela primaria su carrera empresarial, intercambiando y coleccionando estampas.

Otros comenzaron en sus tiempos de juventud y algunos al momento de su jubilación. Otros como yo, lograron independizarse a la mitad de la vida, después de trabajar como empleados muchos años.

Algunos empresarios triunfadores son arrogantes y fanfarrones, otros son humildes y equilibrados.

Hay empresarios triunfadores de todas las nacionalidades: de origen americano o europeo; los árabes tienen fama de serlo, pero también existen chinos, israelitas, hindúes, descendientes de españoles o de origen azteca o japoneses.

Algunos han triunfado gracias a la suerte, se casaron con la hija de papá rico, otros porque aprovecharon las circunstancias. Muchos triunfaron después de varios fracasos.

Algunos están felizmente casados, hay quienes siguen rehuyendo al matrimonio, porque no tienen tiempo o porque les sale muy caro; otros son mujeriegos y debe haber homosexuales y drogadictos, otros se han casado 3 ó 4 veces.

Muchos son jóvenes... como ustedes, otros tienen casi 100 años... como yo.

Muchos son autoritarios, algunos conciliadores y unos pocos dan la impresión de ser tímidos.

Algunos hombres de negocios son gordos, otros son flacos, muchos son calvos, otros tienen bigotes y algunos barba; muchos son altos y otros chaparreros y algunos somos hasta bien parecidos y elegantes.

Muchos no se fijan cómo lucen, otros siempre andan impecablemente vestidos y sólo los que tienen buen gusto usan corbata de moño.

Muchos son austeros y hasta avaros, otros son simplemente despilfarradores.

En fin, lo único común es que son triunfadores y que casi todos batallan muchas veces para conciliar el sueño.

Un profesor de psicología de una de las universidades más aprestigiadas en Estados Unidos, publicó los resultados de su estudio sobre la trayectoria de mil importantes empresarios estadounidenses, llegando después de 40 años de investigación a la conclusión de que la única manera como uno puede distinguir a un empresario triunfador del fracasado, es observando las empresas exitosas que aquél ha fundado, adquirido o consolidado.

Ya que no puedo definirles el perfil de un empresario, tampoco puedo venir a entregarles un grupo de reglas de cómo llegar a tener empresas con tendencia a la excelencia.

Lo intenté, créanmelo, pero desgraciadamente no pude encontrarlas, ya que no tienen aplicación generalizada. Pero aún serían bastante contradictorias.

Entonces se preguntarán ustedes: ¿Para qué tanto rollo?

Amigos: les comentaré una serie de reglas, también "empresariales", entre comillas, pero muy efectivas, de cómo fracasar y nunca llegar a ser buenos hombres de empresa y mucho menos el de lograr la excelencia en ninguna de las actividades que desarrollen.

Déjenme compartir con ustedes los "Diez Mandamientos del Diablo", de cómo perder, toda su fortuna, de cómo nunca llegar a ser un empresario ganador, es más de cómo nunca llegar siquiera a ser un empresario y contra los cuales, como les comenté antes, Colón

tuvo también que luchar para no fracasar.

Les garantizo que si siguen estos "diez Mandamientos" empresariales satánicos, no tienen una sola posibilidad de llegar a triunfar, ni siquiera como personas.

Estos mandamientos son simplemente la antítesis de la excelencia.

Mandamiento Número 1, el primero en la lista y el más importante de todos:

"¡No tomarás riesgos!"

Ustedes tienen la opción de escoger la profesión de empresarios, que significa tomar riesgos, claro que éstos deben ser inteligentes y calculados, pero les aseguro que es más fácil, sobre todo en estos tiempos turbulentos e inciertos, dejar de tomar riesgos. Pero les advierto que *"Nunca le pasó nada bueno a nadie por no hacer nada"*.

Sigan fielmente el primer mandamiento satánico, de no tomar riesgos, y les aseguro que se ganarán como premio *el infierno de los perdedores*. Nadie puede pretender la gloria de la excelencia, sin haber arriesgado. El sólo hecho de vivir es un riesgo en sí; por lo que hay que aprender a vivir corriendo riesgos en forma madura y racional.

Que quede claro: No les estoy pidiendo que hipotequen la casa de sus papás en una aventura empresarial romántica, sino que sean inteligentes al correr sus riesgos.

Por ejemplo, ¿sabían ustedes que en Estados Unidos cuatro de cada diez negocios fracasan el primer año de operación y que a los diez años sólo quedan sobreviviendo el 20%?

Pero si hablamos de negocios operados a través de franquicias, el riesgo disminuye y a los diez años, en vez de fracasar ocho de cada diez, sólo fracasa uno de cada diez negocios franquiciados.

Moraleja: Hay que tomar riesgos calculados y en forma inteligente.

Pasemos ahora al *segundo mandamiento*, que está muy relacionado con el anterior:

"¡Te conformarás sobre todas las cosas!"

Yo siempre he pensado que *"El mundo les pertenece a los inconformes"* y ese ha sido el espíritu de los triunfadores de todos los tiempos, de nunca conformarse y de continuar creciendo indefinidamente.

Pero por experiencia propia les digo que este camino es muy arduo y difícil y que es mucho más fácil conformarse con lo que tienen y con lo que son, buscando el *statu quo*.

El que sólo intenta *no hacer olas*, obtiene rotundos fracasos, porque ya vendrá el *inconforme* detrás de él, para comerle el mandado.

El camino de los vencedores es arduo y difícil, es más fácil la resignación a ser mediocres. La única vía para lograr la excelencia es a través de la inconformidad y de la experiencia. Una sincera autoexigencia es la base de la inconformidad permanente y ésta a su vez es la base del triunfo empresarial.

El tercer mandamiento perdedor es el siguiente:

"¡No tomarás decisiones!"

¡Dejarás que la investigación, el tiempo y los expertos tomen decisiones por tí!

No realicen ningún movimiento en sus negocios, hasta que concluyan ocho profundos y cualitativos estudios, así como cinco encuestas acerca del problema en cuestión.

Asegúrense de haber consultado a una docena de expertos o profesores universitarios con maestrías y doctorados.

Luego tomen suficiente tiempo para madurar las 12 alternativas y 51 opcio-

nes que les presentarán, antes de tomar la decisión.

Siguiendo esta recomendación, descubrirás con toda precisión académica que para entonces cualquier proyecto que estabas evaluando ya no funcionará de ningún modo.

Del análisis muchas veces se pasa a la parálisis.

Y esto se los digo como presidente de un grupo que confía en la investigación y en la asesoría externa.

El lema de los grandes empresarios no es el *¡preparen, apunten, fuego!* No estamos en los tiempos para esperar mejores condiciones para apuntar, es posible que ya no se pueda disparar o cuando se pueda hacer, el pájaro ya habrá volado.

Por lo tanto, el nuevo estilo es: *¡preparen, fuego!*, ya que en estas épocas es más importante la oportunidad que la precisión.

En muchísimas ocasiones la pistola desde la cadera es más útil que el rifle con mira telescópica.

Mandamiento diabólico número 4

"¡Sé terco y obstinado!"

Esto es, cuando tengas una fórmula para el éxito nunca la cambies.

Sigue suponiendo que el mundo y tus consumidores no cambian y asume ingenuamente también que, si cambian sus expectativas, no cambiarán contigo y te seguirán comprando tus productos. Pronto descubrirás tu claro error.

El reverso también es un corolario igual de válido para perder. Reacciona improvisadamente a cualquier cosa que pase y cambia tu fórmula cada día o inclusive más frecuentemente y también fracasará, irremisiblemente.

Ignorarás en todo momento el significado de la palabra *flexibilidad*...

En mi experiencia de negocios, los empresarios ganadores son aquellos que tienen la visión para mirar lo que los perdedores no logran ver. Los triunfadores reconocen la diferencia entre una tendencia genuina o una moda temporal y son lo suficientemente flexibles como para responder de acuerdo con las circunstancias.

El empresario que no tenga la sensibilidad de anticiparse y adaptarse al cambio, perderá oportunidades y con su inmovilidad propiciará el fracaso.

Los empresarios para llegar a ser triunfadores necesitan ser: lo suficientemente *valientes*, para cambiar lo que se puede cambiar; lo suficientemente *resignados*, para aceptar lo que no se puede modificar; y lo suficientemente *sabios*, para distinguir entre *lo que se puede cambiar* y *lo que no* y ser lo suficientemente *objetivos* para que no los ciegue el éxito logrado y puedan ver siempre hacia *afuera*, tratando de mantenerse a la vanguardia, no sólo a nivel nacional, como antes se necesitaba, sino a nivel internacional.

Ahora viene el Mandamiento número 5

"¡Oculta siempre tus errores!"

Busca disipar la responsabilidad, para que nadie pueda ser criticado o despedido. Gánate la imagen de infalible, aunque tu empresa sufra por esa razón.

Siempre encontrarás un factor externo a quién echarle la culpa; la guerra en Bosnia Herzegovina, la tensión Irak-Kuwait, la caída del imperio ruso, la lluvia, el gobierno, los intereses, la bolsa de valores, la Apertura, el TLC, etc., etc.

No aprendas de los errores, no importa lo que hayas hecho mal en tu empresa, que nadie se entere de tus fallas. Esta es la mejor manera de cumplir con el mandamiento y de perderte de la gloria del triunfo y probablemente ganarte el limbo de los apáticos.

Mandamiento demoníaco número 6

"¡Buscarás el status antes que nadar!"

No dejes de asistir a todos los eventos de moda, asiste regularmente al "frontón México" o a tomar la copa al "Yuppies Bar"; busca colocarte en el mejor club de la comunidad; procura aparecer al menos una vez al mes en la sección de sociales del diario más importante de tu localidad; y por supuesto, preocúpate al máximo de contar con la última novedad de ropa o accesorios sacados por las mejores firmas internacionales, antes que nada.

Ignora a tus empleados y olvida a tus clientes, que no te quede tiempo suficiente para visitar a tus detallistas.

No dejes de ir al teatro y a todas las fiestas de tus amigos.

Por supuesto, debes de participar en todos los torneos de golf, con la explicación de que estás "haciendo relaciones".

Sigue al pie de la letra esta recomendación y próximamente no tendrás empresa productiva.

Mandamiento satánico número 7

"¡Temerás al fracaso!"

¡Tenle mucho miedo al fracaso!
¡Duele mucho fallar!

Sin embargo, te advierto que has fracasado muchas veces aunque no te acuerdas.

Te aseguro que te caíste la primera ocasión que quisiste caminar.

Casi te ahogas la primera vez que intentaste nadar.

¿No es así?

Sin embargo, quisiera recordarles a los miedosos de fracasar que:

El fundador de la cadena de tiendas Macy's, el señor R.H. Macy, quebró

siete veces antes de que su primera tienda tuviera éxito.

El escritor inglés John Crisi, recibió 753 notas de rechazo antes de publicar el primero de sus 564 libros.

Y, ¿cómo lo hizo?

¡Arriesgándose al fracaso! Intentando todas las buenas oportunidades. Automotivándose hasta el logro de su meta.

Yo le pregunto a cualquiera de ustedes:

¿Le pegaste a la bola en tu primer turno al bate?

Bateadores fuertes, de los que pagan el mayor número de homeruns, también han sido ponchados muchas veces.

A Babe Ruth lo poncharon 1.330 veces, pero bateó 714 homeruns.

Nadie puede tener un porcentaje aceptable de bateo, si para evitar fracasar no se para en la caja de batear.

Le temieron mucho al fracaso, podría ser escrito como epitafio de muchas empresas ya desaparecidas.

El octavo mandamiento para perder es:

"¡Olvidarás a tu consumidor!"

Que las discusiones en tu empresa sean siempre acerca de la competencia y sobre todo, deja que la competencia haga primero las cosas.

Reacciona inmediatamente a lo que tu competidor está haciendo e ignora las necesidades de tu consumidor.

Estudia a la competencia, cópiala fielmente, implementa el "yo también". *Me too*, es el nombre de este fatídico juego.

En lugar de la innovación, el consumidor sólo obtendrá imitación y como tú estabas muy ocupado pensando en cómo copiar a tu competencia, ya no

tendrás que preocuparte por tu consumidor, porque ya se habrá ido a consumir el producto de ellos y perdiste la gran oportunidad de conocer sus necesidades y de hacer de tus productos su marca preferida.

El noveno mandamiento para ser empresario perdedor y nunca lograr la excelencia, es el siguiente:

"¡Sé cortoplacista!"

¡Piensa a corto plazo!

Nunca hagas planeación, ni de productos, ni de mercadotecnia, ni de inversiones, ni de recursos materiales y mucho menos de tus recursos humanos, sólo debes buscar la utilidad fácil, y del día.

Castiga a tus proveedores, deja que tus vendedores sean incumplidos, no te preocupes por la calidad de tus productos, ni por su imagen.

Piensa en el corto plazo y serás empresario menos tiempo de lo que imaginas. Los empresarios triunfadores son aquellos que tienen la habilidad de ver las consecuencias a largo plazo de sus acciones presentes.

Para fracasar en el menor tiempo posible, diseña únicamente estrategias de muy corto plazo.

Y por fin llegamos al *Décimo maldéfico mandamiento*, que nos dice e incita:

"¡Odiarás al trabajo con todas tus fuerzas!"

¡Mira al trabajo como una maldición y toda labor como un infortunio!

Y si tienes la gran pena de no haber heredado una fortuna o al menos una buena posición económica, eres el ser más desdichado de este mundo, pues que tendrás que trabajar.

Y al salir a tu trabajo...

Chin... Tendrás que dejar la comodidad de tu cama, por las prisas, a medio desayunar... lidiar con el tráfico matutino...

Chin... Tener que aguantar los humores de tus compañeros y colaboradores...

Y permanecer así... encarcelado... durante inaguantables y largas ocho horas de labores, si no es que más...

Y estando así... ¡qué remedio!

... Pero no te compliques la existencia... Vete por el trabajo cómodo... Por el carril de baja velocidad... No te pongas la camiseta... ni mucho menos, te comprometas.

Deja que tus compañeros se lleven los ascensos y que tus competidores te ganen el mercado... Al fin y al cabo ¿cuál es la prisa?

Sin embargo... Los verdaderos triunfadores en el mundo de los negocios sienten un gran respeto, cariño, pasión y amor por el trabajo.

Conocen perfectamente la verdadera dimensión del trabajo:

- El potencial de desarrollo...
- De autorrealización...
- De su función social...

Y entienden el significado de un pensamiento contemporáneo de Gibran Jalil Gibran:

"Siempre se nos ha dicho que el trabajo es una maldición... y toda labor es un infortunio... Mas yo te digo..."

"Cuando trabajas, cumples con una parte del más remoto sueño de la tierra... asignado a ti desde tu nacimiento... y manteniéndote siempre laborioso, sólo así... Realmente amarás la vida... y amando la vida a merced del trabajo, es intimar con el secreto mas trascendente de tu existencia..."

"Y yo te digo, amigo..."

Que la vida es ciertamente tenebrosa...

...salvo cuando existe actividad.

Pero todo trabajo es infructuoso...

...Si no lo acompaña el amor.

¡Sí amigo!

Cuando trabajas con amor...

Te unes con los demás

y con el Ser Supremo..."

Y como todos los empresarios debemos ser rebeldes e inconformes, debemos cuestionarnos: ¿Por qué tienen que ser 10 mandamientos únicamente?

¿Por qué tenemos que copiar a Moisés?

Y ahora que volvió y se puso de moda el *Pilón*, terminemos ahora sí con el *undécimo mandamiento*, el del diablo mayor:

"¡Amarás al dinero sobre todas las cosas!"

No mires cómo o a costa de qué, el objetivo económico debe ser tu meta principal, ya que el dinero es lo único importante, no importa lo que tengas que sacrificar.

Claro que los empresarios necesitan hacer crecer sus empresas y hacerlas productivas.

Sin embargo, no basta tener talento de hacer dinero para ser útil a la sociedad.

Es necesario que el joven empresario mexicano viva preocupado por el progreso social, por los problemas vitales de la humanidad y sus anhelos de supervivencia.

El que sólo sabe ganar dinero, no sabe para qué sirve lo que sabe, si no sabe sentir las palpitaciones del mundo circundante. Lo que me interesa afirmar aquí y ahora es que el empresario sin preocupaciones humanas, sin un sentido social de la empresa, es un mutilado que se mueve en un ámbito

estrecho, sin alas en el pensamiento y sin capacidad constructiva y creadora.

El dinero *no es un fin*, es únicamente un *medio* para cumplir con la función social de la empresa.

Lo primero que debe aprender el joven empresario es *el oficio de hombre, el más difícil de todos los oficios*, después el oficio de profesionalista honorable y competente.

Y si el joven-profesionista-hombre, tiene *capacidad creadora* para correr riesgos, debe hacer *oficio de empresario*, figura que es guía y sostén para la sociedad en que vive.

Estos han sido los 11 *mandamientos diabólicos*, que si los cumplen, serán juzgados como empresarios sin vocación y hombres de negocios fracasados... Y serán condenados al infierno eterno de los perdedores, en donde expian sus culpas aquellos empresarios que nunca realmente llegaron a serlo.

Pero viéndolos en este salón, estoy seguro que ustedes, jóvenes de ambos sexos y nuevos profesionistas y empresarios, no van a estar nunca contentos, no esconderán sus errores, no tendrán miedo de tomar riesgos, ni de fracasar, que siempre serán autoexigentes, que siempre tomarán en cuenta a sus consumidores, ni olvidarán la función social del empresario triunfador, ni despreciarán la verdadera dimensión del trabajo.

Como mensaje final, quisiera insistir en la importancia que tiene el empresario en la economía mexicana y en la sociedad a la que todos pertenecemos.

Yo reconozco el verdadero valor y la gran aportación del empresario mexicano.

Ojalá y en estos momentos hubiese en México más jóvenes empresarios, porque habría más éxito en este país y habría más optimismo ahora mismo.

México necesita jóvenes empresarios nacionalistas, hombres y mujeres,

que sepan manejar exitosamente industrias y empresas de todo tipo, que tiendan a la excelencia empresarial.

El éxito es una *actitud*; sí, es una actitud característica de la gente joven.

México necesita de este espíritu juvenil y triunfador.

Este país ya está repleto de muchos profesionistas desempleados o subocupados, empleándose en oficios diferentes a su profesión y como paradoja o más bien para joda, México está sumamente escaso de gentes con actitud empresarial, profesional, que ayuden y contribuyan a salir de la crisis económica en que nos encontramos.

Nuestro país necesita de mexicanos con buen humor, positivos y sobre todo optimistas y ganadores.

Ahora más que nunca, México necesita de jóvenes como ustedes, porque debemos ser tercamente positivos; nos urge ser empedernidamente optimistas. Nos es indispensable tener el espíritu juvenil del éxito.

Ahora en momentos de apertura comercial y de consumismo malinchista, es cuando más talento juvenil y coraje empresarial necesitamos, para defender las fuentes de trabajo de nuestros

compatriotas. Tenemos que demostrarle al mundo de lo que somos capaces los mexicanos nacionalistas emprendedores.

A ustedes, mujeres profesionistas, quisiera motivarlas a que siendo madres en el mañana, impulsen a sus hijos a estudiar y a prepararse muy bien, pero no para ser esclavos sino que alienten su vocación para ser empresarios independientes.

La sociedad, como un todo, debe ayudar a formarlos, defenderlos, mejorarlos y a contribuir a su triunfo, porque ustedes son indispensables en la generación futura de fuentes de trabajo, bienestar y riqueza. Definitivamente ustedes serán el motor de la economía mexicana del siglo XXI.

Por último, les *pido* primero que sean buenos mexicanos y *también* les *exijo* que sean buenos empresarios, que defiendan la libre empresa y que sean progresistas y como muchos de ustedes están tratando con muchas ganas de serlo, que se conviertan en grandes pecadores y que violen, sin ningún remordimiento, todos y cada uno de los *Mandamientos Empresariales del Diablo*.

¡Buena suerte a los pecadores y muchas gracias a todos!

COSTO EFECTIVO DESPUES DE IMPUESTOS DEL DINERO PRESTADO

RODRIGO VARELA V.

Ph.D y M.Eng. en Ingeniería Química de Colorado School of Mines. Ingeniero Químico de la Universidad del Valle. Exdecano de la Escuela de Postgrado del ICESI. Director, Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial-ICESI. Profesor Distinguido UNIVALLE. Profesor ICESI-Autor.

1. INTRODUCCION

En todos los proyectos en que se requiere estudiar la utilización y el efecto de recursos financieros externos a la organización (préstamos), uno de los aspectos vitales para el inversionista o empresario es la comparación entre el valor de su tasa mínima de retorno después de impuesto (i^*), con la tasa de retorno después de impuestos del proyecto de contado (i_c), y con el costo efectivo del capital prestado después de impuestos (K).

La interacción de estas tres variables permite saber si el préstamo es favorable en términos económicos a la rentabilidad del proyecto, caso en el cual se tiene lo que se conoce como palanca de financiación positiva, cuya causa básica es que $K < i^*$, y cuyo efecto es que la tasa de retorno del proyecto con financiación después de impuestos (i_i) se incrementa en relación con la tasa de retorno del proyecto de contado, o sea, $i_i > i_c$.

Obviamente para que las tres variables i^* , i_c y K puedan ser comparadas,

se requiere que las tres estén expresadas en una base efectiva después de impuestos. O sea que para las tres se deben haber hecho las consideraciones tributarias correspondientes.

Indudablemente el i^* , como tasa norma de decisión está dada generalmente como tasa efectiva anual y después de impuestos, y no hay dificultad alguna con ella para calcular la tasa equivalente en otros periodos.

El valor de la tasa de retorno del proyecto de contado (i_c), en general tampoco tiene problema, pues los flujos se construyen bajo una unidad de tiempo dada, las consideraciones tributarias se incluyen en el período que corresponde y por lo tanto la tasa que resulta al hacer los cálculos, corresponde a una tasa periódica después de impuestos, que puede ser fácilmente convertida a una tasa anual efectiva luego de impuestos. En muchos casos prácticos, la situación es aún más fácil por cuanto los flujos se construyen anuales, y por lo tanto la " i_c " que resulta de hacer los cálculos es la tasa anual efectiva después de impuestos.

La situación no es tan clara cuando de calcular el costo de capital prestado después de impuestos (K) se trata, pues generalmente la tasa de interés se estipula bajo una tasa nominal (L) que se aplica M veces en el año, con variaciones en la forma de pago de los intereses (anticipados o vencidos), con diferentes períodos de gracia, con distintos patrones y frecuencias de amortización de capital y con diversos efectos tributarios. Adicionalmente muy pocas veces los períodos de composición del interés y de amortización de capital coinciden con los períodos de elaboración de los flujos para la evaluación del proyecto. Todos estos hechos originan que sea un poco difícil calcular el valor del costo del capital prestado después de impuestos (K), y que se dificulte la decisión sobre financiación proveniente de la comparación directa, antes de cálculos, de K y de i.

