

---

# ECONOMIA Y GERENCIA <sup>(1)</sup>

ALBERTO JARAMILLO J.

## INTRODUCCION

Conforme al objetivo de este evento: "establecer los caminos a seguir, teniendo en cuenta los cambios constantes de nuestra economía, dentro de un marco de internacionalización del país", con este ensayo se pretende contribuir a la identificación de las características actuales y de las posibles tendencias de la economía nacional, como elementos que condicionarán el quehacer cotidiano de los futuros profesionales en el difícil arte de la administración.

Pero antes de entrar en el análisis económico, conviene detenerse a precisar esta concepción de la administración como un arte, a fin de que la expresión anterior **-futuros profesionales en el difícil arte de la administración-** no suene como un simple pleonasma, pues en principio -según el "Pequeño Larousse ilustrado", edición 1993-, profesión y arte son sinónimos.

No se trata, entonces, de un juego de palabras, sino de resaltar la esencia misma de la actividad administrativa: la habilidad, el talento, la destreza. Estos términos permiten definir características comunes tanto al ejercicio de las artes como de la administración. En efecto, no sólo quienes cultivan

las bellas artes, sino además quienes se mueven en el campo de la gestión empresarial deben ser hábiles, talentosos y diestros para ejercer su profesión.

Y la importancia de estas cualidades sobresa aún más cuando el entorno de los negocios atraviesa períodos de grandes cambios, como ocurre con la economía colombiana actualmente. Es precisamente en momentos como éste en donde la capacidad heurística del administrador -sintetizada en los conceptos de habilidad, talento y destreza- debe ejercerse en plenitud.

Vale aclarar, sin embargo, que no todo es inventiva, pues -como soporte fundamental de su creatividad- el profesional de la administración dispone de un conjunto de herramientas científicas, entre ellas, la teoría económica.

---

ALBERTO JARAMILLO J. Jefe del Departamento de Economía, Universidad EAFIT.

(1) Documento preparado para el "4to. SEMINARIO ESTUDIANTIL DE ADMINISTRACION. OPCION DE LA ADMINISTRACION FRENTE A LAS NUEVAS REALIDADES". Medellín: Universidad EAFIT, septiembre de 1993.

## 1. NATURALEZA DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

La administración es una función inherente a la existencia misma de las organizaciones, independientemente de su naturaleza o tamaño; se ejerce tanto sobre el Estado -la administración pública-, como sobre el hogar -la administración familiar o doméstica-, como sobre las empresas, y aún sobre la religiosidad, a través de los servicios ofrecidos por las distintas iglesias.

Ahora bien, desde el punto de vista económico, la administración se convierte en una función autónoma en la medida en que crecen las empresas y en que se desarrolla la división social del trabajo. De esta manera, puede decirse que, **en su origen, empresario y administrador constituyen una sola unidad. Esta se rompe cuando las organizaciones se expanden y se hacen más complejas. En ese momento, el propietario-empresario no puede asumir todas las funciones; comienza por delegar algunas y termina por entregar el manejo íntegro de su empresa.**

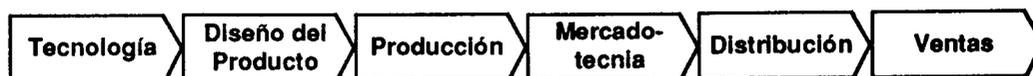
En principio, esta delegación supone una diferenciación precisa entre propietario-creador y administrador. Este último manejaría negocios ya en marcha; el primero sería responsable de su inicio. Gráficamente el **Gráfico No. 1**, "El sistema de negocios", evidencia esta situación: las actividades rutinarias de producción, mercadotecnia, distribución y ventas pertenecen a la órbita de la administración. La creación del producto -su diseño- y la selección misma de la tecnología, corresponden a los empresarios. Sin embargo, los resultados económicos de la gestión permitirán calificar la bondad de ésta y de los administra-

dores; quienes resulten exitosos estarán más próximos de convertirse en empresarios, de adquirir el espíritu que caracteriza a éstos y, posiblemente, de incursionar -por cuenta- propia en la creación de empresas.

El profesionalismo de la administración es, pues, fruto del crecimiento económico. Esta circunstancia, como se ha dicho, no exime a quien la ejerce de llevar a feliz término su misión básica, cual es la de sustituir al propietario y desempeñar la función de empresario, consistente en "reformular o revolucionar el sistema de producción, explotando un invento, o, de una manera más general, una posibilidad técnica no experimentada para producir una mercancía nueva o una mercancía antigua por un método nuevo, para abrir una nueva fuente de provisión de materias primas o una nueva salida para los productos, para reorganizar una industria, etc...