El objetivo de este artículo es mostrar la forma actual de calcular el valor de K en las condiciones más frecuentes y plantear una metodología desde otras situaciones y condiciones.

2. PROCEDIMIENTO GENERICO

Existe una forma genérica para determinar el valor de K, pero ella implica todo un procedimiento operativo, que en el caso de disponer de buenas herramientas computacionales no es muy difícil seguir. Este procedimiento es en general el más exacto, y el que nos permite calcular K para cualquier situación.

Varela¹, demuestra claramente que el proyecto con financiación es una combinación de dos proyectos; el proyecto de contado y la financiación propiamente dicha o sea el negocio financiero. Ello permite escribir la ecuación siguiente:

$$\left(\text{PROYECTO CON FINANCIACION} \right) = \left(\text{PROYECTO DE CONTADO} \right) + \left(\text{NEGOCIO FINANCIERO} \right)$$

O sea

$$\left(\text{NEGOCIO FINANCIERO} \right) = \left(\text{PROYECTO CON FINANCIACION} \right) - \left(\text{PROYECTO DE CONTADO} \right)$$

Surge claro de aquí, que los flujos del negocio financiero con todos sus efectos económicos después de impuestos, se pueden deducir si se conocen los flujos específicos del proyecto con financiación y del proyecto de contado. Una vez conocidos los flujos netos del negocio financiero, con una subrutina computacional se puede calcular la tasa de retorno del negocio financiero después de impuestos, que será exactamente el valor de K.

Este procedimiento es genérico y preciso, pero exige resolver el proyecto de contado y el proyecto con financiación, para poder calcular luego, cuando ya se sabe el efecto de la palanca, el costo del capital después de impuestos K.

Este procedimiento tiene la ventaja de trabajar sin limitación alguna, se puede incluir cualquier modalidad de pago de interés y de pago de capital, se puede manejar cualquier periodicidad, se puede manejar períodos de gracia, se puede analizar cualquier mes de recepción del préstamo, se puede incluir con precisión el efecto de ahorro tributario de los intereses, etc., pero es un proceso largo y engorroso que debe ir acompañado de un proceso computacional que lo facilite, y sobre todo calcula K a posteriori y no previo a los cálculos.

Por estas limitaciones se decidió desarrollar una metodología de cálculo de K, para ciertos casos que revisiten algún nivel de frecuencia en nuestro país, y con ello facilitar la identificación del valor de K en forma anterior a la realización de los cálculos correspondientes.

3. DESARROLLO DE MODELOS

Con el propósito de desarrollar modelos aproximados a esta situación, se plantea el siguiente esquema básico:

Sea un préstamo de \$ P ubicado en cero a una tasa del L% anual compues-

to M veces por año en forma anticipada y con pagos uniformes a capital realizados al final de cada uno de los M períodos de composición anual, durante N años.

3.1 MODELO 1

En este modelo se supone que mediante las fórmulas tradicionales de equivalencia de intereses se convierte el interés nominal anticipado "L" en un interés periódico anticipado i_a , el cual se transforma en un interés periódico vencido "i", y que luego se calcula el interés efectivo anual antes de impuestos.

Como la deducción tributaria sólo ocurre al final del año, se hace la conversión de costo de capital antes de impuestos a costo de capital después de impuestos usando para ello el concepto de que existe una deducción tributaria del "r%" de los gastos financieros (ver referencia # 1).

El proceso será entonces:

a) Conversión a interés periódico anticipado (i_a)

$$i_a = \frac{L}{M} \quad (1)$$

b) Conversión a interés periódico vencido (i)

$$i = \frac{i_a}{1 - i_a} \quad (2)$$

c) Conversión a interés efectivo vencido antes de impuestos

$$E = (F/P, i, M) - 1 = (1+i)^M - 1 \quad (3)$$

d) Conversión a costo de capital después de impuestos (K)

$$K = E (1-r) \quad (4)$$

En este modelo como se ve no se incluye el efecto de la modalidad de pago del capital; simplemente se le da consideración al efecto compuesto del interés al efectuar la conversión de interés periódico de período corto a inte-

rés efectivo. El beneficio tributario se da sobre el efecto del interés efectivo, lo cual generalmente no es aceptable en términos tributarios.

Es un modelo muy simple, pero que genera un valor relativamente alto para "K".

3.2 MODELO 2

En este modelo se supone que el efecto tributario aplica sobre el interés nominal anticipado y en este sentido el procedimiento es:

a) Conversión del interés nominal anticipado antes de impuestos (L) a interés nominal anticipado después de impuestos (L_a) mediante la fórmula

$$L_a = L (1-r) \quad (5)$$

b) Cálculo del interés periódico anticipado después de impuestos (i_a) equivalente a la tasa nominal después de impuestos.

$$i_a = \frac{L_a}{M} \quad (6)$$

c) Cálculo del interés periódico vencido después de impuestos (i) equivalente al interés anticipado después de impuestos

$$i = \frac{i_a}{1 - i_a} \quad (7)$$

d) Cálculo del interés efectivo anual después de impuestos, equivalente al interés periódico vencido después de impuestos (i)

$$K = (F/P, i, M) - 1 = (1+i)^M - 1 \quad (8)$$

En este modelo de nuevo no se incluye para nada el efecto de la modalidad de pago del capital y se considera que el efecto tributario no se da al final del año, sino en cada período de composición, lo cual obviamente no es exacto.

Este modelo que también es muy usado por su simplicidad, genera un valor relativamente bajo para K, y no permite aproximar adecuadamente la situación real del proceso de financiación.

3.3. MODELO 3

Con el propósito de desarrollar un modelo más cercano a la realidad y que maneje adecuadamente las diversas variables del problema, este modelo se va a estructurar bajo los siguientes supuestos:

- Que el préstamo se recibe el primer día del año fiscal.
- Que los pagos a capital son uniformes y ocurren al final de todos y cada uno de los M períodos de composición y a lo largo de los N años.
- Que no existen períodos de gracia ni a intereses, ni a capital.
- Que los intereses se pagan en forma anticipada en todos y cada uno de los períodos comprendidos entre 0 y MN, o sea que el primer pago de intereses ocurre en "0" y el último en "MN - 1".
- Que el efecto tributario basado en una tasa de impuestos del "%", se va a causar y a recibir al final de cada año con base en el total contable de los intereses abonados durante los períodos del año.

El desarrollo del modelo implica las siguientes definiciones:

Número total de períodos

$$= M \cdot N \quad (9)$$

Valor cuotas uniformes a capital en cada uno de los M.N. períodos

$$= \frac{P}{M \cdot N} \quad (10)$$

Valor cuotas uniformes a capital pagadas en un año

$$= \frac{P}{N} \quad (11)$$

Interés periódico anticipado

$$= \frac{L}{M} \quad (12)$$

Valor interés anticipado pagado en posición "j"

$$= \frac{L}{M} \quad (\text{Saldo vigente en "j"}) \quad (13)$$

Saldo vigente en "j"

$$= P \cdot j \frac{P}{M \cdot N} = P \left(1 - \frac{j}{M \cdot N} \right) \quad (14)$$

Valor pago de intereses en la posición "j" (desde j = 0 hasta j = M \cdot N - 1)

$$= \frac{P \cdot L}{M} \left(1 - \frac{j}{M \cdot N} \right) \quad (15)$$

Valor total contable de los intereses pagados en el año "t"

$$= VCI_t = \sum_{j=M(t-1)}^{j=Mt-1} \frac{P \cdot L}{M} \left(1 - \frac{j}{M \cdot N} \right) \quad (16)$$

Sacando términos constantes se tiene:

$$VCI_t = \frac{P \cdot L}{M} \sum_{j=M(t-1)}^{j=Mt-1} \left(1 - \frac{j}{M \cdot N} \right) \quad (17)$$

Reorganizando términos se logra:

$$VCI_t = \frac{P \cdot L}{M} \left[M - \frac{1}{M \cdot N} \sum_{j=M(t-1)}^{j=Mt-1} j \right] \quad (18)$$

Haciendo la suma de la progresión aritmética se llega a:

$$VCI_t = \frac{P \cdot L}{M} \left[M - \frac{1}{M \cdot N} \left(M^2(t-1) + \frac{M(M-1)}{2} \right) \right] \quad (19)$$

Y reagrupando términos se tiene

$$VCI_t = \frac{P \cdot L}{M} \left[M - \frac{M(t-1)}{N} - \frac{(M-1)}{2N} \right] = \frac{P \cdot L}{M} \left[\frac{2M \cdot N - 2M \cdot t + M + 1}{2N} \right] \quad (20)$$

Si suponemos que sobre esta base calculamos el ahorro tributario se tiene

Valor impuestos ahorrados en el año

$$t = \frac{P \cdot L}{M} \left[\frac{2M \cdot N + M + 1 - 2M \cdot t}{2N} \right] r \quad (21)$$

Ahora sabemos que al final de cada período de los M.N. totales se hará un abono a capital de magnitud (P/MN), el cual corresponde al concepto de una anualidad; desde "0" hasta "MN".

Conocemos también, por la ecuación 15, los intereses que se pagan en las posiciones "j", lo cual corresponde a un gradiente aritmético con base (P.L/M) y cuyo gradiente es (-PL/M^2N) desde la posición "-1" hasta la posición "MN-1".

Finalmente se sabe que al fin de cada año hay un beneficio tributario dado por la ecuación 21, el cual tiene una estructura de gradiente aritmético anual con una base de magnitud (PLr(2MN - M + 1)/2MN), y un gradiente de magnitud (-PLr/N). (Ver Nota N° 1).

Usando el concepto de equivalencia y pensando que "k" es la tasa periódica después de impuestos equivalente a un K anual después de impuestos, podemos escribir la siguiente ecuación de valores presentes.

$$P = \frac{P}{M \cdot N} (P/A, K, M \cdot N) + \left[\frac{P \cdot L}{M} - \frac{P \cdot L}{M^2 \cdot N} (A/G, K, M \cdot N) \right] (P/A, K, M \cdot N) (F/P, K, 1) - \left[\frac{P \cdot L \cdot r}{M} \left(\frac{2M \cdot N - M + 1}{2N} \right) - \frac{P \cdot L \cdot r}{N} (A/G, K, N) \right] (P/A, K, N) \quad (22)$$

Simplificando y reorganizando se logra el modelo final para esta situación

$$M \cdot N = (P/A, K, M \cdot N) + \left[N \cdot L - \frac{L}{M} (A/G, K, M \cdot N) \right] (P/A, K, M \cdot N) (F/P, K, 1) - \left[\frac{L \cdot r}{2} (2M \cdot N - M + 1) - M \cdot L \cdot r (A/G, K, N) \right] (P/A, K, N) \quad (23)$$

La ecuación 23, es una ecuación complicada en términos del cálculo de "K". Para su solución se requiere un algoritmo de solución de ecuaciones no lineales, tipo Newton Raphson, el cual supondrá el valor del costo de capital periódico después del impuesto "k", calculará el valor del costo anual efectivo del capital después del impuesto "K" y verifica la ecuación 23. Este proceso iterativo se realizará hasta que se cumpla la ecuación 23. Aquí el computador es una gran ayuda.

Este modelo es bastante exacto, pues considera tanto la forma periódica de ocurrencia de los pagos de intereses y de capital como la forma anual en que se logra el beneficio tributario.

3.4 MODELO 4

Este modelo se va a desarrollar bajo los siguientes supuestos:

- Que el préstamo se recibe el primer día del año fiscal.
- Que los pagos a capital son uniformes y ocurren al final de todos y ca-

da uno de los M períodos de composición y a lo largo de los N años.

c) Que no existen períodos de gracia ni a intereses, ni a capital.

d) Que los intereses se pagan en forma anticipada en todos y cada uno de los períodos comprendidos entre O y MN, o sea que el primer pago de intereses ocurre en "O" y el último en "MN-1".

e) Que los pagos de capital son uniformes y aunque ocurren al final de todos cada uno de los M.N períodos de composición se considerará que los pagos de capital de cada año se totalizan contablemente al final del año.

f) Que el efecto tributario basado en una tasa de impuestos del "r%", se va a causar y a recibir al final de cada año con base en el total contable de los intereses abonados durante los períodos del año.

La única diferencia de este modelo con el anterior está en que al final de cada año existe un abono de capital de magnitud (P/N), el cual corresponde al concepto de una anualidad de "O" a "N".

La ecuación 22 entonces dirá:

$$P = \frac{P}{N} (P/A, K, N) + \left[\frac{P^*L}{M} - \frac{P^*L}{M^2 \cdot N} \right] (A/G, K, M^*N) (P/A, K, M^*N) (F/P, K, 1) - \left[\frac{P^*L^*r}{M} \left(\frac{2M^*N - M + 1}{2N} \right) - \frac{P^*L^*r}{N} \right] (A/G, K, N) (P/A, K, N) \quad (24)$$

y al simplificarla quedará convertida en:

$$N = (P/A, K, N) + \left[\frac{L^*N}{M} - \frac{L}{M^2} \right]$$

$$\left[\frac{L^*r}{M} \left(\frac{2M^*N - M + 1}{2N} \right) - L^*r \right] (A/G, K, M^*N) (P/A, K, M^*N) (F/P, K, 1)$$

$$\left[\frac{L^*r}{M} \left(\frac{2M^*N - M + 1}{2N} \right) - L^*r \right] (A/G, K, N) (P/A, K, N) \quad (25)$$

La ecuación 25, igual que la ecuación 23, requiere una subrutina numérica para calcular "k" y "K". El computador, igual que en el caso anterior, es vital.

Este modelo es menos exacto que el modelo 3, pues supone los pagos de capital acumulados contablemente al final del año, mientras que los intereses sí los maneja en el período de ocurrencia y los efectos tributarios de los intereses en la forma anual en que efectivamente se logra el beneficio tributario. Su resultado obviamente es producir un K inferior al del modelo 3, por el manejo de los pagos de capital.

4. APLICACIONES

Para la solución de estos cuatro modelos se elaboró el programa adjunto (Anexo N° 1), que permite calcular K como el verdadero costo de capital después de impuestos para cada modelo.

Ejemplo N° 1)

Cuál es el costo después de impuestos de un préstamo del 32% anual compuesto trimestralmente y por adelantado y con pagos trimestral y uniformes a capital durante los 5 años. La tasa tributaria es el 30%

El programa nos entrega los siguientes resultados para los cuatro modelos.

COSTO DE CAPITAL DESPUES DE IMPUESTOS

DATOS	INICIALES
La tasa de impuestos es:	30.00%
El costo de capital anual nominal anticipado:	32.00%

El número de años: 5

Número de períodos de composición por año: 4

Modelo 1

Usando las fórmulas convencionales de equivalencia entre intereses se convierten los intereses nominales anticipados en períodos vencidos, se calcula el interés efectivo y luego se incluye el efecto tributario.

RESULTADOS

Costo anual efectivo del capital, después de impuestos: 27.71%

Modelo 2

Al interés nominal anticipado se le incluye el efecto tributario y luego se hace la conversión a período vencido y al efectivo.

RESULTADOS

Costo anual efectivo del capital, después de impuestos: 25.93%

Modelo 3

En este modelo se supone que los pagos de capital e interés efectivamente se realizan en los períodos de composición y que los beneficios tributarios se dan al final del año.

RESULTADOS

Costo periódico de capital, después de impuestos: 6.34%

Costo anual efectivo del capital, después de impuestos: 27.86%

Modelo 4

En este modelo se supone que los pagos de capital que se ejecutan durante el año se consideran realizados efectivamente al final del mismo y que los beneficios tributarios se dan al final del año. Los pagos por intereses sí se consideran en sus períodos de ocurrencia.

5. RESULTADOS

Costo periódico de capital, después de impuestos: 5.60%

Costo anual efectivo del capital, después de impuestos: 24.35%

5. CONCLUSIONES

a) Para calcular el costo exacto del capital después de impuestos es necesario desarrollar fórmulas como las indicadas por los modelos aquí planteados, las cuales indican con mayor precisión dicho costo.

La aplicación de uno u otro modelo depende de las condiciones del crédito y de los supuestos con que se esté trabajando el proceso de evaluación del proyecto.

b) Los modelos 1 y 2, que son los esquemas más convencionales de los procesos de equivalencia de interés tienen unos supuestos que no se adecúan del todo a las diversas modalidades y supuestos con que se agrupan datos en la evaluación de proyectos.

c) La precisión en el cálculo del costo de capital después de impuestos, es vital en los análisis de uso o no de recursos financieros, en la determinación del signo y la magnitud de la palanca financiera como lo indican Varela y Yaffe en las referencias 2 y 3, por ello es necesario identificar muy bien el procedimiento adecuado para efectuar este cálculo.

6. RECOMENDACIONES

Es necesario identificar cuáles son los supuestos de cada negociación financiera, para poder calcular el verdadero costo de capital después de impuestos. Los modelos aquí planteados dan una primera aproximación a diversas situaciones. Sin embargo si las situaciones de pago o de modalidad de intereses, o los supuestos de trabajo son diferentes hay necesidad de desarrollar modelos apropiados.

7. AGRADECIMIENTOS

Este autor agradece a la Ingeniera de Sistemas Cristina Delgado por su cooperación en el desarrollo de la aplicación computacional y a la Administradora Lilian Yaffe por sus sugerencias sobre este artículo. Igualmente a Maritza Garcés por su labor secretarial de todas las versiones que ha tenido este artículo.

8. BIBLIOGRAFIA

1. Varela V. Rodrigo. *Evaluación Económica de Inversiones*. 5ª Edición Editorial Norma. Dic. 1991.
2. Varela V. R., Yaffe L. *La Financiación en la Decisión de Inversión*. Publicación ICESI, N° 41, Oct.-Dic. 1991.
3. Varela V.R., Yaffe L. *La Tasa Crítica de Financiación*. Publicación ICESI, N° 42, Ene-Mar. 1992.

10. ANEXO N° 1

* Programa que calcula el costo de capital después de impuestos.

SET PROCEDURE TO COSTOS

PUBLIC EFECPER, EFECTANO, F1, F2, AÑOS, PERIODO, INTER1, INTER2, INTER0, BANDERA, COSTOCAP, FACTOR1, TASAIMP, INTER, PAK, AGK, FP, PAE, AGE, TIEMPO, W4, V4, XX, ZZ, Z1.

PERIODO=0

AÑOS=0

TASAIMP=0

COSTO=0

ENVIA=" "

MODELO=1

ZZ=3

XX=4

DO CTEXT0

DO CDATOS2

DO CTERM

DO OPERMOD3

DO CSALIDA2

DO CTERM

DO CFINAL2

MODELO=2

DO OPERMOD4

DO CSALIDA2

DO CTERM

DO CFINAL2

9. NOTA 1

$$VCI_1 = \frac{P \cdot L}{M} \left[\frac{2M \cdot N - 2M \cdot t + M + 1}{2N} \right] r$$

$$VCI_1 = \frac{P \cdot L}{M} \left[\frac{2M \cdot N - M + 1}{2N} \right] r$$

$$VCI_2 = \frac{P \cdot L}{M} \left[\frac{2M \cdot N - 3M + 1}{2N} \right] r$$

Base del gradiente

$$= \frac{PL}{M} \left[\frac{2M \cdot N - M + 1}{2N} \right] r$$

Valor del Gradiente

$$= \frac{P \cdot L}{M} \frac{2M \cdot r}{2N} = \frac{P \cdot L \cdot r}{N}$$

MODELO=3
DO COPERAR1
DO CSALIDA2
DO CTERM
DO CFINAL2

MODELO=4
DO COPERAR1
DO CSALIDA2
DO CTERM
DO CFINAL2

RETURN

* Programa que calcula el costo de capital después de impuestos

PROCEDURE TITULO

PARAMETER MSG1

* despliega información al inicio de la pantalla

@ 1, 1 TO 3, 78 DOUBLE

X = 40 - LEN (MSG1)/2

@ 2, X SAY MSG1

RETURN

PROCEDURE MODELOS

DO CASE

CASE MODELO=1

@ XX, 30 SAY

"MODELO 1"

@ XX+2,3 SAY

"USANDO LAS FORMULAS CONVENCIONALES DE EQUIVALENCIA ENTRE INTERESES SE"

@ XX+3,3 SAY

"CONVIERTEN LOS INTERESES NOMINALES ANTICIPADOS EN PERIODOS VENCIDOS Y SE"

@ XX+4,3 SAY

"CALCULA EL INTERES EFECTIVO Y LUEGO SE INCLUYE EL EFECTO TRIBUTARIO".

CASE MODELO=2

@ XX,30 SAY

"MODELO 2"

@ XX+2,8 SAY

"AL INTERES NOMINAL ANTICIPADO SE LE INCLUYE EL EFECTO".

@ XX=3,8 SAY

"TRIBUTARIO Y LUEGO SE HACE LA CONVERSION A PERIODO".

@ XX+4,8 SAY

"VENCIDO Y A EFECTIVO".

CASE MODELO=3

@ XX,30 SAY

"MODELO 3"

@ XX+2,8 SAY

"EN ESTE MODELO SE SUPONE QUE LOS PAGOS DE CAPITAL E INTERES".

@ XX+3,8 SAY

"EFECTIVAMENTE SE REALIZAN EN LOS PERIODOS DE COMPOSICION Y".

@ XX+4,8 SAY

"QUE LOS BENEFICIOS TRIBUTARIOS SE DAN AL FINAL DEL A%0".

```

CASE MODELO=4
  @ XX,30 SAY "MODELO 4".
  @ XX+1,3 SAY "EN ESTE MODELO SE SUPONE QUE
  LOS PAGOS DE CAPITAL QUE SE
  EJECUTAN".
  @ XX+2,3 SAY "DURANTE EL A%0 SE CONSIDERAN
  REALIZADOS EFECTIVAMENTE
  AL FINAL DEL".
  @ XX+3,3 SAY "Y QUE LOS BENEFICIOS TRIBUTARIOS
  SE DAN AL FINAL DEL A%0".
  @ XX+4,3 SAY "LOS PAGOS POR INTERES SI SE
  CONSIDERAN EN SUS PERIODOS
  DE OCURRENCIA".

```

```

ENDCASE
RETURN

```

PROCEDURE CDATOS2

```

CLEAR
MSG1= "COSTO DE CAPITAL DESPUES DE IMPUESTOS"
DO TITULO WITH MSG1
@ 4,1 TO 21,78 DOUBLE
DO MODELOS
@ 13,20 SAY "DIGITE LOS SIGUIENTES DATOS"
@ 15,10 SAY "LA TASA DE IMPUESTOS %:"
@ 16,10 SAY "COSTO DE CAPITAL ANUAL NOMINAL ANTICIPADO %:"
@ 17,10 SAY "EL NUMERO DE PERIODOS DE COMPOSICION EN UN
A%0:"
@ 18,10 SAY "EL NUMERO DE A%0S:"
@ 15,59 GET TASAIMP PICTURE "999.99" TASAIMP>0. AND. INKEY ()<>1

@ 16,59 GET COSTO PICTURE "999.99" VALID COSTO>0. AND.
INKEY ()<>136
@ 17,59 GET PERIODO PICTURE "99" VALID PERIODO>0. AND.
INKEY ()<>13

@ 18,59 GET AÑOS PICTURE "99" VALID AÑOS>0. AND. INKEY ()<>13
READ
TASAIMP=TASAIMP/100
COSTO=COSTO/100
FACTOR1=(COSTO/PERIODO)

```

```
RETURN
```

PROCEDURE COPERAR1

```

INTER1=FACTOR1
ACUM=0
BANDERA=.Y.
DO WHILE BANDERA. AND. ACUM<=50
  DO CRARO WITH INTER1
  DO CBUSCA1
  INTER2=1.05*INTER1
  DO CRARO WITH INTER2
  IF BANDERA
    DO CBUSCA2
  ENDIF
  IF BANDERA

```

```

JOD=F1-F2
IF JOD<0.0001
  INTER2=1.1*INTER2
  DO CRARO WITH INTER2
  DO CBUSCA2
ELSE
  INTER1=INTER1-F1/((F2-F1)/(INTER2-INTER1))
ENDIF
ENDIF
ACUM=ACUM+1
ENDDO
IF ACUM50
  CLEAR
  @ 10,10 SAY "LOS DATOS NO PARECEN ESTAR
  CORRECTOS"
  @ 12,10 SAY "VUELVA A DIGITAR LOS DATOS"
  @ 8,5 TO 14,60 DOUBLE
  DO CTERM
ENDIF

```

```
RETURN
```

PROCEDURE CBUSCA1

```

DO CRESULT
F1=INTERO
IF ABS(F1)<=0.001
  EFECPER=INTER1
  EFECTANO=(1+INTER1)^PERIODO-1
  BANDERA=.N.
ENDIF
RETURN

```

PROCEDURE CBUSCA2

```

DO CRESULT
F2=INTERO
IF ABS(F2)>0.001
  EFECPER=INTER2
  EFECTANO=(1+INTER1)^PERIODO-1
  BANDERA=.N.
ENDIF
RETURN

```

PROCEDURE CRARO

```

PARAMETER INTER
VALOR=1+INTER
TIEMPO=PERIODO*AÑOS
E=((VALOR)^PERIODO)-1
PAK= ((VALOR^TIEMPO)-1)/(INTER*(VALOR^TIEMPO))
AGK=1/INTER-TIEMPO/((VALOR^TIEMPO)-1)
FP=VALOR
PAE=(((1+E)^AÑOS)-1)/(E*((1+E)^AÑOS))
AGE=(1/E)-AÑOS/(((1+E)^AÑOS)-1)
RETURN

```

PROCEDURE CRESULT

```

DO CASE
CASE MODELO=3

```

INTERO= PAK+ (AÑOS* COSTO-(COSTO/PERIODO)* (AGK))* PAK* FP-
((COSTO*TASAIMP/2)*(2 TIEMPO-PERIODO+1)-PERIODO*COSTO
TASAIMP(AGE)*PAE-TIEMPO

CASE MODELO=4

INTERO= PAE+((AÑOS* COSTO/PERIODO)-(COSTO/(PERIODO*2))*AGK)
*PAK*FP-((COSTO*TASAIMP/PERIODO)*((2 TIEMPO-PERIODO
+1)/2)-COSTO*TASAIMP*(AGE))*PAE-ANOS

ENDCASE
RETURN

PROCEDURE OPERMOD3

V1=COSTO/PERIODO

V2=V1/(1-V1)

V3=((1+V2)*PERIODO)-1

V4=V3*100*(1-TASAIMP)

RETURN

PROCEDURE OPERMOD4

W1=COSTO*(1-TASAIMP)

W2=W1/PERIODO

W3=W2/(1-W2)

V4=(((1+W3)*PERIODO)-1)*100

RETURN

PROCEDURE CSALIDA2

CLEAR

IF ENVIA="S"

 @ 1,1 TO 21,78 DOUBLE

 @ 2,2 SAY "COSTO DE CAPITAL, DESPUES DE IMPUESTOS"

 DO MODELOS

 ZZ=XX+2

 DO CPRINDATO

ELSE

 IF MODELO=1

 @ 2,2 SAY "COSTO DE CAPITAL DESPUES DE IMPUESTOS"

 ZZ=5

 DO CPRINDATO

 XX=ZZ+2

 DO MODELOS

 ZZ=XX+2

 Z1=ZZ

ELSE

 ZZ=Z1

 XX=ZZ+5

 DO MODELOS

 ZZ=XX+2

 Z1=ZZ

ENDIF

ENDIF

 @ ZZ,25 SAY "RESULTADOS"

 @ ZZ+1,25 SAY "-----"

IF MODELO=1. OR. MODELO=2

 @ ZZ+3,8 SAY "COSTO ANUAL EFECTIVO DEL CAPITAL
DESPUES DE IMPUESTOS: "+STR(V4, 6,2)
+ "%"

ELSE

 @ ZZ+2,8 SAY "COSTO PERIODICO DE CAPITAL DESPUES
DE IMPUESTOS: "+STR(EFECPER*100,6-2)
+ "%"

 @ ZZ+3,8 SAY "COSTO ANUAL EFECTIVO DEL CAPITAL
DESPUES DE IMPUESTOS: "+STR
(EFECTANO*100,6,2)+ "%"

ENDIF

RETURN

PROCEDURE CPRINDATO

 @ ZZ,25 SAY "DATOS INICIALES"

 @ ZZ+1,25 SAY "-----"

 @ ZZ+2,12 SAY "LA TASA DE IMPUESTOS ES: "+STR(TASA
IMP*100,6,2)+ "%"

 @ ZZ+3,12 SAY "EL COSTO DE CAPITAL ANUAL NOMINAL,
ANTICIPADO: "+STR(COSTO*100,6,2)+ "%"

 @ ZZ+4,12 SAY "EL NUMERO DE AÑOS: "+STR(AÑOS,2)

 @ ZZ+5,12 SAY "NUMERO DE PERIODOS DE COMPOSICION
POR AÑO: "PERIODO

RETURN

PROCEDURE CFINAL2

TEXT

!!!NO OLVIDE ENCENDER LA IMPRESORA!!!
DESEA ENVIAR A LA IMPRESORA (S/N):

ENDTEXT

 @ 2,1 TO 20,78 DOUBLE

 @ 9,61 GET ENVIA PICTURE "I" VALID (ENVIA "\$SN")

READ

DO CTERM

IF ENVIA="S"

 SET DEVICE TO PRINT

 DO CSALIDA2

 CLEAR

ENDIF

SET DEVICE TO SCREEN

SET CONSOLE ON

ENVIA= ""

RETURN

PROCEDURE CTERM

* Procedimiento para hacer una pausa, sólo se activa con el Return

MSG2= "TECLEE ENTER PARA CONTINUAR"

X=40-LEN(MSG2)/2

 @ 23, X SAY MSG2

 @ 22, 1 TO 24,78

 DO WHILE INKEY () # 13

 ENDO

RETURN

LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN EL SIGLO XXI

LILIANA BONNET

Socióloga de la Universidad Santo Tomás de Aquino. M.S.C. en Sociología de la Universidad de Montreal. Especialista en Relaciones Industriales. Eafit - ICESI. Programa de Alta Gerencia ICESI. Profesora ICESI.

INTRODUCCION

La entrega del Premio Nacional de la Calidad, versión 1992, destaca la importancia que las organizaciones le asignan al talento humano. Esto se hizo evidente cuando se llevó a cabo la clasificación y se fijaron los criterios por considerar, para la evaluación de cada organización participante. La satisfacción de los clientes ocupó el primer lugar, con 180 puntos y el segundo lugar en importancia para la evaluación, lo constituyeron las áreas funcionales responsables del talento humano, cuyo puntaje asignado fue de 150. Aparece, entonces, en el escenario organizacional, el enfoque que destaca nuevamente al individuo como artífice del éxito organizacional con el debido respaldo de la literatura gerencial, que señala al talento humano como principio y fin de la organización, dado su carácter estratégico en los tiempos actuales y venideros.

Pero no siempre ha sido así. Como veremos en la primera parte de este artículo, los modelos de gestión geren-

cial en el campo humano han sido tradicionalmente motivo de controversia, como lo sugieren algunos expertos en temas gerenciales. En dichos modelos se perciben actividades limitadas a lo puramente operativo; a la realización de tareas que las otras áreas no quieren asumir porque resultan insignificantes, tediosas y carentes de resultados que puedan mostrarse en el corto plazo. En efecto, cualquier área funcional de la organización puede posicionarse rápidamente en la jerarquía organizacional, cuando hace gerencia de recursos físicos o financieros, pero no humanos.

Hoy, el talento humano considerado como una verdadera ventaja competitiva supone una labor de concientización y la decisión organizacional de lograr el fortalecimiento de la dimensión humana, para responder a los nuevos retos de internacionalización y globalización. Por eso, en la segunda parte del artículo, se plantearán las nuevas tendencias en la gestión del talento humano y el compromiso gerencial indispensable para su posicionamiento es-

tratégico, con el soporte de las demás áreas funcionales de la organización.

Para la gerencia colombiana, éste puede ser uno de sus mayores desafíos, que por fortuna algunas empresas ya asumieron y otras están en camino de hacerlo. Un sondeo de opinión que se realizó entre los participantes del programa de Alta Gerencia -ICESI- permite vislumbrar una nueva perspectiva de la gestión del área de talento humano y particularmente de los compromisos del gerente del área, en el siglo XXI. Los resultados de dicho sondeo, que conforman la tercera y última parte de este artículo, muestran a la gerencia de la región, en la búsqueda de la dirección acertada.

LOS MODELOS TRADICIONALES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Aunque no se tiene un conocimiento exacto del momento en que aparecieron las áreas encargadas de los asuntos humanos en la escena organizacional, se puede afirmar que dicho surgimiento está muy ligado al movimiento de Relaciones Humanas promovido por Elton Mayo y sus seguidores, desde hace aproximadamente 60 años. Hasta ese entonces, la mayor preocupación de los directivos de las empresas era el alcance de la máxima eficiencia, razón por la cual el énfasis estaba puesto en la tarea y en el proceso administrativo, propios del enfoque clásico¹.

A pesar de que el modelo de Relaciones Humanas no pretende disuadir a los directivos de su preocupación por la eficiencia, lo cierto es que el énfasis se sitúa en los aspectos sociales: grupos informales, actitudes, conflicto, liderazgo, etc., como variables decisivas

para el logro de la eficiencia y la productividad. En efecto, los problemas de ausentismo, rotación, quejas y reclamos, que se estaban convirtiendo en los puntos más críticos de gestión administrativa, tenían un componente humano-psicológico que debía ser estudiado a fondo².

Se conforman, entonces, las áreas organizacionales encargadas de todo un abanico de actividades que van desde la solución de problemas humanos de carácter puramente operativo, hasta lo que hoy se considera una búsqueda legítima de compromiso en la proyección estratégica del área. Esta segunda posibilidad, como se verá más adelante, implica en el mediano y largo plazo, la maximización del potencial organizacional a través de su gente. En este sentido, las áreas de talento y desarrollo humanos dejan de responder reactivamente a las necesidades inmediatas de personal en la organización, para situarse en la dimensión proactiva, identificando con la gerencia general los elementos de consenso necesarios para incorporar, una vez se definen o redefinen la visión, la misión, las estrategias, las políticas y los objetivos para lograr el cambio³. Por otra parte, su aporte en términos del estudio de las variables demográficas permite identificar el comportamiento de la fuerza laboral en el futuro próximo. Estos ejemplos ilustran la tendencia actual, que refleja la enorme distancia, en relación con el manejo que se le ha dado al área tradicionalmente.

Pero, ¿cuáles han sido los modelos tradicionales de gestión del talento humano? La literatura sugiere que uno de los modelos dentro de la gama de funciones operativas del área es el de *Tramitación*⁴.

La gestión del área se concentra en el diligenciamiento o tramitación de asuntos relacionados con las personas que entran o salen de la organización. Se refuerzan las funciones de registro, clasificación y archivo de papeles sobre la vinculación, el retiro de personas, la antigüedad, las evaluaciones de desempeño, el tiempo de servicios, los salarios, las vacaciones, los índices de ausentismo y la rotación. También, se tramita todo lo relacionado con entidades gubernamentales que regulan los aspectos legales-laborales y de bienestar social del trabajador.

Esta forma de gestión proyecta, obviamente, eficiencia, por el grado de orden interno en el manejo de documentos pero, por otra parte, no puede ser más ajeno a una gestión real del talento y desarrollo de la gente. La gestión tramitadora genera más datos que información, propiamente dicha, razón por la cual no contribuye, significativamente, en la toma de decisiones de carácter estratégico.

Existe un segundo modelo de gestión que cumple funciones operativas de *Consejería*. Aquí, el énfasis está puesto en el manejo de los problemas personales de los individuos que se desempeñan dentro de la organización, pero puede extenderse al apoyo de las gerencias de las diferentes áreas funcionales, cuando se trata del manejo de la gente. En este sentido, las funciones del área de "personal" se orientan a la identificación de una eventual formación de sindicato o, en algunos casos, a la función de vocería efectiva de los trabajadores y, además, a la solución de los problemas cotidianos de la gente.

Igual que en el modelo anterior, el modelo "consejero" no aporta mucho al proceso de planeación porque cumple funciones reactivas. Por otra parte, hay una restricción importante en el manejo de la información, debido al carácter

confidencial que asume por tratarse, justamente, de relaciones de consejería.

Otro modelo muy conocido y utilizado en nuestro medio es el que responde a la existencia de sindicatos que ameritan un adecuado tratamiento jurídico-legal. En este modelo, las relaciones laborales tienen un marcado énfasis en los procesos disciplinarios, los pactos y las convenciones colectivas, con el fin de asegurar la armonía organizacional. Este modelo de *Relaciones Industriales* todavía ejerce mucha influencia, sobre todo cuando la tendencia en el manejo de los empleados es la de acogerse a lo establecido por la norma. Esta circunstancia genera una doble percepción: en algunos casos hay sentimientos de justicia y equidad y en otros, de desconfianza y claro deterioro del clima organizacional. Una de las cosas más negativas para este modelo es el desgaste por el excesivo dominio de los aspectos contractuales sobre otras actividades del área. La información que se maneja cumple una función vital para los procesos de negociación, pero no trasciende a la toma de decisiones de carácter estratégico.

Un cuarto modelo que se considera una extensión del modelo de Relaciones Industriales es el de *Control*. Este modelo se caracteriza por ejercer un enorme poder en la organización, al manejar todos los aspectos operativos que tienen que ver con la gente. Por el área deben pasar todos los requerimientos, las aprobaciones, los cambios, etc. El manejo de escalas salariales es estricto, de tal manera que ninguna decisión puede hacerse sin pasar por el área de "personal". En ocasiones, la sensación que se tiene es que la organización es rígida e inflexible en su estructura. El apego a normas y procedimientos hace imposible la eficiencia y la agilización de los procesos, sacrificando metas significativas para la organización. La información se maneja

1 Perrow, Charles. *Sociología de las organizaciones*. Mc Graw Hill, Madrid, 1990, pág. 64.

2 Ibid., pág. 73.

3 Wiley, Carolyn. *A Comprehensive View of Roles for Human Resource Managers in Industry Today*. Industrial Management, Nov. Dec, 1992.

4 Andrews, Janet. *Is There a Crisis in the Personnel Department's Identity*. Personnel Journal, June, 1986.

ja a nivel ejecutivo, en las reuniones de planeación, solamente como justificación de las necesidades que tiene el resto de la organización.

Esquemas más recientes identifican la gestión del área como entidad Ase-sora. Esta función responde, en el diseño organizacional, al staff de apoyo. En este sentido, la labor es menos operativa y más orientada a la prestación de un servicio basado en el conocimiento y experiencia propios del área, que resultan indispensables para las necesidades de la gerencia y la organización⁵.

En este sentido, se esperan los requerimientos de capacitación, inducción, entrenamiento o desarrollo que planteen las distintas áreas, para prestar el apoyo que satisfaga esas necesidades. La dificultad más evidente para este tipo de gestión es que normalmente se trabaja sin planeación, por la índole misma del enfoque. El manejo de la información es parcial o algo fragmentado, pues se utiliza sólo lo que pueda ser significativo para dar respuesta a un área específica.

EL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA ORGANIZACIÓN

Buena parte de las organizaciones de países industriales avanzados están incorporando, o esperan incorporar, un modelo de gestión para el área de talento humano, basado en la participación directa en las decisiones que comprometan el futuro de la organización. Se habla, entonces, de la necesidad de generar planes estratégicos del área, que se encuentren unidos al plan estra-

tégico global para dar curso a una planeación estratégica renovada⁶. Este tipo de planeación destaca la importancia del medio ambiente interno de la organización, desde el punto de vista estratégico, frente a la importancia atribuida tradicionalmente al medio ambiente externo de la organización, representado en producto, mercado y tecnología⁷. Ese medio ambiente interno, traducido en talento humano, es lo que obliga a pensar en la dimensión del compromiso del área y de las demás áreas, para el logro y mantenimiento del éxito organizacional. Sobre esta base, es importante señalar la agenda que de corto a mediano plazo debe cumplir el área responsable de la dimensión humana en la organización. A continuación se señalarán los aspectos fundamentales de esta agenda, para posteriormente replantear la magnitud del compromiso de la gerencia del talento y desarrollo humanos, que responda a la actual visión estratégica de la organización.

LA AGENDA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN EL SIGLO XXI

La convicción de que en lo sucesivo, el éxito organizacional va a depender de la capacidad organizacional sugiere una agenda de compromisos del área de gerencia del talento humano, que debe incluir los siguientes aspectos⁸:

- El registro de los cambios en el comportamiento demográfico de la fuerza laboral y su impacto futuro, en términos de conocimientos y habilidades requeridos, para responder a las condiciones del medio ambiente externo.

- La creación de un sentido de pertenencia por parte de la gente que conforma la organización, que se traduzca en mejores relaciones con los clientes externos.

- El fortalecimiento de las relaciones interpersonales, el trabajo de equipo y el ofrecimiento de oportunidades de desarrollo, frente a la poca estabilidad laboral que ofrece hoy por hoy la organización.

- La preparación para la complejidad y el cambio. No esperar la influencia del medio ambiente externo. Anticiparse y promover el cambio de adentro hacia afuera.

- La generación de una visión estratégica renovada en donde se le brinde la misma importancia a la etapa de formulación del plan que a las etapas de ejecución y evaluación. En otras palabras, fomentar la unidad interna a través de propósitos, compromisos y valores compartidos

- El ejercicio del liderazgo para la ejecución de esta agenda pero, además, la convicción de la presencia del líder como resultado del cumplimiento de la misma.

Ahora bien, la pregunta que surge en cuanto a *quién* debe asumir el reto del área en la gestión del talento humano de la organización, será el tema que se expondrá a continuación.

LOS COMPROMISOS DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO PARA EL SIGLO XXI

Un artículo reciente destaca que para los próximos años, las gerencias del talento humano europeas deberán contemplar los siguientes aspectos⁹:

- La participación activa en el proceso de planeación estratégica de la organización.

- El manejo estratégico de la información y el desarrollo de una mejor capacidad de comunicación.

- La satisfacción de las necesidades de capacitación en los procesos de adaptación y desarrollo de carrera del talento humano de la organización.

- El conocimiento del entorno y la capacidad de promover el cambio.

Por otra parte, además de la competencia intelectual, técnica e interpersonal, Dave Ulrich destaca los siguientes compromisos de la gerencia del talento¹⁰.

- La definición de roles y responsabilidades de acuerdo con propósitos organizacionales.

- El liderazgo en su propia área y en toda la organización.

- El conocimiento del negocio y el desarrollo de carrera.

- La preparación y habilidad para promover el cambio, a partir del talento humano.

- La generación suficiente de credibilidad y la incorporación de una visión de futuro organizacional, en todas las áreas funcionales.

- El desarrollo de comunicaciones efectivas.

- El fomento permanente de buenas relaciones y un nivel de compromiso, que se traduzca en valores y actitudes de la gente, en-

5 Ibid., pág. 9.

6 Guerin, Guilles y otros autores. *Planeación Estratégica de Recursos Humanos*, Legis, Bogotá, 1992, pág. 35.

7 Ibid., pág. 39.

8 Ulrich, Dave. *Human Resources as a Competitive Advantage*. Presses de l'université du Québec, Montreal, 1991.

9 Bournois, Frank. *Pratiques de Gestion des Ressources Humaines en Europe: Données Comparées*. Revue Française de Gestion. 1991, págs. 74-78.

10 Ulrich, Dave. *op. cit.*, pág. 119.

caminados al éxito de la organización.

LA AGENDA DEL AREA Y LOS COMPROMISOS DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO. UN SONDEO DE OPINION

Con el ánimo de conocer el punto de vista de algunos de los directivos y empresarios de la región, sobre la agenda de las futuras áreas de talento humano y los compromisos de la gerencia de la misma, se realizó un sondeo de opinión a la segunda promoción del programa de Alta Gerencia ICESI. Las empresas que participaron en la encuesta fueron las siguientes: Carvajal S.A., Distribuciones Técnicas Vibar, Grajales Hnos Ltda., Criva Industrial Ltda., Ingenio Providencia S.A., Ingenio La Cabaña, Constructora Colina del Río, Varela S.A., Multipartes Ltda. e Ingenio del Cauca S.A.

Para el grupo de Alta Gerencia, la agenda del área de talento humano para el siglo XXI, dejará de cumplir muchas de las responsabilidades operativas tradicionales, para realizar las siguientes actividades:

- La introducción de una cultura de intercambio y flujo de información.
- La creación de una cultura de valoración del conocimiento, la participación y la calidad.
- Una mayor coherencia y compromiso entre las áreas.
- La proyección de la empresa a través del desarrollo y la capacitación de la gente.
- El fortalecimiento de la comunicación interna.
- Una capacidad de respuesta acorde con el cambio.

Por otro lado, de acuerdo con la agenda arriba establecida, el compromiso de la gerencia del talento humano exigirá las siguientes condiciones:

- La comprensión del entorno y el desarrollo de una conciencia de la responsabilidad social de la organización.
- El fomento de buenas relaciones entre el área y los demás miembros de la organización.
- El conocimiento total de los procesos internos de la organización.
- El desarrollo de una adecuada capacidad de negociación.
- La educación y capacitación permanentes, con énfasis en el aprendizaje de otros idiomas.
- El alcance de una mayor versatilidad para manejar todo lo relacionado con el tema del negocio.
- El fomento del liderazgo y la comunicación.
- El trabajo permanente para el logro de la integración de la gente.
- El logro de un mejor posicionamiento del talento humano, como el factor determinante del desarrollo de la empresa.
- La creación de nuevos modelos de desarrollo y manejo de los talentos humanos.

Las respuestas obtenidas en el sondeo de opinión arrojan suficientes luces sobre qué tan cerca o qué tan lejos estamos de las tendencias futuras en materia de gerencia del talento humano. Basta revisar los temas que resultan de interés para el grupo de Alta Gerencia y compararlos con los temas que forman parte de la agenda presentada en los modelos. A manera de inventario, estos son algunos de los aspectos comunes en las agendas propuestas por los autores y el grupo encuestado: la preocupación por la preparación de la organización para el cambio; la necesidad de realizar planes estratégicos; la importancia de invertir más tiempo y dinero en la capacitación; el desarrollo

de carrera por parte de las personas que conforman la organización y, finalmente, el manejo efectivo de la comunicación.

En cuanto a los aspectos comunes sobre las responsabilidades del gerente ideal para cumplir con la agenda del área, encontramos: comunicación efectiva; buenas relaciones interpersonales; clarificación de los objetivos del negocio; interacción permanente con otras áreas e integración de procesos; conocimiento del entorno y capacidad de ejercer acciones proactivas hacia el cambio, dentro y fuera del área.

Si se considerara este ejercicio suficientemente ilustrativo de lo que la Alta Gerencia de la región espera del manejo futuro del talento y desarrollo humanos, puede decirse que la agenda y compromisos del área serán más de tipo estratégico, que la simple y cotidiana solución a los problemas de empleados o trabajadores. Las organizaciones necesitan replantear los modelos tradicionales de asesoría, control, relaciones industriales etc., para dedicarse al desarrollo y proyección del po-

tencial humano que se encuentra en cada organización.

No se trata de adquirir nuevos conocimientos y habilidades para "manejar a la gente", sino de un cambio de actitud de los niveles estratégicos, coordinadores y operativos hacia la dimensión humana, en la organización. Esto significa que el individuo, el trabajo y la calidad del mismo deben interpretarse en el contexto de la cultura y que la gerencia de nuestro tiempo debe asumir, desde ahora, el compromiso de crear esquemas propios que atiendan los requerimientos del talento humano necesario para nuestras organizaciones.

Por fortuna está cobrando sentido la necesidad de romper los paradigmas que han forjado la imagen tradicional de una sola área funcional, responsable de la capacidad organizacional. La gerencia del talento humano implica una responsabilidad conjunta. En este sentido, los conocimientos, habilidades y motivación que se requieren para el pleno desarrollo personal y profesional propio y de los demás, es el reto gerencial más inmediato para que la organización trascienda exitosamente al siglo XXI.

POEMA DE LA ESPERANZA

Dame, al menos, la paz, yo te lo ruego.

Hoy quisiera olvidar el sufrimiento
de estos días terribles que he pasado.
Poder dejar atrás tantos lamentos,
y en la vida soñar desenfrenado.

Pero para vivir debo primero,
en medio de la paz y del sosiego,
descubrir de la vida lo que quiero,
volver a ser, modificar mi ego...

Vivir es disfrutar lo que se tiene,
es un sabio consejo que he escuchado,
y hacer el inventario de mis bienes,
es algo en lo que nunca he reparado.

Y es éste un ejercicio interesante,
en que además de bienes materiales,
afloran muchas cosas importantes,
que son, por cierto, las que más me valen.

Para empezar, existe una familia
que ha luchado, sin tregua, por mi vida,
que no ahorra ni horas ni vigiliass
para llenar de amor todos mis días.

Y descubri que existe gente buena,
que me quiere y aprecia, sin reparos,
que ha ayudado a mitigar mi pena,
que me ha cuidado, que me son muy caros.

Encontré, además, la generosa mano,
que me tendió la material ayuda,
acompañada de un calor humano,
que sólo Dios, les pagará sin duda.

Hallé, también, un mundo de defectos,
que me impiden vivir con alegría,
Y es que el que sólo aprecia lo perfecto,
acabará pagando su utopía.

Muy duro he sido en criticar la gente,
intolerante ante el defecto ajeno,
sin comprender que el fondo de mi mente
ungido estaba del amigo ameno.

Y es que muy sola mi existencia ha sido,
rodeado, no más, de los que quiero.
Amigos en mi vida habrían cabido.
Sólo hoy lo entiendo, cuando los requiero.

Descubri que tenia sentimientos,
que sólo era de piedra mi fachada,
que es tan solo alegría lo que siento
cuando se da sin que se espere nada.

Pude florar, después de muchos años,
y hasta vencer, un tanto, mi egoísmo.
Y es que el sufrir me ha vuelto más hu-
mano.

Hoy sé muy bien que ya no soy el mismo.

Y todos ven en mi la fortaleza
y me admiran la lucha que he librado.
Admito haber luchado sin pereza,
pero adentro hay un ser desesperado.

Y hallé a Dios, de nuevo en mi camino,
y le pedí perdón por mis pecados.
No lo pienso culpar de mi destino,
y le pido un lugar cerca a su lado.

Pero que no me lleve todavía,
porque no he terminado el recorrido.
Me queda mucho, aún, en esta vida,
para poder decir que le he cumplido.

Si me deja vivir, yo le prometo
vencer la rigidez de mis cadenas,
buscar a los demás, vencer el reto,
reír de nuevo, y, hasta hacer poemas...

**Luis Fernando
Gutiérrez Marulanda**

Cali, diciembre 2 de 1992

LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES Y LA APERTURA ECONOMICA

CARLOS ALBERTO ESPÍNDOLA SCARPETTA

Doctor en Jurisprudencia del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Santafé de Bogotá. Master of Laws, U.M., Tulane University, New Orleans, U.S.A. Especialista en Derecho Marítimo y Negocios Internacionales. Profesor Universitario - ICESI.

La llamada apertura económica es la consecuencia de la suma de una serie de factores socioeconómicos y geopolíticos que está despertando la conciencia de los pueblos frente a hechos que requieren una pronta y responsable acción por parte de todos los sectores.

Las convenciones internacionales que propugnan por una igualdad de condiciones para que el comercio continúe sobre un derrotero que permita a los países del tercer mundo un adecuado nivel de desarrollo y los esfuerzos multilaterales y bilaterales que están permitiendo un cambio de las reglas del juego, son apenas el normal paso para que se decanten las nuevas formas de comercio entre los llamados megabloques.

La apertura colombiana, al igual que las distintas modalidades de este fenómeno económico y comercial planteadas y ejecutadas por otros países, exige en primer término, una *apertura mental*. Sólo se logra mediante la capa-

citación adecuada de todos los actores que necesariamente participan en el escenario del comercio internacional del siglo XXI para lograr los niveles de conocimientos y de conciencia que garanticen un resultado acorde con el nuevo modelo de desarrollo económico.

Además, el Estado pasa por una etapa de modernización que permitirá la flexibilidad a medida que las leyes pertinentes se promulguen. En efecto, el tránsito de legislación ha presentado un evidente cambio hacia la internacionalización de la economía colombiana y la inserción del país a los mercados internacionales.

El marco macroeconómico del proceso exige también un consecuente esquema para la presentación de las distintas operaciones de comercio internacional. Es necesario hacer un análisis de las distintas operaciones de dicho comercio y el enfoque dentro del marco de la estrategia conocida como Distribución Física Internacional, D.F.I.

Para el propósito de este ensayo, me gustaría referirme a dos de los más sensibles componentes de la D.F.I.: Las normas Incoterms y el tratamiento de la gestión en el transporte de mercaderías.

LAS NORMAS INCOTERMS

La Cámara de Comercio Internacional de París y la Uncitral, han sido los promotores de la unificación de los términos de compraventas internacionales. En efecto, el último intento plasmado en la reforma que tuvo lugar en el año de 1990, permitió la modernización de las reglas mediante la especialización de las distintas modalidades de compraventas. Esta nueva propuesta rebasó los parámetros de nuestro Código de Comercio en la medida en que las cuatro modalidades que están tipificadas en la norma como Compraventas Marítimas (artículos 1668 a 1702 del Código de Comercio), son insuficientes frente a las modalidades que están siendo utilizadas actualmente.

Este esfuerzo de unificación no significa que las normas Incoterms sean de obligatoria observancia, excepto si ellas se han incorporado expresamente o por referencia a cada negociación. De otro lado cabe advertir que las reglas de hermenéutica nos piden que en materia mercantil, al momento de resolver un conflicto, éste sea ilustrado consultando la voluntad de las partes, las normas supletivas y la costumbre mercantil.

Es por esta razón que frente a la libertad contractual que nos permite la legislación debemos hacer un esfuerzo importante para madurar los conocimientos técnicos en este campo del comercio. La profesionalización del comercio internacional le permitirá al país desarrollar las capacidades necesarias para que en los foros propios en donde se discuten y desarrollan políticas de negocios internacionales, obtengamos una razonable posición negociadora, producto de una adecuada gestión en virtud de una nivelación de las fuerzas primarias como son, por ejemplo, la

tecnología y su correcta aplicación a los diferentes contextos negociales.

En efecto, el conocimiento de las cláusulas que rigen las distintas modalidades de compraventas internacionales permite a los protagonistas administrar los distintos niveles de riesgos para que las decisiones que eventualmente tomen en este campo, correspondan al conocimiento de las diferentes etapas de cada negocio y la asunción de los riesgos que conlleva la selección de una u otra modalidad de contratación. El manejo de estos riesgos permite al importador/exportador controlar la negociación, desatando un conflicto negocial en favor de los intereses del país y de la misma rentabilidad de cada operación comercial. Dicho de otra manera, iniciar cada proceso aprovechando las ventajas comparativas que para cada situación sea aprovechada al máximo, minimizando la atomización del control del negocio en detrimento de los intereses propios.

En consecuencia, nos permitimos sugerir una adecuada gestión aplicable a los negocios de los grandes volúmenes o graneleros, los cuales a nuestra manera de ver, tienen un importante impacto en las economías de los países por tratarse de productos básicos y cuantiosos. El ejemplo va dirigido a ilustrar el mayor o menor grado de control sobre la negociación, dependiendo del tipo de contrato que escojamos en un momento dado. Si se trata de una compra bajo la modalidad C.I.F., costo, seguro y flete, es mal vendedor quien maneja la gestión hasta el puerto de destino, gobierno que le permite a esa parte aprovechar su mayor capacidad de gestión y de participación en la medida en que es él quien protagoniza el proceso en las diferentes etapas, dejando por puertas al comprador quien pasivamente deberá pagar el precio que resulte en términos competitivos.

LA GESTIÓN DEL TRANSPORTE

En el tema de los negocios internacionales, el transporte participa con un alto grado en la eficiencia y rentabilidad

de las operaciones de comercio exterior.

Trátese del transporte de mercaderías por mar bajo el régimen de conocimiento de embarque o del transporte bajo la modalidad de fletamento marítimo, es pertinente advertir que Colombia está comenzando a despertar en esta especialidad de negociación, patrimonio hasta hace muy poco tiempo de los intermediarios especializados que desde el exterior controlan este comercio y la poderosa gestión negociadora de las comercializadoras internacionales que por sus volúmenes de negocios pueden activamente incidir en el mercado de fletes.

Sin embargo, consideramos que en la medida en que los diferentes intereses de los cargadores se unifiquen, para de esta manera mejorar la posición negociadora del país frente a la oferta de transporte podremos ampliar las rutas y los tráficos hacia mercados que actualmente están aislados de nuestras opciones de mercado. En cierta forma, la terminación del monopolio del tráfico marítimo para servir primordialmente los mercados cafeteros, está

abriendo las oportunidades para que otras alternativas se desarrollen permitiendo la apertura hacia nuevos mercados a través de servicios regulares de transporte por mar. El levantamiento de la llamada reserva de cargo fue el primer paso hacia una racionalización del transporte marítimo en función de la libre competencia en precios y servicios. De otro lado, los "outsiders" en las conferencias marítimas están generando un sano proceso de competitividad, quebrando el sistema de exclusividad en beneficio del mejoramiento de los precios y del servicio. Por supuesto que sólo podrá desarrollarse una permanente política en este campo en la medida en que los participantes en estas disciplinas se arriesguen a movilizarse hacia las nuevas propuestas y opciones que ofrece el nuevo-viejo modelo del comercio internacional.

Estaremos publicando periódicamente una serie de ensayos sobre el particular, de tal manera que este tema sea desarrollado en módulos que permitan al lector reflexionar sobre las verdades del comercio internacional y de los negocios.

DESARROLLO INTEGRAL DE LA CUENCA PACIFICA COLOMBIANA

JOSE GERARDO CARDONA

Ingeniero Agrónomo – Universidad Nacional de Colombia. Tesis de Grado 1952: Contribución a la Defensa de los Recursos Naturales del Valle del Cauca. Especialidades: Educación Rural, Planificación en Ordenamiento y Manejo de Cuencas Hidrográficas.

Este trabajo tiene como finalidad, presentar en forma resumida valiosos estudios que se encuentran dispersos, realizados por varias instituciones en los sectores forestal, pesquero, minero, agropecuario y turístico, que a juicio personal se consideran de vital importancia para el desarrollo integrado de la cuenca pacífica colombiana.

El litoral pacífico colombiano es una de las áreas más deprimidas y se encuentra marginada del proceso de desarrollo económico y social del país y es la menos integrada físicamente al territorio nacional. Son necesarios la voluntad política, el respaldo financiero e industrial y comunitario, factores sin los cuales no es posible conseguir una exitosa culminación en los procesos de cambio.

Se impone a la vez una acción más armónica, coordinada y quizá más enérgica por parte del Estado, para prevenir la depredación de los recursos naturales de la costa colombiana del pacífico, que se ha proyectado hasta sus hoyas hidrográficas. A esto se

agrega la adjudicación indiscriminada de tierras, y la pesca ilegal que llevan a cabo en el mar territorial colombiano naves extranjeras. También hay necesidad de actualizar los requisitos mínimos que deben cumplirse en la expedición de las licencias para el aprovechamiento de los recursos naturales, del área del pacífico colombiano.

El prolijo trabajo impuesto al tratar de integrar las investigaciones realizadas por diversas entidades, que han intervenido en el diagnóstico de los problemas y posibles soluciones para el aprovechamiento integral y racional de los ingentes recursos de la cuenca del pacífico colombiano, se verá compensado con la satisfacción de que este esfuerzo, con el respaldo de 46 años al servicio del sector agropecuario nacional, pueda proporcionar una información preliminar para la toma de decisiones de empresarios e instituciones, interesados en la inversión de capitales en la región del pacífico colombiano.

Por otra parte, la síntesis de los estudios aquí consignados contribuirá a la

divulgación del potencial económico del Andén Pacífico, documentos que apenas son conocidos por una mínima parte de la población colombiana, que desconoce el inmenso potencial de los recursos naturales del litoral pacífico, el cual constituye un polo de desarrollo para la economía colombiana y que si lo sabemos aprovechar, mediante una acción decisiva del Estado y de la empresa privada, como un objetivo prioritario, estaremos contribuyendo a la vinculación de muchos colombianos que hoy figuran dentro del cinturón de desempleados, al encontrar nuevas fuentes de trabajo.

Para los profesionales en cualquiera de las actividades, para los estudiantes y colombianos en general, se espera que el presente manual enriquezca sus conocimientos y les enseñe que en la cuenca del pacífico colombiano está el futuro de nuestro país, y desde ahora iniciar una acción mancomunada para conquistar la región del siglo XXI, depositaria de ingentes riquezas, no solamente en la parte continental del litoral, sino en las aguas del Océano Pacífico, con sus invaluable recursos pesqueros y minerales.

El área del pacífico colombiano no es solamente patrimonio de las actuales generaciones, sino de los futuros colombianos; aprovechémosla racionalmente para prevenir su destrucción.

Pero el éxito de los proyectos de desarrollo sólo será posible mediante la captación de las comunidades de la región, a través de métodos adecuados para la transferencia de tecnologías que estén de acuerdo con las necesidades del área. Como labor complementaria, creemos oportuno señalar la importancia de educar a la comunidad en el buen empleo de los ingresos familiares, para que éstos contribuyan básicamente a la estabilidad de la unidad familiar.

Es necesario, por lo tanto, que la autonomía de la CVC sea respetada, ya que a través de sus 35 años de existencia se ha constituido como el motor

de progreso de la región, pero que paradójicamente ve amenazada su autonomía y estabilidad con la creación del Departamento Administrativo del Ambiente y de los Recursos Naturales (DARNAR), por lo que es necesario la revisión de este proyecto.

En el campo económico, el cooperativismo será uno de los mecanismos básicos para el desarrollo de las actividades económicas del litoral pacífico; lo que ha sido demostrado con los avances que este tipo de economía solidaria ha tenido en el país, dados los beneficios recibidos por los gremios que se han acogido a este sistema económico, con alto contenido social y humanístico.

Las sugerencias y comentarios formulados en el presente manual no tienen el carácter de dogmáticos, nuestro propósito es el de contribuir a la orientación de los proyectos del área productiva, que en un futuro se lleven a cabo en el litoral pacífico colombiano.

El ecodesarrollo. La etnia y sus valores culturales. Cuando se habla de desarrollo no sólo debe tenerse en cuenta el beneficio económico o comercial que se derive de la aplicación de los medios científicos y tecnológicos para obtenerlo, sino que estos mecanismos tienen que estar integrados con el proceso ecológico para evitar el desequilibrio ambiental.

Hay que acabar con el concepto de desarrollo basado en la acción del hombre, dominando y explotando la naturaleza, en forma irracional. Lo que debemos diseñar son esquemas en donde la complementariedad y el aprovechamiento equilibrado de los recursos naturales conduzcan a un desarrollo sostenible y balanceado, para no contravenir las leyes naturales con sus funestas consecuencias para la ecuación biológica: hombre, suelo, agua, flora y fauna y las implicaciones graves, irreversibles y letales sobre el medio ambiente.

El litoral pacífico posee características importantes y estratégicas a nivel

mundial, por su extraordinario valor en cuanto a megadiversidad biológica y por su valiosa riqueza étnica y cultural; por su importancia en el clima continental y por su indudable riqueza en recursos naturales.

El hecho de ser Colombia el segundo país en el mundo en megadiversidad biológica, la compromete a preservar el patrimonio de diversidad genética, siendo éste el único recurso que puede mejorar la producción forestal, pesquera y agrícola. Al mismo tiempo, permite disponer de valiosas materias primas para la investigación y posterior aprovechamiento industrial de los recursos naturales renovables. En consecuencia, Colombia tiene la necesidad de desarrollar una seria política de investigación, preservación y utilización de los recursos naturales del litoral pacífico.

La cuenca del pacífico es una región extraordinariamente pródiga en diversidad étnica y cultural, este patrimonio debe preservarse y entenderse, ya que ellos han convivido con la selva por miles de años sin destruirla; por lo tanto, es una obligación de los departamentos con acceso al litoral asegurar y garantizar la supervivencia de estas culturas, dentro de su propio medio.

Chocó, Valle, Cauca y Nariño, tienen que coordinar esfuerzos y aplicar políticas serias y coherentes para el aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales del litoral pacífico.

Este es el mismo clamor que hace a nivel mundial la Corporación Colombiana para la Amazonia - CCA.

1. HIDROGRAFIA Y CLIMA DE LA CUENCA PACIFICA

De acuerdo con la temática del IGAC, resumimos algunos aspectos del medio natural:

a) La región pacífica constituye con la Amazonia la extensión más grande de bosques que tiene Colombia. El litoral pacífico está considerado comúnmente como el Andén Pacífico.

La región tiene más de 240 ríos de abundante caudal; las cuencas hidrográficas más importantes están constituidas por los ríos San Juan, Patía, Baudó, Mira, Micay, Mataje, Guapi, Iscuandé, Naya, Yurumanguí, Dagua y Anchicayá. La excesiva humedad y la temperatura, propias del bosque muy húmedo o superhúmedo tropical, acelerando los procesos de alteración de los minerales primarios y causando la pérdida por lavado (lixiviación), de los elementos químicos, muchos de los cuales son indispensables para la nutrición de las plantas.

FORMACIONES VEGETALES

b) La vegetación es uno de los indicadores para el desarrollo de los sectores agroforestal y pecuario; comprende las siguientes asociaciones vegetales:

- Playones de arena con escasa cobertura de arbustos
- Bosques de manglar
- Bosques de natal
- Bosques de guandal
- Hylae del Pacífico en mosaico con bosques inundables
- Hylae del Pacífico
- Zonas cenagosas
- Selva subandina
- Selva subandina alta
- Selva andina
- Selva antiandina y subpáramo

SUELOS

c) Los suelos del litoral pacífico son pobres químicamente, si se examina su fase mineral. En ellos, al igual que en la Amazonia, la alimentación vegetal depende principalmente de los nutrientes almacenados en la fa-

se orgánica del ecosistema. Estos suelos, dadas sus condiciones físico-químicas, son principalmente de vocación forestal.

El mal manejo de ellos y el aprovechamiento inadecuado de los recursos agroforestales, pesqueros, mineros y de fauna silvestre, han conducido al estado de pauperización de los pobladores de estas áreas.

2. ANALISIS DE LOS CINCO SECTORES PRODUCTIVOS

A) Sector Forestal

Como base de una racional explotación forestal es necesario llevar a cabo la recomendación formulada por el estudio Inderena-Canadá para "que se adelanten a la mayor brevedad posible los inventarios y estudios complementarios de los tipos de bosques enunciados".

La investigación y el manejo silvicultural es otra condición para un adecuado y racional aprovechamiento de las maderas. Otro aspecto que debe investigarse es el relacionado con la repoblación natural, como un método posiblemente económico para la conservación de los bosques.

Del total de bosques comerciales existentes en el litoral pacífico (4'110.500 Has.), un 77% no ha sido explotado y es tiempo de prevenir su destrucción, estableciendo y velando por el cumplimiento de normas que acrediten un proceso eficiente y racional en el aprovechamiento, manejo y renovación del recurso boscoso natural, con mayor razón si tenemos en cuenta que por múltiples razones ecológicas, económicas y sociales, el recurso forestal representa el principal renglón natural del litoral pacífico.

Del "Diagnóstico Socioeconómico del Litoral Pacífico Valle del Cauca" (Departamento de Estudios Económicos CVC-II-1983), se deduce lo siguiente: La Cuenca del Pacífico suministra al país la mayor cantidad de madera.

Existen entre 250 y 300 especies maderables, lo que da origen a una mezcla de buenas y malas especies vegetales. Esto afecta el volumen comercial por unidad de superficie, pero evita la sobreexplotación de las especies de alto valor comercial.

Se necesita el estudio físico-químico de especies que aún no se han explotado comercialmente, como también la reglamentación de la industria maderera y su comercialización, para que el producto llegue a precios razonables al usuario.

"Bases para un desarrollo armónico del departamento del Valle" de que son autores el doctor Antonio J. Posada y la señora Beatriz Castro de Posada, - Cali, 1982- hace relación a las reservas forestales, desde el río San Juan hasta el Ecuador, las cuales han venido sometidas a un proceso de extinción. En términos generales las reservas forestales de la vertiente del pacífico están representadas por:

- 1) *Manglares*. En tierra de relieve plano y fangoso, normalmente inundadas con agua salada.
- 2) *Bosques de natal*. Que viene a continuación del manglar, en esteros en donde hay combinación de agua salada, con agua dulce y el cual ha sido poco aprovechado.
- 3) *Bosque de guandal*. Que comprende una comunidad forestal desarrollada, sobre suelos comúnmente inundables y compuestos por material turboso de origen aluvial o coloidal depositado por el desbordamiento de los ríos. Las especies forestales más comunes son: cuángare, sajo, tângare, anime, sande y peinemono.
- 4) *Bosque de colinas bajas*. O bosque mixto tropical, ubicado después de guandal, en zonas que varían de suavemente onduladas a onduladas. Estos bosques constituyen la

mayor reserva comercial de la costa del pacífico.

5) *Bosques de colinas altas*. Representados por masas boscosas mixtas tropicales, generalmente poco intervenidas, por su inaccesibilidad, por lo cual se han convertido en vegetación protectora. Su especie principal es el abarco.

6) *Bosque de montaña*. Constituido por vegetación arbórea heterogénea, de tipo protector y que cubre la mayoría de cuencas hidrográficas superiores de los cursos naturales de agua.

Sin embargo, no todos estos bosques son de fácil acceso y aprovechamiento: únicamente 2'353.000 Has. (50.5%) del conjunto de la costa pacífica sur, correspondería a áreas accesibles: 36.000 Has. de natal, 354.000 de guandal y 1'962.000 de colinas bajas.

No obstante, si se prosigue al actual ritmo de extracción selectiva, muy pronto los natales y guandales remanentes en la costa del pacífico sur habrán desaparecido. Este método de extracción sólo favorece a los concesionarios y permisionarios y muy poco a la población nativa.

En consecuencia, se hace urgente adoptar y poner en marcha una política coherente y de largo plazo, con respecto a los pocos natales y guandales remanentes y particularmente en los bosques de las colinas bajas, que constituyen la principal reserva de la zona y una de las más importantes de Colombia. Los bosques de las colinas altas y los de montaña, que en conjunto representan 2.3 millones de hectáreas de bosque tropical mixto, son de difícil aprovechamiento a mediano y aun a largo plazo.

B) Sector pesquero

La pesca marítima constituye una de las actividades más productivas de la costa pacífica, Del potencial pesquero de la región, estimado entre 127.000 y

156.000 Tons./año, Colombia sólo aprovecha entre un 11% y un 13% de todos sus recursos pesqueros en este litoral. En la actividad pesquera del pacífico se conocen la artesanal y la industrial.

Las actividades pesqueras a nivel industrial están concentradas en la explotación de dos especies, los camarones y los langostinos de zonas poco profundas. Pero como existe una diversidad de especie que permite intensificar el nivel de explotación actual, tales como el atún y las sardinas (carduma y plumuda), éstos constituirán los recursos con mayor posibilidades de incremento en su captura industrial, y la "pesca blanca" en el nivel artesanal. No se justifica la subutilización y escasa producción pesquera nacional, frente al fenómeno del aumento de la demanda interna, que se observa en el creciente incremento anual de importaciones (atún, harina, de pescado y otros).

También debe de tenerse en cuenta el valor de las especies ictiológicas de sus ríos, orientando un racional aprovechamiento de este recurso, que constituye fuente alimenticia de los pobladores ribereños.

En el estudio realizado en 1949 por el técnico pesquero Arnold Wilton Janson, sobre la pesca en la costa del pacífico, encontramos los siguientes conceptos que a título de información transcribimos: "Por razones de sentido común y muchas otras de índole exclusivamente técnica, nos hemos inclinado a opinar que el negocio pesquero en el pacífico debe establecerse en tres zonas diferentes, que facilitarían los abastecimientos del personal empleado, de los puestos que para el propósito se creen y aumentarán la eficiencia de la producción en esta industria".

"Ahora que he tenido la más agradable experiencia al estudiar la costa del pacífico, me ha sorprendido el constatar que las posibilidades de pesca en estas costas son colosales y ni siquiera imaginables para técnicos de otros países, que se ven obligados a sacarles

partido a aguas que han sido explotadas de más de 60 años y con todo eso ellos se consideran satisfechos de los resultados." (I Conferencia Agrícola del Pacífico) - Cali, III-1949.

Recursos pesqueros marinos. De otra parte, en estas aguas existe una gran variedad de peces para una explotación lucrativa industrial, bajo las diversas modalidades de pesca marina de este carácter: pesca blanca y de tiburón (tiburón, pargo, cherma, camarón, flor, etc.); pesca para reducción (carduma y ahumada); pesca para conservas (tunidos, carduma, plumuda, jai-ba, camarones, piangua, calamar, sardina, etc.) y pesca de atún. Existen excelentes posibilidades para cultivos marinos de especies como camarón americano y lisa, entre otros.

No obstante las facilidades de pesca marina allí existentes, muy poco ha sido el desarrollo de esta industria en la costa del pacífico. Las actividades actuales se reducen a la pesca industrial de camarón en aguas a escala mediana, y a la pesca artesanal, casi primitiva, a través de la cual subsisten miles de personas a lo largo del litoral.

La ampliación diversificada y tecnificada de la industria pesquera del pacífico debe ser, sin duda, uno de los objetivos básicos de cualquier programa de desarrollo armónico.

Pesca. Las actividades industriales exigen infraestructura mínima de captura, acopio y manejo. A nivel industrial está concentrada en dos especies: camarones y langostinos, de zonas poco profundas, factores que inciden en la subutilización, y escasa producción pesquera nacional; a ésto se agrega el poco consumo de pescado por parte de la población.

Es importante llevar a cabo evaluaciones sobre el potencial de algunos recursos pesqueros. La industria pesquera se puede incrementar mediante el cultivo de camarones y langostinos en estanques, en la región comprendida entre Cabo Manglares y Guapi.

El atún ofrece, desde el punto de vista económico, amplias oportunidades de expansión industrial; Panamá, Ecuador y Perú la han incrementado.

Hay necesidad de formar un equipo de marineros y tecnólogos marinos, bien preparados.

Dado que muchos de los recursos pesqueros de la plataforma pacífica se encuentran diseminados y distribuidos en forma extensiva, la pesquería artesanal, y no la industrial en este caso, representa el medio más práctico de aumentar la captura de tan importante recurso.

Las investigaciones pertinentes se vienen cumpliendo por Cenipacífico, a través de los valiosos estudios que esta institución realiza, y que sin lugar a dudas marcará nuevos rumbos de progreso a la industria pesquera de la cuenca del pacífico.

Para meditar.

a) Conociendo el potencial ictiológico de los mares y de las aguas continentales del planeta, podemos deducir que no hay razón valedera para que un gran porcentaje de la humanidad esté sometida al flagelo del hambre.

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO, ha revelado los siguientes datos:

En el año de 1985 la producción pesquera mundial alcanzó la cifra de 84 millones de toneladas, el 90% de las cuales procedió del mar; aproximadamente una tercera parte de esas capturas se convierte en harina de pescado, destinada a la alimentación animal principalmente, el resto se dedica al consumo humano.

b) No obstante esas cifras, más de 500 millones de personas están condenadas al hambre, la desnutrición y la pobreza; 40.000 niños mueren diariamente por carencia de

proteínas, calorías, minerales y vitaminas. Los recursos ictiológicos, provenientes del mar y de las aguas continentales, ofrecen una fuente ilimitada de alimentos y de medios de vida. Representan la cuarta parte de los suministros mundiales de proteínas.

c) Desde hace muchos años, los pescadores y sus familias figuran entre los sectores más abandonados y vulnerables de la población rural pobre. La participación de la mujer en estas actividades ha sido subestimada. Si bien es cierto que generalmente no interviene en la captura de los peces, por el alto peligro que conlleva, su participación es bien notoria después de la captura, cuando se dedica a las faenas complementarias, como desenmallar, limpiar y vender el producto de la pesca, ya sea fresco en la playa o en las riberas de los ríos; también se dedica a actividades como salazón o secado y a la preparación del pescado ahumado.

C) Sector minero

Una de las preocupaciones en el Plan de Desarrollo Integral para la Costa Pacífica, se orienta a las propuestas de políticas y programas que permitan identificar los aspectos que vienen afectando negativamente al sector minero, con el fin de continuar estructurando progresivamente una política más racional, a través del Ministerio de Minas y Energía (Ingeominas).

Para mencionar sólo uno de los procedimientos que se han venido utilizando para el proceso de extracción aluvial del oro, está el sistema de dragado que ha ocasionado consecuencias negativas, ecológicas y sociales, para la región y los pobladores del pacífico.

Afortunadamente Ingeominas ha llevado a cabo una gran investigación en el campo minero nacional, cuyos resultados ya han sido divulgados

en sus dos volúmenes sobre "Recursos Minerales de Colombia", junio 1987, donde se expresa: "La minería no ha crecido paralelamente con el resto de la economía del país", olvidando que "las minas y los metales preciosos de la América Hispánica financiaron durante cuatro siglos la grandeza de España". "Cuando la colonia, la mayor producción minera provenía del litoral pacífico".

Con el fin de ampliar el conocimiento de la riqueza minera del litoral pacífico, sustentada principalmente en la explotación del oro y el platino, hacemos énfasis en los estudios de Ecopetrol sobre cuencas oceánicas sedimentarias y su potencial petrolífero, ubicados en el Chocó-Pacífico y Cauca-Patía.

"Cuencas sedimentarias".

"Ecopetrol ha dividido el país en trece cuencas sedimentarias desde el punto de vista petrolero, que totalizan un área de 71.6 millones de hectáreas. Todas están relacionadas de alguna manera con la orografía andina y de acuerdo con la clasificación de Kingston (1983) se pueden agrupar en la siguiente forma (Govea y Aguilera. 1986)":

1. "Cuencas Continentales: Llanos Orientales, Putumayo, Valle Medio del Magdalena, Catatumbo, Cesar, Ranchería, Sabana de Bogotá, Amazonas, Los Cayos".
2. "Cuencas del Borde Continental: Valle inferior del Magdalena, Guajira".
3. "Cuencas Oceánicas: Chocó-Pacífico, Cauca-Patía".

Existen otras zonas en el litoral pacífico con futuro promisorio, como es el caso del prospecto Murindó (Chocó), donde se han detectado áreas con manifestaciones de cobre, molibdeno, zinc, oro, cobalto y zonas carboníferas y saliníferas.

D) Sector agropecuario.

Iniciamos el comentario de este sector, presentando un resumen de los estudios de suelos, realizados en el Litoral Pacífico por el Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC), con las respectivas recomendaciones:

Suelos de la planicie marina.

Son suelos para la vida silvestre, zonas de interés turístico, tierras de vocación forestal (manglares), con bosques protectores-productores, 393.300 hectáreas (6.5%).

Suelos de las formas aluviales.

Suelos aluviales bien drenados, son aptos para la agricultura y la ganadería intensivas cuando el clima es moderado. En climas perhúmedos son aptos para cultivos de subsistencia, cultivos autóctonos, y cultivos permanentes, con prácticas especiales de manejo, 66.500 hectáreas (1.1%)

Suelos aluviales mal drenados (Tropepts, Fluvaquents Tropepts) de áreas depresionables e inundables (basines), incluyendo zonas con suelos orgánicos (Tropohemist).

En climas moderados, son tierras aptas para ganadería extensiva, silvicultura y agricultura de subsistencia. Se pueden adecuar para uso intensivo. En climas perhúmedos tienen vocación forestal. (Bosques productores). Áreas seleccionadas sirven para cultivos autóctonos y ganadería de búfalos. 1.161.600 hectáreas (19.2%).

Suelos de abanicos de clima perhúmedo con drenaje pobre a imperfecto y alguna disección, son tierras de vocación forestal. Áreas seleccionadas son aptas para cultivos autóctonos y ganadería de búfalos. 24.400 hectáreas (0.4%).

Suelos de abanicos de clima húmedo, bien drenados (Eutropepts, Pellu-

deres), con sectores de drenaje pobre (Tropepts), son tierras aptas para agricultura y ganadería intensivas: 102.600 hectáreas (1.7%).

Suelos de las colinas.

Zonas de bosques protectores-productores-extracción de subproductos del bosque: 913.600 hectáreas (15.1%). Existen suelos de relieve fuertemente ondulado a quebrado y clima pluvial y muy lixiviados; son tierras de vocación forestal, bosques protectores - productores. Se permite extracción de subproductos: 1.270.500 hectáreas (21%).

Suelos de relieve ondulado, clima húmedo a muy húmedo, moderadamente evolucionados y lixiviados (Dystropepts, Tropepts, Tropudults), son tierras de vocación forestal predominante. Zonas de bosques productores, áreas seleccionadas se pueden utilizar en ganadería y cultivos permanentes en sistemas agro-silvopastoriles: 411.400 hectáreas (6.8%)

Suelos de relieve ondulado a quebrado y clima húmedo a muy húmedo, moderadamente evolucionados y lixiviados (Tropepts y Dystropepts), líticos o no, son tierras de vocación forestal: 242.000 hectáreas (4%).

Suelos de relieve ondulado y clima húmedo y con alta saturación de bases (Eutropepts, Hapludolls). Son tierras aptas para ganadería y cultivos permanentes con prácticas de conservación de suelos en zonas menos pendientes: 60.500 hectáreas (1%).

Suelos de las serranías.

De relieve muy quebrado a escarpado, clima húmedo, poco evolucionados, superficiales muy lixiviados y altamente susceptibles a la erosión (Tropepts lítico o no), hay frecuentes afloramientos rocosos, tierras de vocación forestal, bosques protectores de suelos, aguas y vida silvestres: 544.500 hectáreas (9%).

Suelos de relieve muy quebrado a escarpado y clima muy húmedo, ácidos

(Dystropepts), son tierras de vocación exclusivamente forestal. Sólo debe aprovecharse racionalmente el bosque en áreas menos pendientes. Las zonas escarpadas no deben tocarse: 417.400 hectáreas (6.9%).

Suelos de relieve muy quebrado y clima húmedo, con evidencias de erosión. Dichas zonas deben ser declaradas como protectoras de suelos, aguas, vegetación y fauna. Las tierras de menor pendiente son aptas para la ganadería y cultivos permanentes: 30.300 hectáreas (0.5%)

Zonas pantanosas.

Áreas de refugio de la vida silvestre: 411.400 (6.8%)

Agricultura actual.

La actividad agrícola de la región del Pacífico es un renglón muy bajo debido a las condiciones ecológicas de la zona.

La mayoría de los municipios presentan porcentajes menores del 3% de su superficie, dedicada a la agricultura. La tenencia de la tierra para labores agrícolas está presentada sólo en un promedio ponderado de 1.37 hectáreas. Sin embargo, existe una gran diversificación de productos, destacándose la yuca, maíz, frijol, arroz, banana, plátano, fique, cacao, caña de azúcar y café.

Sobresalen como principales:

Valle del Cauca.

En Buenaventura: maíz, arroz y plátano, Dagua y Darién: café, caña de azúcar, plátano y yuca.

Chocó.

Arroz, banana, plátano. En algunas zonas la caña de azúcar.

Cauca.

Caña de azúcar, plátano, café, arroz y maíz.

Nariño.

Maíz, plátano y yuca. Son importantes también las plantaciones de cacao. Por lo anterior puede observarse que la importancia del sector agrícola en la economía regional del litoral pacífico es muy escasa, esta situación se debe a lo siguiente:

1. Forma de explotación, de tipo tradicional.
2. Escasa asistencia técnica.
3. Baja calidad de los suelos, desde el punto de vista agrícola.
4. Carencia de vías de comunicación.
5. La forma antitécnica y de baja rentabilidad en la explotación agrícola.
6. No existe un conjunto de tierras cultivables.
7. Los pocos centros de comercialización importantes (Tumaco, Buenaventura y Quibdó) se hallan muy distantes entre sí.
8. Deficientes servicios de salud y educación.
9. Intervienen además, otros factores como el régimen de lluvias, la estructura hidrográfica y características de orden natural.

A pesar de las limitaciones citadas anteriormente, "en la parte alta del San Juan se halla el río Profundó, divisorio entre los municipios de Itmina y Tadó, cuya riqueza agrícola para toda clase de cultivos es proverbial en ambos distritos" (Patiño, marzo 1949).

El modelo de Granja Integral Autosuficiente, sería el esquema adecuado para los campesinos de las distintas regiones del litoral, de acuerdo con las condiciones ecológicas y socioeconómicas del área.

E) Sector pecuario.

En el Litoral Pacífico existen zonas aptas para la ganadería vacuna, con

base en ganado criollo, especialmente de la raza blanco-orejinegro; el cebú y posiblemente el pardo suizo, Bahía Solano, por ejemplo, cuenta con un área de 50.000 hectáreas indicada para el desarrollo de esta industria.

Pero también en la cuenca del pacífico se encuentran regiones de tierras bajas, perhúmedas, pantanosas, con precipitaciones pluviales superiores a los 5.000 m.m. al año y con temperatura promedio superior a los 25°C., factores adversos para la ganadería vacuna, y en donde sólo es posible la adaptación de especies pecuarias de una elevada rusticidad. Por lo cual la Secretaría de Agricultura y Ganadería, en esa época y después de serias y confiables investigaciones, decidió importar del Brasil un lote de búfalos que se adaptaron muy bien a las condiciones ecológicas adversas. A continuación transcribimos conceptos sobre esta especie pecuaria.

En carta dirigida al investigador doctor Víctor Manuel Patiño (1948), el doctor Hans G. Sorensen, del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de Norteamérica, le decía:

"Como nota final, estoy de acuerdo con usted en que la introducción de una o dos de las mejores razas de búfalos de agua para las partes bajas de la región, próxima al río San Juan, sería de extraordinario interés. En las regiones bajas, cálidas y húmedas, ningún otro animal puede producir tanta leche y tan rica en grasa, como algunas de aquellas razas lo hacen. La calidad de la carne es tan buena como la del ganado vacuno, y el peso de los animales sobrepasa con mucho al de los vacunos".

Otros conceptos son los del médico veterinario, doctor Luis Marulanda Caido (1946).

1º "En vacunos conviene ensayar primero ganados como el blanco-orejinegro, de raza nacional, por su probada rusticidad, sobriedad, resistencia, por tener la piel fina, dura, pigmentada, las extremidades fuertes y

los cascos duros; en este tipo hay buenas lecheras y son poco exigentes".

2º "Como existen especies animales fisiológicamente aptas para vivir en ciertas condiciones naturales extremas, podría intentarse su aplicación en el Bajo Calima. La variedad de búfalo, denominado Carabao, tan difundida en Italia, Grecia, Filipinas y, según informaciones recientes, ensayada con éxito en Trinidad y en algunos sitios del Brasil, es útil para la producción de carne, leche, piel y trabajo".

En el suplemento al Boletín número uno de junio de 1949, publicado por la Secretaría de Agricultura y Ganadería del Departamento del Valle, Servicio de Divulgación, encontramos un aparte del informe rendido por una comisión de la Federación Nacional de Cafeteros, encabezada por el doctor Ciro Molina Garcés, al hablar sobre la visita a la Isla de Trinidad, Hacienda Gubernamental de San José. Dice así el concepto:

"Los rebaños de búfalos llaman desde luego la atención. Se trata de animales excelentes para el trabajo, sobrios, adaptados a climas y terrenos húmedos, resistentes a las enfermedades, y que, en ejemplares seleccionados, producen hasta dos galones diarios de leche con 12% de grasa, y además buena carne. Como esta especie carece de glándulas sudoríparas en la piel, necesita forzosamente un baño diario de una hora, preferentemente a medio día. Es necesario tratarlos con dulzura".

Tenemos conocimiento que actualmente en Venezuela, se encuentra en desarrollo una floreciente industria pecuaria, con ganadería de búfalos, en regiones similares a las del litoral pacífico colombiano.

F) Sector turístico.

Las playas, las bahías, los cabos y ensenadas con su belleza escénica,

constituyen un potencial para el desarrollo del turismo en el litoral pacífico.

Sus treinta y siete macro-playas, que se convierten a lo largo de sus costas en su estado primitivo, sus ríos conforman una extensa área de equilibrio marítimo-fluvial, y las islas que emergen constituyen ecosistemas ricos en variada flora, fauna y numerosas fuentes de agua dulce, hermosos recursos coralinos y peces ornamentales. Variada fauna marítima y aérea, chorreras de agua dulce a la orilla del mar y nacimientos costeros de aguas termales.

Los grupos étnicos predominantes, con sus ricas expresiones folclóricas, musicales, religiosas y culturales, y sus juegos colectivos son motivo de admiración y de recreación. Se necesita emprender una agresiva campaña para el fomento turístico, superando las limitaciones que interfieren su desarrollo, como son su infraestructura deficiente y las pocas facilidades de transporte; a estos se suman las precarias condiciones de saneamiento ambiental y alto riesgo de contraer enfermedades. A este empeño deben vincularse las entidades dedicadas a esta industria.

Distribución de las 37 macro-playas - Pladeicop

Sector:	Playa
Juradó (Cabo Marzo)	Juradó - Coredó Chigorodó Curiche
Bahía Solano	Nabugá Bahía Solano El Valle Ensenada de Utría
Cabo Corrientes	Tibugá Nuquí Pangüí Coquí Arusí Cuevita
Delta del Río San Juan	Pichimá Togoramá Charambirá Cacagua Chavita Choncho Puerto España - Concepción
Bahía Málaga	Juanhaco-Ladrilleros Juan de Dios-Playa de Oro El Tigre
Buenaventura	La Bocana Punta Soldado Pital

Puerto Merizalde

El Aji
Candelaria

Guapi

Timbiquí
Amarales
Mulatos

Salahonda

Guayabal
Salahonda
San Juan de la Costa

Tumaco

El Morro
Boca Grande
Papayal

LA ÚLTIMA LECCIÓN*

DISCURSO DE GRADO

POR ALFONSO OCAMPO LONDOÑO

Decimonovena promoción
Rector del ICESI
Agosto 6 de 1993

Venimos hoy a otorgarle el grado a 238 estudiantes de los programas profesionales y de postgrado del ICESI, entre ellos a siete personas que acceden al grado de Magíster, en el programa que hemos hecho por muchos años con la Universidad *Eafit*, representada aquí por el doctor Rodrigo Isaza Londoño. Esta ha sido una alianza fructífera en los campos de postgrado y debemos agradecerla muy especialmente, ahora que todos los programas son dirigidos totalmente por el ICESI, inclusive este de maestría, que nos fue autorizado por el Gobierno, a través del *ICFES*, debido a nuestro creciente y excelente desempeño en los campos de docencia, investigación y servicios a la comunidad.

Terminamos en este último año dos grandes estudios de la realidad local y nacional, uno sobre la organización de las Empresas Municipales de Cali, *Emcali* y el otro con la colaboración del Centro Norte Sur de la Universidad de

Miami, entidad con la cual tenemos una relación estrecha de intercambio profesoral y estudiantil, particularmente de postgrado, sobre el impacto de un posible tratado de libre comercio entre los Estados Unidos y Colombia. El estudio de *Emcali* sigue en la lenta tramitación de cualquier proyecto de cambio de entidades gubernamentales, pero confiamos que prive el sentido común de poner en práctica su reforma administrativa, lo cual mejoraría los servicios, no todos de buena calidad y eficiencia. El tratado sufrirá aún los trámites de todo negocio internacional, pero con su análisis, el primer estudio serio que se ha hecho en este campo, le hemos mostrado al gobierno colombiano el camino que debe recorrer para que una negociación de esa naturaleza tenga éxito y proteja a los productores y consumidores colombianos.

A todos los graduados de hoy los vemos partir, con la tristeza que da el ver que los hijos se van, pero con la

* Este discurso continúa una tradición universitaria en que el rector da la primera y la última lección.

alegría de sentirnos seguros de que se han preparado todos con esmero y que obtendrán muchos triunfos. Sabemos que ellos seguirán cosechando éxitos y manteniendo el prestigio de la institución que ya es una de las mejores del país, aunque continuaremos trabajando con el desafío de ser los mejores. Esperamos volverlos a ver, tanto a nuestros alumnos de las carreras profesionales, como a los de postgrado que hicieron su carrera en otras universidades. A todos los consideramos nuestros hijos y confiamos que a través de la Asociación de Exalumnos sigan perteneciendo a esta Institución que queremos sea siempre su Alma Mater. Las puertas del ICESI estarán siempre abiertas y todos sus directivos y profesores dispuestos a servirlos. Esta es una unión para toda la vida.

Les correspondió a los alumnos que obtienen hoy su grado profesional inaugurar esta bella nueva sede, construida gracias a la generosidad de la empresa privada y al esfuerzo de los integrantes de sus cuerpos directivos, Consejo Superior y Junta Directiva, así como de todos los académicos, profesores, alumnos y funcionarios. Aunque sus nombres están grabados en piedra, lo están más en nuestro afecto y en la convicción de que debemos servir eficientemente a esa comunidad ofreciéndole profesionales de excelencia e íntegros en sus conceptos éticos. Este cambio fue grande para la institución y recuerdo gratamente la expresión de uno de nuestros alumnos que dijo: "Esta ya sí es una universidad". Lo era desde el comienzo, pero no hay duda que cobró nueva imagen en este bello edificio de estilo mudéjar moderno, que debemos aún completar para poder ofrecer más calidad y comodidad a nuestros alumnos y personal académico.

Pero si el cambio para el ICESI fue grande o impactante, lo es aún mucho más el del mundo en que vivimos, debido a la internacionalización y a la globalización que han convertido cada nación en una aldea global. La visión del planeta Tierra se ha ido modificando a

medida que la civilización, los conocimientos y el comercio se han ido ampliando y con los subsecuentes descubrimientos de sus mares, ríos, continentes e islas. Iniciada la civilización alrededor de Mesopotamia y el río Nilo, pasó luego a la Cuenca del Mediterráneo, el *Mare Nostrum* de los antiguos. Esta civilización, intuyó el Oriente y la Tierra de las Especias, ese mundo tan enigmático para los occidentales, lo cual dio lugar a los viajes de Marco Polo y posteriormente de Colón y al descubrimiento de América, principalmente por los españoles y luego por los ingleses, portugueses, holandeses y franceses, conformándose así la gran Cuenca del Atlántico. Posteriormente se ha iniciado la Cuenca o Era del Pacífico, donde se encuentra actualmente la mitad de la población mundial y el 60% del producto universal de bienes y servicios; en sus puertos se hace la mitad de los intercambios comerciales y además en ella se ha producido la mayor tecnología de punta, particularmente en los Estados Unidos de América, Japón, Corea del Sur, Taiwán, Singapur. Según los expertos, esta Cuenca del Pacífico estará a la cabeza de la geopolítica en la última década del siglo xx y las iniciales del siglo xxi. Por ello, una de las tareas en que nos tenemos que empeñar es en el estudio de esta Cuenca, muy particularmente por la posición geográfica que tiene el Valle del Cauca y Cali, que se tiene que convertir, en Colombia, en el líder del Pacífico.

La impresión que tengo para el futuro es que los grandes bloques en que se ha dividido el mundo, especialmente el europeo y el americano, se irán consolidando y ensanchando a medida que pase el tiempo. Los países europeos orientales irán poco a poco integrándose a una gran Europa, una *Pan-europa* y convirtiendo ese continente en una Casa Común Europea.

Creo también que el eje geopolítico del siglo xxi podría estar muy bien en América, si logramos volver éste un solo continente y con ello nos podemos

enfrentar con éxito a la Comunidad Económica Europea o *Pan-europa* y al bloque asiático, con Japón a la cabeza. Ya se comenzó a gestar con la unión de Estados Unidos con Canadá y con México, la cual conformará la *Nafta* (North America Free Trade Area). Tres países: Colombia, Chile y Venezuela, están listos para iniciar conversaciones. También los Estados Unidos abrieron sus puertas a la América Latina con su determinación de tener tarifas aduaneras preferenciales para ellos. Colombia, Venezuela y México, el llamado G3, están perfeccionando sus instrumentos de integración. Colombia, Ecuador y Venezuela ya firmaron tratados de libre comercio entre sí. El Presidente Busch, con su *Iniciativa de las Américas*, planteó con gran visión de estadista el libre comercio del continente americano. En Colombia ya se comenzó a estudiar esta posibilidad y como ya lo anoté, el ICESI y el *Centro Norte-Sur* de la Universidad de Miami realizaron un estudio del impacto que tendría en los dos países el libre comercio; pronto saldrá la publicación respectiva. Seguramente seguirán más estudios en varios países americanos.

Lo que nosotros comprendemos por *América* es el conjunto de todos los países del Norte, Centro y Sur América, así como los países caribeños, es decir una *Panamérica*, como la soñara el genio de Bolívar en el Congreso Anfictiónico de Panamá. Esto no impide que también hagamos parte de la Cuenca Pacífica.

PAPEL DE LA EDUCACION

El mundo no sólo ha cambiado en sus aspectos geopolíticos, sino, y muy especialmente, en sus conocimientos. La era actual es la del conocimiento y la información; además, el mundo se ha vuelto uno gracias a los avances del transporte y en especial de las comunicaciones. Ya prácticamente no existe un sitio donde no se pueda uno comunicar con otra persona en cualquier lugar de la tierra y aun del espacio.

Por ello, la tarea de la educación se tiene que adaptar a estas premisas, pues la mayor riqueza actual no es ya la del dinero sino la del conocimiento. Los países son más o menos desarrollados según lo que sepan sus líderes y el pueblo en general. La gran competencia mundial se hará fundamentalmente en la productividad y en la calidad de los productos y del recurso humano de cada país, pues las riquezas naturales en sí mismas no valen, si no hay la gente preparada para utilizarlas. La mano de obra barata no cuenta ya prioritariamente en los productos, sino la tecnología con la cual se producen. El mundo se ha centrado en el desarrollo de la ciencia y la tecnología y en la forma como puede utilizarse para bien de los humanos, aunque a veces nos asombramos de los motivos por los cuales algunos se matan entre sí, por conceptos étnicos, territoriales o aun religiosos. Esto debería ser absurdo en el día de hoy. Toda esta argumentación es para llegar a plantear que la educación integral universal es una necesidad imperiosa y la función más importante en la que nos debemos embarcar es la formación de la población y de sus dirigentes o líderes. Pero, no ya con conceptos nacionalistas extremos, sino con una visión integral del mundo que cambió repentina y totalmente, de un pequeño terruño a uno grande e interdependiente en el cual todos jugamos un papel de importancia. Esto implica, fuera de los conceptos de ciencia y tecnología indispensables hoy, los del estudio de otras culturas, de otra lengua diferente a la materna, para nosotros preferiblemente el inglés y mayor comprensión de la geografía y la historia del mundo actual, que ya casi no conocemos. También prepararnos para poder adaptarnos al cambio, a este cambio rápido y continuo que sufrimos y continuaremos viviendo, para lo cual lo único que puede mantenernos, es aprender constantemente, si nuestra formación nos enseñó a aprender, a aprender y a ser estudiantes toda la vida.

Tengo el presentimiento o el "sueño" de que América, las Américas, se puedan unir íntimamente. Se tiene que superar la división Norte-Sur en éste y los otros continentes. Estados Unidos de América ha sido grande porque esa es una tierra conformada por inmigrantes y en la que cada cultura ha aportado lo suyo. La misma sangre latina ha contribuido y ya corre en buena parte de su población y se puede decir claramente que es prácticamente el tercero o cuarto país de la América Latina, con aproximadamente 35 a 40 millones de latinos. Esto nos debe unir más. "Si queremos entablar una nueva relación Norte-Sur, se debe aceptar que la economía de todo el mundo es interdependiente, que se debe compartir el beneficio del desarrollo y que el Sur no puede crecer sin el Norte, pero que también el Norte prosperará más, en la medida que el Sur prospere".

Otro concepto de reflexión es el de la *Ética*, no considerada sólo en el campo del dinero o riqueza, sino en los principios fundamentales del ser humano, en el derecho de tener una calidad de vida verdaderamente humana. Es necesario que esta ética mundial sea lo que todo el mundo desarrollado piense como obligación. Es decir, poner en práctica los derechos humanos de la Declaración de las Naciones Unidas, la ecología o sea la preservación del medio ambiente y la defensa contra la droga y el tráfico de armas.

Nuestra tarea en el mundo educativo es ver la forma de lograr un desarrollo completo, no sólo en el campo científico y tecnológico, sino especialmente en la concepción de un mundo más integral, interdependiente o inter-relacionado. Es decir, lograr una verdadera cultura universal, una comprensión de que somos parte de un mundo único, que tiene que progresar y desarrollarse armónicamente cada día más para tener más de todo y que todos sean partícipes de él. Esto es particularmente importante en un momento en el cual estamos afectados por una *Crisis de la educación* que en mi sentir continúa.

Es también el momento para proponer un plan específico de internacionalización para las Américas y en especial para Colombia. Todos en América, Norte, Sur y Caribe somos parroquiales, ni siquiera llegamos a ser verdaderamente nacionalistas. Tenemos que superar esta barrera ideológica, si queremos ser ciudadanos de un mundo nuevo y, en especial, si las Américas se van a integrar no sólo comercial, sino intelectual y espiritualmente. Esta es la tarea que tiene que realizar todo el sistema educativo, pero en particular la educación superior y por lo tanto el ICESI.

La internacionalización del currículo es uno de los aspectos más importantes que tenemos que lograr. Su incidencia se reflejará en profesores y estudiantes, y el objetivo debe ser introducir la dimensión internacional a lo largo y ancho del currículo.

Se plantean dos alternativas para lograr el objetivo. La primera es la de introducir nuevas materias en los programas académicos de pregrado y postgrado, que tengan la característica de tratar los temas internacionales, por ejemplo: mercadeo internacional, finanzas internacionales, economía internacional, etc. La segunda alternativa consiste en identificar claramente en cada materia que se enseña, sus efectos internacionales y que éstos se programen como parte de cada curso.

Los currículos sólo se podrán internacionalizar si se tienen investigaciones sobre aspectos de interés internacional. Es necesario estudiar las realidades políticas, sociales, económicas, tecnológicas y científicas de los países del continente o del mundo y así como los efectos sobre cada país de las negociaciones de integración que se realicen y también los comportamientos de sus nacionales en las negociaciones.

Estas investigaciones deben llevarse a cabo con la participación conjunta de universidades del continente. La experiencia ha demostrado que cuando se efectúan, simultáneamente en va-

rios países, estudios sobre aspectos comunes de interés, los resultados que se obtienen tienen mayores alcances.

EL INTERCAMBIO DE PROFESORES Y ESTUDIANTES

Es fundamental la preparación de profesores que van a tener a su cargo la internacionalización de la educación; para ello es necesario establecer mecanismos de intercambio y formación que faciliten tanto a profesores como a estudiantes conocer las realidades de los otros países del continente y obtener vivencias acerca de sus aspectos culturales y de las características comerciales y legales. Desafortunadamente en las dos últimas décadas este intercambio ha disminuido notablemente.

ESTABLECIMIENTO DE REDES DE INFORMACION

En este momento algunas de las universidades del continente se encuentran conectadas a las redes existentes de datos y correo electrónico, como Dialog, Bitnet o Internet, con el

fin de obtener información para las investigaciones y asesorías que están desarrollando. Se debe estimular a más instituciones para que se conecten y además ampliar los servicios a la transmisión por satélite de cursos y conferencias de profesores muy distinguidos, cuyas enseñanzas puedan tener una cobertura continental, al intercambio de materiales de estudio, publicaciones, videos, software, etc.

Esta es la tarea que tenemos y estamos realizando en nuestra Institución y será la de todo profesional que actúe en el nuevo medio internacional. Por ello se los he querido mostrar en esta última lección, así como señalar el camino que debe seguir nuestra universidad.

Al graduarlos hoy, les deseamos muchos triunfos y que sigan estudiando toda la vida para que continúe su progreso. El ICESI les seguirá ofreciendo cursos de actualización, donde los esperamos. Les auguramos muchos éxitos y que Dios los acompañe en su vida profesional, familiar e individual.

PALABRAS DEL SEÑOR MINISTRO DE AGRICULTURA, DOCTOR JOSE ANTONIO OCAMPO, EN LA CEREMONIA DE GRADUACION DEL ICESI

Cali, agosto 6 de 1993

Entre las muchas buenas cosas que heredé de mi padre, una de las que más agradezco es el gusto por la vida universitaria e investigativa. La academia es el ambiente en el cual me siento verdaderamente a gusto y todas las otras actividades, incluida la actual, son recodos en un camino señalado por la vocación por la enseñanza y el conocimiento. He dado tantas clases en varios recintos universitarios, incluido el ICESI, y escrito tantas líneas, que no podría ya recordar cuántas. Pero nunca había tenido la oportunidad de dirigirme a un grupo de graduandos. Cuánto me agrada, por lo tanto, que la primera oportunidad para hacerlo sea ésta, en una de las dos universidades a las cuales él ha dedicado gran parte de su vida, y en una institución que es a la vez símbolo del compromiso de la clase empresarial vallecaucana con la vida académica, compromiso que es todavía desafortunadamente extraño en nuestro medio.

Entré a la universidad como estudiante hace exactamente 25 años, en un año que es ya un hito en la historia del siglo XX y, especialmente, en la historia universitaria del mundo: 1968. Fue

el año en que los estudiantes franceses escribieron sobre los muros de París, entre otros muchos memorables graffitis, aquel que decía "Prohibido prohibir", como clara muestra de rebelión contra todo tipo de autoritarismo. Y el año en el cual muchos otros estudiantes del mundo les siguieron los pasos, incluidos obviamente los colombianos y los norteamericanos. Recuerdo estos últimos porque luego pasé varios años como estudiante universitario en los Estados Unidos y me tocó presenciar la única derrota militar de la historia norteamericana infligida no tanto por las fuerzas comunistas de Vietnam del Norte y del Vietcong, sino por la rebelión de la juventud norteamericana.

No fueron siempre buenos los sucesos que rodearon la vida universitaria en aquella época. Infortunadamente, en nuestro medio las ideologías totalitarias capitalizaron aquel inconformismo, que pronto estuvo, por ello, infiltrado por la violencia que condujo a su vez al crecimiento de un absurdo movimiento guerrillero, cuyo lastre no hemos podido superar. Prefiero recordar hoy los buenos rasgos de mi generación estudiantil, la de 1968, cuyo sello

imborrable fue la mentalidad crítica, la inconformidad con el autoritarismo, con todas las formas de desigualdad y con la depredación ecológica y, ante todo, la capacidad para soñar, para desear un mundo mejor y comprometerse con sus sueños.

Es mucha el agua que ha pasado bajo el puente de la historia desde entonces. Bajo el paso de un inatajable deseo de libertades políticas y económicas, cayó el muro de Berlín. Con el colapso del comunismo en Europa Oriental y, en especial, en la antigua Unión Soviética, desapareció también el mundo bipolar, sin que Estados Unidos estuviera listo para asumir el liderazgo que le corresponde en el nuevo orden mundial.

El colapso del comunismo no ha llevado, sin embargo, al sueño hegeliano de una sociedad liberal consolidada para siempre en el mundo entero, al "fin de la historia" como lo denominara un conocido analista político, sino el resurgimiento de viejos odios regionales, del racismo y de guerras religiosas, es decir, de algunas de las más bajas formas de destrucción fratricida que ha inventado desafortunadamente la raza humana. En los sistemas políticos abiertos de los países desarrollados, la democracia también ha vivido en años recientes horas de angustia, ante la ausencia de liderazgo, la corrupción de las clases políticas dirigentes de algunos países y el resurgimiento, en otros, de sentimientos racistas y nacionalistas.

Hemos presenciado también en el último cuarto de siglo toda una nueva reevaluación tecnológica, liderada por el desarrollo de la informática, así como una integración nunca vista de la economía mundial y el despertar económico de los países en desarrollo del sureste asiático y la China. Pero también hemos visto durante las dos décadas que sucedieron al primer choque petrolero la incapacidad de las grandes economías occidentales de retornar a las altas tasas de crecimiento, de generar satisfactoriamente demanda de mano

de obra y de acrecentar rápidamente el bienestar de sus poblaciones, tal como lo habían hecho durante la que ahora se denomina la "edad de oro", que tuvo lugar entre la década del cincuenta y comienzos de los años setenta.

Hemos visto también la incapacidad de la economía internacional de borrar las desigualdades y, por el contrario, el empobrecimiento gradual de algunas regiones del mundo, África y algunos países del subcontinente latinoamericano, en particular. Hemos presenciado, además, la agudización de las desigualdades sociales en América Latina durante la "década perdida" de los años ochenta. Y hemos observado también la forma como el desarrollo económico ha devastado en muchos países su patrimonio ecológico o, en una dimensión no menos importante, su patrimonio cultural, y olvidado formas de solidaridad características de las sociedades tradicionales.

En nuestro propio país, hemos visto consolidar la economía más estable y una de las más sólidas de América Latina y hemos presenciado una gran renovación de nuestras instituciones políticas, cuya gran expresión es la nueva carta política, única en la historia por el acuerdo político entre las fuerzas muy disímiles que se reunieron en la Asamblea Constituyente de 1991. Pero también hemos visto los vaivenes de varios sectores productivos ante la apertura económica, la perdurabilidad de viejos vicios políticos y, ante todo, el peso abrumador de las múltiples formas de violencia que aquejan a nuestra sociedad.

¡Qué lejos estamos de haber alcanzado los sueños de mi generación! ¿Estábamos equivocados? Muchos de mis contemporáneos, que no participaron del pensamiento crítico de entonces o abjuraron de él con posterioridad no visualizan esta frustración generacional como un hecho desafortunado. Por el contrario, lo ven como un avance de la humanidad. Hace parte de ese triunfalismo con el cual algunos sectores políticos y económicos han recibido

el colapso del comunismo. Este triunfalismo es, a mi juicio, falso, porque dicho colapso no es tanto el reflejo de la perfección de la organización económica y política de los países occidentales, igualmente en crisis, sino de las aberraciones propias de un sistema que con justicia histórica ha desaparecido ante el peso de sus propios horrores.

Esta interpretación triunfalista ha llevado al renacimiento de ideologías que niegan ahora la virtud de las aspiraciones de aquella época, en especial las ventajas de un justo equilibrio entre la actividad privada y una presencia estatal activa que corrija algunos resultados indeseables de un puro sistema de mercado, tales como la inequidad económica y la destrucción de los ecosistemas, y las virtudes de una sociedad pluralista, donde el sistema político y social supere las barreras que imponen las desigualdades de clase, de raza o de género. Si algo hemos aprendido de los soñadores de hace 25 años es a desconfiar de toda ideología totalizante y a confiar, por el contrario, en el espíritu crítico de entonces. Por ello, encontramos tan aberrante el estatismo de entonces como el antiestatismo radical de hoy, y tan religioso el anhelo colectivista de aquellos años como el ultraindividualismo actual, y encontramos, además, muchos elementos comunes en ambos, entre ellos la arrogancia de las ideas, la negación del pluralismo y la evidente simpatía por mecanismos de decisión que ahogan las expresiones democráticas.

La generación a la cual ustedes pertenecen, amigos y amigas graduandos, ha estado en gran medida al margen de estos debates. Así como la mía fue contestataria y política por excelencia, la de ustedes ha tendido al conformismo y rechaza en forma casi instintiva toda expresión política. No lo digo con ningún sentido de superioridad, porque ya he señalado cómo una parte de mi generación erró el camino, y nos condujo a la pesadilla de la violencia, otra abandonó las aspiraciones de entonces, y toda ella fue incapaz de realizar

los sueños de aquella eclosión juvenil. Y, además, porque respeto también las virtudes de la generación a la cual ustedes pertenecen: el pragmatismo y la dedicación responsable a los oficios concretos, virtudes en gran medida ausentes en aquellos años.

Lo hago entonces como un llamado a que estas virtudes se conjuguen con un compromiso claro con los sueños de entonces. Los invito, por lo tanto, a soñar con el mismo espíritu crítico de hace un cuarto de siglo y a asumir los compromisos que ello implica. Déjeme referirme, por lo tanto, a tres de los sueños de aquellos años o, más bien, a tres sueños que hacen parte de los grandes principios de la civilización occidental, incluido su gran legado religioso, el cristianismo. Son ellos los sueños de una sociedad pluralista, equitativa y en armonía con la naturaleza.

El sueño de una sociedad pluralista es el gran legado de las democracias occidentales modernas. Al natural anhelo de participación en los órganos decisivos de la sociedad de los sectores más humildes del campo y la ciudad, y de las clases medias, se ha unido el de muchas expresiones de la heterogeneidad de nuestra sociedad contemporánea. Desde hace varias décadas, la mujer ha reclamado con justicia una amplia participación en todos los aspectos de la vida moderna, así como el estudiantado de los años sesenta lo reclamó entonces para la juventud. Han despertado, además, las etnias, cuyas expresiones más importantes en nuestro medio son los movimientos indígenas y de negritudes, ambos amparados ahora por nuestra carta política. Y han despertado también, por fortuna, las regiones, dando lugar a una vida política local y regional cada vez más rica, cuya represión bajo el centralismo que caracterizaba nuestro sistema de organización estatal hasta hace pocos años era casi un intento por negar la complejidad regional que es inherente a nuestra geografía.

La equidad es, por su parte, el gran legado y el gran sueño del cristianismo.

Ni los textos de los revolucionarios liberales norteamericanos y franceses del siglo XVIII, ni los de los liberales radicales decimonónicos, ni de los marxistas y otras expresiones izquierdistas del siglo XX, han logrado superar la sencilla defensa de la igualdad humana que nos legó Cristo en los evangelios. ¡Qué lejos estamos de haberla logrado! Aunque nuestra sociedad ha erradicado, ojalá para siempre, algunas de las más aberrantes formas de desigualdad, como la esclavitud, las profundas distancias sociales que caracterizan a países como el nuestro, la dramática desigualdad de oportunidades en el acceso a las fuentes de riqueza, a la educación y al trabajo y, con ella, la perduración de irritantes formas de pobreza, son todas expresiones patentes de lo inequitativa que sigue siendo nuestra organización económica. Y aunque sus causas son múltiples, no existe la menor duda que dicha desigualdad es una de las causas más importantes de la violencia que corroe hasta sus cimientos nuestra organización social y política.

La convivencia con la naturaleza sólo vino a hacer parte de las agendas de reforma social hace pocos años. Antes bien, la violencia sobre la naturaleza era vista hasta hace poco como sinónimo de desarrollo económico. Los resultados los tenemos a la vista, en la devastación de nuestros bosques, la extinción de muchas especies animales y vegetales, el envenenamiento de las aguas y del aire que bebemos y respiramos, el deterioro de los suelos por la sobreexplotación agrícola, la lluvia ácida, el efecto invernadero y los daños a la capa de ozono, entre otros fenómenos.

Hemos aprendido, por lo tanto, que no podemos explotar la naturaleza sino aprender a convivir con ella, como lo expresa el concepto de desarrollo sostenible que se ha abierto finalmente paso en el léxico internacional y quedó consagrado como uno de los grandes principios de las naciones en la *Cumbre de la Tierra* que se llevó a cabo en Río de Janeiro el año pasado. El avan-

ce de estos principios no se ha reflejado todavía en las prácticas cotidianas en países como el nuestro, donde al lado de nuestra riqueza en biodiversidad, la segunda en el planeta, tenemos también una de las tasas de deforestación más altas del mundo y el uso de prácticas productivas que poca atención prestan a la protección de nuestros ecosistemas.

La defensa de estos principios, entre otros que deben regir nuestras acciones, es tarea fundamental de quienes ejercemos las funciones estatales. Hace 25 años nuestra generación identificaba la vida pública con la función estatal. Hoy sabemos que éste es un concepto falso, que la responsabilidad fundamental por la defensa de los grandes principios de organización social recae sobre la sociedad entera, y que la función pública no es patrimonio exclusivo del Estado.

Sabemos, en efecto, que el fortalecimiento de la sociedad civil y la generalización de prácticas privadas que garanticen el pleno respeto a estos principios, independientemente de la capacidad coercitiva del Estado, es lo único que garantiza que ellos sean los principios reguladores de nuestra organización social. Por otra parte, sabemos que el alcance de la actividad pública va mucho más allá del ejercicio estatal, ya que incluye las labores que adelantan múltiples instituciones privadas en beneficio social. Tanto más fácil es la acción del Estado cuando existen instituciones privadas que se empeñan en apoyar al Estado en la prestación de servicios públicos sociales, como la educación, la salud o la defensa de los sectores más vulnerables de la población. Afirmar esto resulta casi redundante en un recinto universitario privado y en una ciudad donde su clase empresarial ha dado precisamente ejemplo de gran responsabilidad social al promover múltiples fundaciones e instituciones privadas que ejercen funciones públicas, como lo atestigua precisamente el ICESI.

Amigas y amigos de la promoción de 1993: Como soy hijo de una persona que ha dedicado su vida al ejercicio de actividades públicas y yo mismo las he ejercido, casi siempre desde entidades privadas y hoy desde el Estado, deseo que algunos de ustedes sigan este camino. Pero, aun si no optan por esta ruta, no evadan las responsabilidades públicas que competen a todos, aun en el ejercicio privado, y sin las cuales los esfuerzos por promover y defender los principios de una buena organización social serán enteramente vanos.

Les he transmitido lo que considero el legado más valioso de 1968. Defiendan, desde donde tengan la oportunidad, los principios del pluralismo, la equidad y la convivencia con la naturaleza. Y ejerzan siempre sus actividades con espíritu crítico, porque él es la única garantía contra todas las formas de pensamiento totalizante. Estas son las mejores banderas de mi generación. Tómenlas también ustedes y manténganlas bien en alto.

Muchas gracias.

RESEÑAS BIBLIOGRÁFICAS



LUIS PEREZ GUTIERREZ

Nuevos estilos de universidad

Bogotá. Imprenta Nacional
de Colombia
Colección Pensadores Políticos
Colombianos. 1993
Cámara de Representantes
15 x 21.5 cm - 1-236 páginas

Del significativo aporte de la obra del doctor Luis Pérez Gutiérrez a la concepción de la universidad del futuro, quisiera llamar la atención sobre dos temas de reflexión.

Hay en esta obra un llamado a que los grandes cambios de la humanidad vayan aparejados de grandes transfor-

maciones al interior de los hombres y de las instituciones. Hay, así mismo, una invocación a que las proyecciones de todo cuanto nos rodea no se realicen tan sólo pensando en cómo corregir los errores del pasado, sino también en cómo aprovechar el futuro. Parece que el autor nos sugiriera un imposible; hacer del futuro una herramienta del presente. Sin embargo, tengo la firme convicción de que está en lo cierto.

Los progresos científicos y técnicos en un área tienen aplicaciones prácticas con gran rapidez en otros campos del conocimiento que es preciso anticipar. Pensemos tan sólo, como lo hace el autor, en las repercusiones, que ya se advierten, de la electrónica y las telecomunicaciones sobre el proceso educativo y sobre la misma universidad como institución. La velocidad del mundo exige un cambio de mentalidad del hombre y del dirigente, que debe plasmarse en la concepción del presente con base en el futuro que se avecina. Sólo así podrá el hombre enriquecerse y aprovechar el progreso de la humanidad y afrontar los nuevos retos que este progreso trae consigo.

Colombia está inmersa en un proceso de apertura en todos los ámbitos que armoniza perfectamente con los principios antes mencionados, que definen la obra del doctor Pérez Gutiérrez. Hemos abierto ya nuestras fronteras y estamos en el camino de abrir

nuestras mentes a ese mundo internacional del que estuvimos un poco alejados en el pasado reciente. La Constitución de 1991 y las demás reformas políticas e institucionales también recogen las corrientes más modernas y progresistas del pensamiento, y por eso, para comprenderlas en su justa dimensión, es preciso analizarlas y evaluarlas desde una perspectiva diferente de la tradicional. Los cambios, por revolucionarios que sean, pueden ser frustrados si no se comprenden los nuevos esquemas de pensamiento que los orientan. En este contexto, es claro que cada vez se dan más las condiciones para que los colombianos caminemos al ritmo del mundo y para que nuestros visionarios vayan marcando el paso y trazando el rumbo.

También hay en las siguientes páginas un gran esfuerzo por el pensamiento original y por el aporte novedoso, que merece ser resaltado. Los colombianos, por muchos factores, hemos sido temerosos de la originalidad y hemos pretendido, dentro del proceso del conocimiento, llegar tan sólo, y en el mejor de los casos, a la obtención de la información más reciente. Nuestros deseos de conocimiento han llegado hasta la actualización periódica y constante de los adelantos y de las corrientes de pensamiento que en otros países se desarrollan, pero sin atrevernos a ir más allá y utilizarlos para hacer nuevos aportes que los enriquezcan, o para explorar la forma de adaptarlos rápida y adecuadamente a nuestro entorno.

Este temor debe desaparecer en la Colombia de hoy, particularmente porque estamos viviendo una época marcada por la creatividad jurídica, política, económica y cultural. Todo país que aspire a ocupar un sitio preferencial dentro del contexto de las naciones debe ser innovador, y no hay innovación sin el esfuerzo de sus habitantes por arrancarle a la realidad sus secretos mediante el pensamiento y no sólo mediante la asimilación de información.

El doctor Pérez se ha despojado de estos miedos infundados. La elaboración de su libro pretende ir más allá del conocimiento vigente. Busca hacer una contribución que guíe la concepción futura de una institución social de tanta importancia como la universidad. No encontrará el lector una síntesis de las concepciones mundiales del momento sobre el mundo universitario, sino que hallará algo más: unos "nuevos estilos de universidad", aplicables a nuestro medio e inclusive a otros más avanzados.

Termino, reuniendo en una sola las conclusiones que de manera implícita nos plantea Luis Pérez Gutiérrez. Los colombianos debemos preservar nuestra identidad y ajustarla a los vertiginosos cambios de la humanidad. Debemos construir el presente a partir de ese futuro que hoy se está gestando en todo el mundo. Y esto sólo es posible si estimulamos la capacidad de pensar diferente, al salirnos de lo convencional, de no caer en el facilismo de las ideas preconcebidas. En una frase: tomemos el riesgo de imaginar y crear.

César Gaviria Trujillo
Presidente República de Colombia



BRIGITTE BERGER

La cultura empresarial

México. Ediciones Gernika. 1993
Colección Economía
ISBN 968-6599-40-1
14 x 21.5 cm 1-352 páginas

El presente libro explora dos elementos críticos para el poder autónomo: *capacidad empresarial y cultura*. ¿Por qué capacidad empresarial? Desde los puestos de un mercado al aire libre marroquí hasta las firmas altamente tecnificadas del Valle Silicón en California, el espíritu empresarial está transformando el globo en tal manera, que muchos estudiosos todavía no comprenden bien. Quizás esperaban una revolución diferente, en la cual el carruaje del desarrollo —ya fuese socialista o capitalista— sería conducido por el Estado. Pero, tal como lo demuestra *La cultura empresarial*, presenciamos el surgimiento de un mecanismo de desarrollo alternativo. Tanto en América Latina como en Asia, Europa Oriental y África, una revolución desde la base —lo que el economista peruano Hernando de Soto denomina *El otro sendero*— ofrece un nuevo mundo para los desposeídos.

¿Por qué cultura? Hasta ahora, el estudio de la empresa ha estado dominado por los economistas. No menos-

cabamos sus muchos logros al decir que, cuando se trata del espíritu empresarial, la economía no proporciona un cuadro completo. En realidad, muchos economistas ignoran intencionalmente lo que algunos consideran el elemento más importante de la capacidad empresarial: la influencia de fuerzas sociales como la moral, las normas y los valores. Estas conforman el marco de referencia dentro del cual los individuos pueden perseguir oportunidades empresariales. Al contrario de lo que algunos piensan, el capitalismo no es malo ni amoral. A su manera estimula virtudes tales como trabajo tenaz, cooperación, determinación, postergación de gratificaciones y apertura hacia nuevas formas de pensamiento.

La combinación entre espíritu empresarial y cultura, es precisamente lo que encuentran tan fascinante quienes están interesados en el poder autónomo. *La cultura empresarial* demuestra que bajo ciertas circunstancias, el espíritu empresarial produce su *propia* cultura. Es importante desarrollar este aspecto, sobre todo porque se opone a la cultura de burocracia que permea a las organizaciones existentes, tanto públicas como privadas. El núcleo central del espíritu empresarial consiste en sortear problemas que otros encuentran insalvables. Estas barreras son a menudo tan institucionales como técnicas.

Mejorar la propia suerte y al mismo tiempo hacer que el mundo funcione mejor, parece ser una aspiración universal. Brigitte Berger aprovecha la oportunidad para recordarnos que "los empresarios individuales parecen casi emerger de la nada en sociedades sin historia en materia empresarial". *La cultura empresarial* trata de la forma de liberar este poder a lo largo y ancho del mundo.

Robert B. Hawkins, Jr.
Presidente del Instituto
de Estudios Contemporáneos.



JAIME TOBON VILLEGAS

El laberinto de la educación superior

(Antecedentes y comentarios)
Medellín. Tipografía Perezvel
Colección Universidad
de Medellín. 1993
17 x 24.3 1-502 páginas

En el mandato presidencial de José Manuel Marroquín (1900-1904), y encargado de la educación Antonio José Uribe, se sancionó la Ley 39 de 1903, orgánica de la Instrucción Pública colombiana, que en su Artículo 24 establece: "Al Colegio de Nuestra Señora del Rosario se le reconoce su autonomía" y "seguirán rigiendo las constituciones del fundador con las adiciones que se le hayan dictado o se dicten en lo sucesivo, con arreglo a lo previsto en las constituciones mismas". Además, en el Decreto 491 de 1904, el doctor Uribe se esmera en reconocer y garantizar los ejercicios autónomos de las instituciones superiores, ya existentes en el país.

Por entonces bullían en Latinoamérica los anhelos de autonomía universitaria, sesgados de manera insistente hacia las propuestas de participación estudiantil en los actos directivos de las instituciones educativas superiores. En Uruguay, Ley orgánica de 31 de di-

ciembre de 1908 había establecido la representación indirecta de los estudiantes en los consejos de Facultad, mediante un delegado que aquellos elegirían de entre egresados que no fueran profesores de la respectiva Facultad. Dando pasos adelante, el primer Congreso Internacional de Estudiantes Americanos, reunido en Montevideo en el mismo año con delegaciones de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Cuba, Paraguay, Perú y Uruguay, puso sobre el tapete de las discusiones la representación, esta vez directa, en los consejos directivos. Un delegado por la Universidad de La Plata, Argentina, fue muy concreto al declarar ante el Congreso que las universidades "deberán escuchar a los estudiantes" si desean "llenar su fin". A poco de oído este mensaje en la mencionada Universidad, la Asamblea de los profesores declaró que "se debe reconocer las sociedades de alumnos, previa aprobación de sus estatutos por las autoridades universitarias", y que "será conveniente la participación de los estudiantes en los consejos universitarios, con voz y sin voto".

Es de pensar e indagar si estos antecedentes internos y foráneos explican que el 11 de agosto de 1909, representantes por las circunscripciones de Bogotá, Jericó y Manizales: Tomás O. Eastman, Juan Pablo Gómez Ochoa, Jorge Martínez y Tomás Samper, presentaron ante la Cámara de Representantes un proyecto de ley que declaraba autónoma la Universidad Nacional y emitía otras disposiciones sobre el régimen universitario en Colombia. Aprobado en el primer debate, el proyecto pasó a estudio, por comisión, del representante Rafael Uribe Uribe quien en vez de rendir la ponencia reglamentaria, presentó un proyecto sustitutivo inspirado en el estatuto que la Universidad Argentina de La Plata agitaba desde 1908. De resultados, que si no el primero, tampoco el segundo proyecto prosperó porque ni fue aprobado por la Cámara ni el Gobierno lo recomendó a las sesiones extraordinarias. Quizás la situación política rei-

nante en Colombia, de oposición a la dictadura de Rafael Reyes, que concluye en 1909, no le fue propicia a un proyecto de ley tan avanzada como el propuesto por los representantes arriba mencionados.

Persistente el anhelo de autonomía universitaria, en 1910, con motivo de celebrarse el primer centenario de nuestra Independencia colombiana, se reúne el Primer Congreso Internacional de Estudiantes de la Gran Colombia—Colombia, Ecuador y Venezuela—, el cual aprobó por unanimidad la siguiente moción que tuvo como mano corredera la del joven colombiano Luis López de Mesa. "El Primer Congreso Internacional de Estudiantes de la Gran Colombia formula un voto porque las Universidades oficiales vayan haciéndose cada día más autónomas, por la participación de los estudiantes en el nombramiento del Rector y su justa representación en el Consejo Directivo, por la provisión de las cátedras por medio de concurso y la inamovilidad de los profesores mientras observen buena conducta y no sean vencidos en ellos; y excita a los gobiernos de los tres países a proporcionar a las universidades su independencia económica en cuanto fuese posible". Esta moción fue adicionada con lo siguiente: "El Congreso, considerando que la base de la autonomía universitaria es la independencia económica de los establecimientos de instrucción superior, recomienda a los Cuerpos Legislativos de los tres países la creación de fondos especiales, que serán administrados por las Universidades, sin otra intervención del Estado que la del Tribunal destinado a examinar las cuentas".

Otros dos Congresos Internacionales de Estudiantes, reunidos en Buenos Aires en 1910 y en Lima en 1912, y la creación de la Universidad Nacional de México (22 de septiembre de 1910), en cuyas escuelas se autorizó que "sendos estudiantes actuaran como representantes ante el Consejo Universitario, con voz pero sin voto y sólo para asistir a la discusión de asuntos pre-

viamente determinados", le pusieron más leña al fuego de la deseada autonomía universitaria, de nuevo bajo el dicho sesgo de la participación estudiantil en los actos de gobierno administrativo universitario, y poco atenta a lo académico.

En este envolvente clima, condensa en la Universidad de Córdoba, Argentina, en junio de 1918, el Movimiento que se extenderá por el continente latinoamericano. Líderes estudiantiles de esas épocas recogieron las auras reformistas cordobesas, y cada uno a su modo y como pudo las expandió por las geografías nacionales: Haya de la Torre, que años después fundaría el aprismo peruano; Oscar Creydt, sembrador del comunismo en Paraguay, y Mella en la isla de Cuba; Betancourt, futuro líder de la Acción Democrática en Venezuela; Germán Arciniegas y López de Mesa en Colombia.

De autonomía ladeada hacia el cogobierno estudiantil hablaron, en Colombia, dos Congresos Nacionales de Estudiantes que tuvieron sede en Medellín en 1922, y en Bogotá en 1924. Si el Primer Congreso alegaba en torno a los "derechos políticos de los estudiantes", el segundo depositó sus intereses en el "tercio estudiantil" solicitado en Córdoba para participar en las deliberaciones del mando universitario.

Subsiguiente—¿el Tercer Congreso de Estudiantes?—reunido en Ibagué en 1928, por boca del Comité Ejecutivo de la Federación de Estudiantes, compuesto por Carlos Lleras Restrepo, Diego Luis Córdoba y José Francisco Socarrás, resumía en los siguientes puntos las aspiraciones del Movimiento Estudiantil: "1) Libertad de Cátedra; 2) Libertad de la asistencia de los alumnos a cursos; 3) Elaboración de los programas anuales y actualización periódica de ellos; 4) Exámenes orales y escritos, ajustados a los programas; 5) Si la tercera parte de los alumnos de un curso invitaba a una persona a dictar conferencias sobre determinada materia, el curso debía autorizarse; 6) No bastaban las clases ordinarias y las

conferencias magistrales. Junto a éstas deberían organizarse Seminarios de Investigación; 7) Las Cátedras deberían otorgarse por medio de concursos; 8) Representación estudiantil en el seno del Consejo Directivo de la Universidad en proporción de una tercera parte y elección directa de estos representantes por los estudiantes; 9) Universidad Autónoma y elección de sus órganos de gobierno por los componentes de ella". Algunas de estas peticiones revelan el influjo de los "principios" y las "bases" de la Reforma de Córdoba. El programa estudiantil incluía también un amplio esquema de reformas sociales: campaña contra el alcohol, liberación de la mujer, cursos de educación sexual en los establecimientos educativos y elevación del nivel de vida de las clases trabajadoras.

Más o menos perceptibles subsistieron las aspiraciones autónomas universitarias en los años subsiguientes, ligadas al enfoque cordobés del cogobierno. Propósitos de reforma total de las universidades, estimulados por la presencia de misiones alemanas venidas al país en tiempos de Pedro Nel Ospina y Alfonso López Pumarejo, se incorporan a la Ley 68 de 1935, orgánica de la Universidad Nacional, que en ninguno de sus artículos menciona en forma explícita la palabra autonomía. Esta ley operó satisfactoriamente durante algunos años; pero avatares propios de la vida universitaria causaron la propuesta que en 1960 presentó a la Cámara el representante Jaime Posada para "crear un régimen jurídico de proyecciones para la autonomía universitaria: en el campo académico, en el docente y en el de la libre investigación y transmisión de los conocimientos", ideas de esta propuesta se mantuvieron latentes durante el mandato presidencial de Alberto Lleras Camargo, hasta serles dada acogida en la Ley 65 de 1963.

Pero, de nuevo, el punto crucial de la autonomía universitaria se mantenía ausente de los actos legislativos. Por lo cual, a fines de 1971 el senador Jaime Posada presentó una propuesta ten-

diente a consagrar en la Constitución Nacional el principio de la autonomía universitaria. Este meritorio intento cuya consideración fue postergada en la Cámara de Representantes, alternó con la propuesta legislativa de reforma universitaria, elaborada por el ministro Luis Carlos Galán Sarmiento. Este intento ministerial tampoco prosperó.

Entre tanto, la División de Educación Superior y Alta Cultura del Ministerio de Educación Nacional había sido sustituida, en virtud del Decreto Ley 3386 del 2 de diciembre de 1954, por el Fondo Universitario Nacional (FUN) al que se le asignaron entre otros aspectos, funciones de inspección y vigilancia de las universidades del país, reunidas en 1957, en la Asociación Colombiana de Universidades que se propuso, a más de otros fines, la procura y defensa de la autonomía universitaria. Poco después de su creación, este nuevo órgano social que agrupaba a todas las universidades oficiales y privadas, fue unido al FUN que será sustituido, en 1968, por el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES.

El anuncio que desde su designación a la candidatura presidencial hizo el doctor Julio César Turbay Ayala, de "devolverle la universidad a la universidad", fue entendido como propósito de autonomía universitaria. Concedidas que fueron facultades extraordinarias al nuevo gobierno, en 1978, para la anhelada reforma, la Asociación y el ICFES trabajaron de consuno en la preparación del proyecto que se convertiría en la Ley 80 de 1980. Su artículo 18 cuidadosamente trabajado en el seno del Consejo Nacional de Rectores de la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN), recoge los ejercicios de la autonomía que según ellos habían sido formulados en Asamblea de la Asociación Internacional de Universidades (Tokyo 1965). Sin embargo, el articulado de la Ley 80, positivo en muchos aspectos, desdijo del mencionado artículo 18, y optó por las tendencias interven-

cionistas, dejando de soslayo la función cimera del fomento.

Prevista la posibilidad de reforma de la Carta Política en el cuatrienio del doctor Virgilio Barco, ASCUN, dispuso estudiar y proponer el reconocimiento constitucional de la autonomía universitaria. Cambiadas las circunstancias como bien se sabe, el propósito se logró en el artículo 69 de la Constitución de 1991.

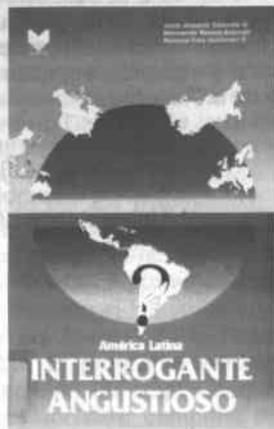
Procedería entonces abordar el tema legislativo. Con la asistencia de connotados juristas, la Asociación Colombiana de Universidades produjo un proyecto de "estatuto legal de la autonomía universitaria", dado a conocer en el fallido proceso de "concertación" que coordinado por el ICFES, promovió el Ministro de Educación Carlos Holmes Trujillo, y que condujo, tras los debates en el Congreso, a la sanción presidencial de la Ley 30 de 1992.

Estas páginas tienen por fin presentar y prologar el documentado seguimiento que el doctor Jaime Tobón Villegas, Rector de la Universidad de Medellín, hace del susodicho proceso de concertación, en el que intereses e innecesarias urgencias de orden político y administrativo malograron la oportunidad de haber pensado con la debida mesura, las relaciones y concordancias entre el reconocimiento constitucional de la autonomía —el primero en nuestra historia republicana— y los deberes del Estado hacia el fomento y estímulo de la educación superior en Colombia.

Autorizado juicio de respetables juristas indica que a la luz de la nueva Constitución, los ejercicios de la autonomía universitaria —que es un "derecho fundamental" por ser ejercicio de la "libertad de enseñanza en el campo de la educación superior"— "forzosamente" debieron ser sometidos, en primer lugar, a una "Ley estatutaria" o estatuto de la autonomía, bajo la cual también el Congreso dictará la Ley Marco o "régimen normativo que tan sólo puede contener unas precisas y sobrias disposiciones regulatorias de los objetivos y

criterios relativos a la educación superior" y fije, además, en ley particular, las "condiciones y límites del ejercicio de la inspección y vigilancia atribuido al Presidente de la República".

Alfonso Borrero, S.J.
Director Ejecutivo
Asociación Colombiana de
Universidades ASCUN



JOSE JOAQUIN SALCEDO G.
HERNANDO BERNAL ALARCON
NOHORA INES GUTIERREZ S.

América Latina, interrogante angustioso

Editorial Presencia, Colombia. 1991
ISBN 958-10-0013-5
13 x 21 cm - 288 páginas

Una de las características más inquietantes que deja la historia de lo acontecido en este siglo es la velocidad y el dinamismo de los cambios como resultado del acelerado avance de la tecnología y la aparente reducción de las fronteras en la medida en que los sistemas de comunicación hacen cada vez más real la conversión del mundo en una gran aldea. El planeta tierra es percibido por el hombre como un punto más y los acontecimientos que en él se viven como parte de una urdimbre en la cual toda acción está interrelacionada y todo hecho es a la vez producto y causa de otros. En este mundo de creciente interrelación surgen permanentemente nuevas preguntas y nuevas inquietudes.

En este libro se intenta presentar puntos de análisis sobre el gran interrogante en que se ha convertido la América Latina como resultado de la creciente brecha que cada día la aleja de los adelantos y realizaciones del llama-

do "mundo desarrollado". No se trata de responder preguntas pormenorizadas y aisladas sobre los indicadores o fenómenos que constituyen la realidad interna del continente. Latinoamérica en sí misma es el interrogante.

Un problema crítico es la miseria en que se debate el pueblo latinoamericano. Miseria que se ha incrementado en los últimos 50 años en dramático contraste con el crecimiento económico de países que también fueron pobres como Corea, Singapur, Taiwán y que, conjuntamente con el Japón, hoy constituyen una región de avanzada en la economía mundial; o con naciones que como resultado de la segunda guerra mundial quedaron entonces destruidas, como Alemania y otros países europeos.

Lejos de solucionarse o de siquiera mitigarse, la pobreza y la necesidad de la población aumentan y se agravan sin cesar porque la explosión demográfica arroja cada día a la vida a miles y miles de hijos de nadie para quienes no tiene respuesta ni solución la perenne crónica de engaños, odios estériles o demagogia.

Las llamadas elecciones libres en tiempos recientes han sido ocasión para promesas de unos y esperanzas de otros. Pero el paso de los años muestra una inacabable sucesión de fracasos gubernamentales, denuncias de errores y, tras los plazos fallidos, nuevas desilusiones y frustraciones para un continente que se hunde cada vez más en la desesperanza.

Es angustioso el interrogante por tantas ambiciones desmedidas y por el individualismo, la sed de poder a toda costa, los compromisos de grupo, el deseo de enriquecimiento rápido sin escrúpulos, por las guerrillas y los aparatos de guerra; y agravado esto por la mentalidad deformada del pueblo, que todo lo espera del Gobierno, de los políticos, de los milagros y del poder.

En la antesala del siglo XXI, la década de los noventa se abre con un

acontecimiento histórico: la Unión Soviética y los países que estuvieron bajo la ideología del marxismo leninismo después de la segunda guerra mundial dan un radical viraje ideológico y económico; confiesan el fracaso del estatismo paternalista y extremo y proclaman, como solución político-económica, el regreso a las libertades individuales, la apertura hacia la democracia y el paso a la economía de mercados y de libre empresa. Naturalmente una transición de estas dimensiones requiere ajustes, sacrificios y un proceso de acomodación, el cual tomará un tiempo para empezar a producir frutos.

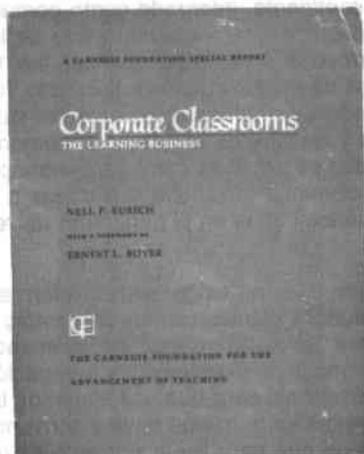
Si los países desarrollados han realizado una autocrítica sobre los principios e ideologías que definieron su estructura y mentalidad, algo semejante es necesario que ocurra, y de hecho ya está ocurriendo, en América Latina. Pero no basta solamente con criticar los denominados modelos económicos. Es necesario que el proceso de reflexión conlleve un interrogante que debe ser respondido honestamente: ¿dentro de las circunstancias actuales son posibles la cultura democrática y el desarrollo económico? Es urgente que haya transparencia, que haya franqueza, que "no nos digamos mentiras"; que los dirigentes se decidan a no seguir engañando al pueblo. Este es el tema central de la primera parte del libro.

Esta observación conduce a una segunda parte, en la cual el proceso de reflexión gira alrededor de la forma de hacer política, de los agentes de la democracia y de los vicios y virtudes del ser latinoamericano. A partir del análisis de las fallas en materia de actitudes y conceptos que rigen los comportamientos democráticos latinoamericanos, se vislumbra la nueva tarea que pueden cumplir el pueblo, la comunidad organizada, las fuerzas políticas y los gobiernos, para la construcción de una nueva sociedad donde la democracia sea una realidad.

Del reconocimiento de los problemas y posibilidades, en la parte final se muestra la importancia que tiene para

el continente, integrado como comunidad económica, el formar parte de los mercados mundiales, realizar las tareas de modernización del Estado, fortalecer la empresa libre, subvertir valores y desarrollar el potencial humano, lo que se presenta como respuesta para disminuir la brecha y reubicar a la América Latina en el panorama universal.

Lo anterior exige serias reformas, profundos planteamientos de cambio y, sobre todo, programas de adecuada información, motivación y educación ciudadanas, para que nos sintamos tripulantes en la misma nave y convencidos de que para llegar a puerto se requiere del esfuerzo y del compromiso de cada uno. Que a todos nos corresponde una parte en la respuesta a este "interrogante angustioso".



NELL P. EURICH
ERNEST L. BOYER

Corporate classrooms

Princeton University Press, 1985
ISBN 0-931050-25-1
19 x 24 cm - 1-164 páginas

Many people have shared their knowledge and experience in the world of corporation training and education. They have been most generous in giving their time to answer my questions on visits, on the telephone, and in correspondence. I can count at least 40 such persons and realize the names would make an unwieldy list. Besides, to name such individuals might imply their approval for what I have reported or said. That would be reprehensible since I alone am responsible for the statements made. So let me simply express my deep appreciation to the key persons I have visited or talked with at length in educational programs at the large corporations. Individually they will know I am thanking them for their patience and often wise words.

The same must hold true generally for officers of the corporate colleges, institutes, and universities now granting their own academic degrees. For the four, however, that are described in detail I wish to express my appreciation to Dr. Charles Wolf, Jr., Dean of the Rand

Graduate Institute; Ms. Diane Osen of the Wang Institute of Graduate Studies and Mr. Paul Guzzi, Executive Vice President of Wang Laboratories; Mrs. Judith T. Totman, Director of the American Institute of Banking at Boston; and to President Edward G. Jordan and Mr. David Bruhin of The American College in Bryn Mawr, Pennsylvania. Each of them and their staff members were very helpful.

In addition several individuals related to the subject in various ways gave guidance and shared materials for which I am most grateful: Robert L. Craig, formerly of the American Society of Training and Development, Dorothy Fenwick of the American Council of Education, K. Patricia Cross of Harvard's Graduate School of Education, and Ernest A. Lynton who shared manuscripts and papers on the subject.

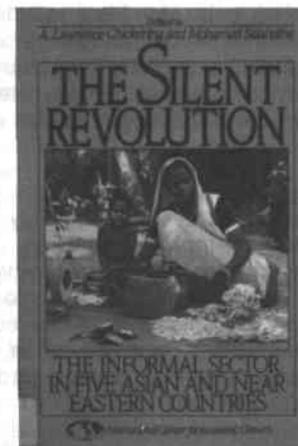
An encouraging new source of information on corporate training programs emerged during the course of this study: six recent Ph.D. dissertations from the Universities of Alabama, Arizona, Michigan, Pittsburgh, Texas, and Boston University. Each contributes to our understanding of corporate classrooms and training purposes, and all are included in the bibliography. Here, I wish also to thank librarians, collectively for their willing and diligent assistance, intelligent suggestions and rapid delivery. Too often their remarkable services are not recognized.

Above all, I thank The Carnegie Foundations for the Advancement of Teaching and especially President Ernest L. Boyer, whose intense interest and concern for the importance of seeing corporate training as part of America's total educational scene made this study possible. His endorsement of the study permitted me to have this learning experience, and I am most deeply grateful. The Foundation staff took over after the manuscript was written and saw it through publications. I hope it will contribute to general knowledge about adult education in its many aspects—a part of the Foundation's

concern for the advancement of teaching.

At the very beginning, two or more years ago, Sarah White of the Academy for Educational Development, with initiative and perception, helped to collect information, course listings from corporations, and bibliography on the subject. Katherine White assisted in intermediate stages to sort it all out; and Susan Shepard, in the last stages of the work, was expert in research on the early history of industrial training efforts as well as editing the manuscript. Her knowledge of educational technologies and recent developments in the marketplace were more than helpful; they were essential.

Usually one thanks one's spouse, but this is a little different. Alvin C. Eurich generously gave me more materials and informative newspaper and magazine articles than I could possibly use. Finally, I simply had to write what I had learned and thought thus far.



A. LAWRENCE CHICKERLING
MOHAMED SALAHDINE

The silent revolution

International Center for Economic
Growth Publication
San Francisco, California, 1991
ISBN-155815-163-ISBN
1-55815-162-1(PBK)
15 x 22.5 cm - 1-246 páginas

In many developing countries, where jobs in officially licensed enterprises are scarce, much of the population makes a living by working outside the official tax and regulatory systems. These people, who make up the informal sector, are innovators, skilled at surviving, and sometimes prospering, in a highly regulated environment. Although the informal sector is an important source of jobs, income, and even housing, its participants lose their full rights as citizens by operating outside the legal economy.

In April 1989, economists from Bangladesh, Egypt, Morocco, the Philippines, Sri Lanka, and Thailand traveled to Peru to observe the work of Hernando de Soto, whose 1989 book *The Other Path* brought international attention to the plight of informal sector participants. The International Center for Economic Growth then asked these six economists to analyze the informal sec-

tor in their own countries, examining the relevance of de Soto's approach. The results, except for the study of Egypt, which could not be completed in time for publication, appear in this volume.

The contributor's conclusions provide important lessons for policy makers in developing countries. The country studies show how governments, which often view the informal sector as a problem to be solved by law enforcement and regulation, actually ensure its continuation through misguided policies.

If developing countries are to advance along the development path, they must bring informal sector participants into the legal economy, to share in both the benefits and the costs of formal economic activity. We expect *The Silent Revolution* to bring a new understanding of the role of the informal sector in the development process to both scholars and policy makers.

Nicolás Ardito-Barletta
General Director

La Vigilancia Privada



La vigilancia privada

Bogotá. Ediciones El Baúl de los Libros. 1990
ISBN-958-95265-1-9
11.5 x 16.5 cm - 1-36 páginas

El presente Decreto constituye el nuevo estatuto para las empresas de vigilancia privada en Colombia, expedido por el Presidente de la República con base en las atribuciones que le confirió la Ley 66 del 11 de diciembre de 1989.

Conviene señalar la importancia y trascendencia de este decreto que recoge las normas dispersas y actualiza las disposiciones que constituyen el Régimen de la Vigilancia Privada como una actividad profesional, que se proyecta como continuidad de la función policial en beneficio de la comunidad.

En consecuencia, el presente estatuto deroga el Decreto 2810 de 1984, el Decreto 334 de 1988 y la Resolución Ministerial Nº 8050 de 1984.

Esta publicación se constituye en elemento básico y de primera mano para empresarios, directivos, empleados y vigilantes privados, así como para los usuarios (contratantes) de los servicios de estas empresas.

Exchange Rate Policies in Developing and Post-Socialist Countries

Edited by Emil-Maria Claassen

EMIL MARIA CLAASEN

**Exchange rate policies in
developing and post-socialist
countries**

International Center for Economic
Growth Publication. 1991
San Francisco, California
15 x 22.5 cm - 1-444 páginas

Exchange Rate Policies in Developing and Post-Socialist Countries looks at one of the most important questions that all countries—both developing and developed—must answer: What is the optimal exchange rate regime?

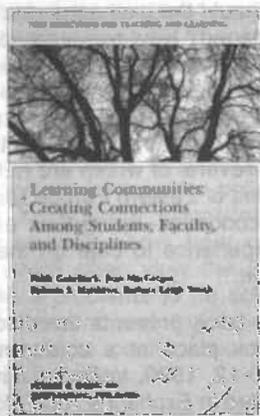
Answering this question appropriately and following through with policy are now vital for economic progress in the developing and former socialist countries. Developing countries are coping with a history of import substitution, overvalued currencies, and hyperinflation. Mean while, the countries of Eastern Europe face a legacy of price controls, repressed inflation, and currencies that cannot be converted into goods. Both groups of countries are dealing with the effects of capital-intensive forms of production and rudimentary financial systems.

All of these problems are related to exchange rate policies. But reforming such policies is a large and difficult job.

In what order should reforms be instituted? Should the exchange rate be fixed or managed? How can currency reform be made credible? And, for Germany, how can the monetary systems of two countries best be unified? Emil-Maria Claassen and the contributors to his volume—several of whom are helping the countries of Eastern Europe restructure their economies—bring their expertise and experience to bear on these hard questions.

This book presents the discussions that took place at a conference held May 10-12, 1990, in Berlin. The ideas presented in *Exchange Rate Policies in Developing and Post-Socialist Countries* will surely be useful for policy makers and economists playing a role in the changes still to come. We are pleased to have cosponsored the conference and to publish this important book,

Nicolás Ardito-Barletta
General Director
International Center for Economic
Growth



FAITH GABELNICK
JEAN MACGREGOR
ROBERTA S. MATTHEWS
BARBARA LEIGH SMITH

Learning communities: creating connections among students, faculty, and disciplines

San Francisco, Oxford
Jossey-Bass Inc., Publishers
ISSN 0271-0633. ISBN 1-55542-838-X
15x22.5 cm - 1 - 112 páginas.

We set out to write a book that describes a special approach to curriculum reform: learning communities. We intend to introduce interested and curious educators to learning community concepts, strategies, and outcomes. Those who have already participated in learning communities will enjoy sharing the familiar perceptions and data we have collected. We name institutions and different types of learning communities not to promote them but rather to inform the reader about the programs and institutions that are leaders in the learning community network. We suspect that many more programs on college campuses are not labeled "learning communities" but have many of the characteristics we describe. We invite those readers who say "We've been doing this for quite a while" to write to us and send us their materials. Learning communities are, after all, a generic term for

a variety of curricular interventions. Our task has not only been to identify commonalities but also to encourage variation among the next group of learning community leaders.

Like most reformers, we have had to do battle with Zeal, that blinding, imperious force that changes deliberation into a crusade. We believe that learning communities are an appropriate, rational, and ethical response to many challenges in higher education. Yet we constantly need to remind ourselves that learning communities are not a panacea, that they are not preferred universally, and that they are not a quick fix for a campus. Still, zeal has a way of creeping in.

During our work sessions we struggled to maintain our own ideas, to consider new approaches, and to be open to each other's criticisms and revisions. In a word, we formed a learning community, valuing the individual while cherishing collaboration. As we searched for common ground and a shared language, our understanding of each other deepened and clarified. Imperceptibly, our ideas, our words, began to blend. In a real sense, then, this book is more than any of us could have written alone, wiser than any one mind, and stronger because we never gave in.

Learning Communities: Creating Connections Among Students, Faculty, and Disciplines presents the process of conceiving, implementing, teaching, and reflecting on learning communities. It offers a complex picture of the dynamic and evolving learning community environment. Ideally, this volume ought to be read in one sitting so that the images and information from each chapter move back and forth and build on each other.

Chapter One describes some major educational innovators whose legacy is the concept of the learning community. We set these remarks in a contemporary context to remind our readers that learning communities are a timely educational intervention and that they have

firm roots in both individualistic and collaborative educational theory. In fact, it is this tension between the needs of the individual and the larger group that is at the heart of the learning community ethos.

Over the years, five generic frameworks of learning communities have evolved. In Chapter Two we describe these models, reminding and encouraging our readers to adapt them to their own institutional needs.

How to create, implement and sustain learning communities is the focus of Chapter Three. The process of innovation is described in detail to prepare those who wish to begin a learning community. Creating learning communities is in itself a community-building experience where in the academic institution becomes an overarching network of support for a complicated enterprise.

The experience of learning and teaching in learning communities can transform one's ideas about undergraduate education and faculty development. Chapter Four looks at the issue of what learning communities ask of teachers and students and how the different models affect pedagogy.

The outcomes, from student and faculty perspectives, are extraordinary. In Chapter Five we describe the students who join learning communities, what they say about their experience, and what we know about the impact of learning communities. This format is mirrored in Chapter Six, in which faculty recount rejuvenating intellectual and social encounters with students and colleagues. They bask in community support; they reflect on their own professional history and find, with some surprise, that learning communities offer an unparalleled opportunity for enrichment, empowerment, and connection.

In Chapter Seven we look outward to broader issues in higher education and again connect our major themes to the challenges facing the nation today. It is no accident that we again emphasize

the important and fundamental dialectic between individual agendas and the life of the community.

Chapter Eight presents information on additional resources about learning communities. In addition to providing a brief bibliography, we present a list of networks and contact persons in schools and learning communities. This chapter is not intended to be exhaustive but merely suggestive of other resources and groups whose focus is either contained in or expanded by the learning community.

In writing this book, we have drawn on the generosity of many people who shared their programs and their ideas about teaching and learning. In interviews, journals, and evaluations, hundreds of faculty and administrators and thousand of students expressed their enthusiasm and commitment. Particular thanks go to learning community faculty, administrators, and students at SUNY at Stony Brook, The Evergreen State College, Rollins College, La Guardia Community College, University of Tennessee, The University of Maryland College Park Honors Program, Babson College, The Carl and Winifred Lee Honors College at Western Michigan University, Stockton State College, the Quanta Program at Daytona Beach Community College, and the Integrated Studies Program at the University of North Dakota. Special notice is also given to those dozens of institutions that form the Washington Center for the Improvement of Undergraduate Education, especially The Evergreen State College and Seattle Central Community College, for their early leadership in establishing learning communities throughout Washington state.

Many individuals helped us think more clearly about what we do. These educators and innovative leaders in higher education are also friends and colleagues. We are deeply fortunate to know them and to have their support. Among those with whom we work closely are Rob Cole, Zelda Gamson, Pa-



El ICESI es una corporación universitaria fundada en 1979 para satisfacer las necesidades del sector empresarial en el campo de la formación de profesionales en las diferentes áreas que aquellos requieran. Para cumplir con este propósito el ICESI ofrece los siguientes programas de Pregrado y Post-grado.

PROGRAMAS DE PREGRADO

- Administración de Empresas - Horarios Diurno y Nocturno
- Ingeniería de Sistemas e Informática: Horario Diurno

PROGRAMAS DE POSTGRADO

- Magíster en Administración de Empresas
- Especialización en Administración Agro-Industrial
- Especialización en Finanzas
- Especialización en Relaciones Industriales
- Especialización en Gerencia de Sistemas
- Especialización en Gerencia Tributaria
- Especialización en Gerencia de Negocios Internacionales
- Especialización en Gerencia de Empresas Comerciales
- Especialización en Gerencia de Mercadeo Estratégico
- Especialización en Auditoría de Sistemas
- Especialización en Administración
- Especialización en Gerencia de Producción

CARACTERISTICAS DISTINTIVAS DEL ICESI

- Formación integral del hombre
- Búsqueda continua de la excelencia
- Atención individualizada a los estudiantes
- Hábitos de estudio
- Núcleo de enseñanza-aprendizaje
- Programa de práctica en la empresa
- Desarrollo del espíritu empresarial
- Renovación permanente de los equipos de apoyo a la enseñanza

Informes: Apartado Aéreo 25608, Unicentro
Teléfono: 552334-43

CALI - VALLE - COLOMBIA - SURAMERICA

ICESI es una institución universitaria afiliada a la Asociación
Colombiana de Universidades - ASCUN

ICESI