"Este género de actividades es, ante todo, el que da lugar a las 'prosperidades' recurrentes que revolucionan el organismo económico, así como a los 'retrocesos' recurrentes que se deben a la influencia desequilibradora de los productos o los métodos nuevos. Llevar a la práctica estas innovaciones es difícil y constituye una función económica peculiar; en primer lugar, porque están fuera de las tareas rutinarias que todo el mundo entiende, y, en segundo lugar, porque el medio exterior presenta a esto una resistencia multiforme que va, según las condiciones sociales, desde una simple repulsa a financiar o a comprar una cosa nueva hasta la agresión física al hombre que trata de producirla. **Para actuar con confianza se requieren aptitudes que solamente se dan en una pequeña fracción de la población y caracterizan tanto al tipo como a la función**

**GRAFICO No. 1**  
**El Sistema de Negocios**



### Aspectos claves:

- |                               |                           |                   |                        |               |                         |
|-------------------------------|---------------------------|-------------------|------------------------|---------------|-------------------------|
| * Fuente                      | * Función                 | * Integración     | * Precios              | * Canales     | * Garantía              |
| * Sofisticación               | * Características físicas | * Tecnología      | * Publicidad/Promoción | * Integración | * Rapidez               |
| * Patentes                    | * Estética                | * Materias primas | * Fuerza de ventas     | * Inventarios | * Cautivo/Independiente |
| * Elecciones producto/proceso | * Calidad                 | * Capacidad       | * Empaques             | * Almacenaje  | * Precios               |
|                               |                           | * Ubicación       | * Marca                | * Transportes |                         |
|                               |                           | * Abastecimiento  |                        |               |                         |

FUENTE: El Poder de la Triada

**de empresario. Esta función no consiste, esencialmente, en inventar algo ni en crear de otro modo las condiciones que la empresa explota. Consiste en lograr realizaciones" (2).**

Considerada individualmente, la actividad administrativa, o más precisamente gerencial -según se distingue hoy entre administración y gerencia- debe caracterizarse, entonces, por el espíritu innovador, por la creatividad e iniciativa, de quien la desempeña. Es esta la naturaleza intrínseca de la gestión administrativa: el administrador tiene que actuar como empresario, asumir cabalmente las funciones que éste le delega, adoptar -como propias- las aptitudes emprendedoras que diferencian a esa pequeña fracción de la población que son los empresarios.

La administración es una función inherente a la existencia misma de las organizaciones, independientemente de su naturaleza o tamaño; se ejerce tanto sobre el Estado -la administración pública-, como sobre el hogar -la administración familiar o doméstica-, como sobre las empresas, y aún sobre la religión, a través de los servicios ofrecidos por las distintas iglesias.

Esta observación no es nueva, pero cobra especial importancia en la época actual -en donde predomina la planeación estratégica como estilo gerencial-, pues el éxito de la "estrategia empresarial" consiste en anticiparse a las transformaciones del entorno organizacional para sacar el máximo provecho, o, como diría Schumpeter, para lograr el máximo de realizaciones.

**En otras palabras, la primera y más importante opción de los administradores modernos radica en desarrollar su capacidad para**

(2) Schumpeter, Joseph: CAPITALISMO, SOCIALISMO Y DEMOCRACIA. Tomo 1. Barcelona: Ediciones Orbis, S.A., 1983, pág. 181. Subrayas fuera del original.

**desempeñar el rol de empresarios, bien sea por delegación de los propietarios o por su predisposición a arriesgar sus propios recursos.**

El Gráfico No. 2: "Riesgo y ciclo de vida de la empresa" identifica una característica propia de los empresarios, cual es la predisposición a asumir el riesgo como factor integral de su actividad. Es cierto que el nivel de riesgo varía a través de la vida de la empresa, que disminuye con el crecimiento de ésta. Pero, como se ha señalado, la función primordial del empresario es arriesgarse a crear empresas. La del administrador, en principio, consiste en mantenerlas, excepto si decide hacerse empresario.

## **2. GESTION GERENCIAL Y ENTORNO ECONOMICO**

Se decía antes que la administración se vuelve una profesión como resultado del crecimiento económico, el cual -a su vez- sintetiza el desempeño promedio de las empresas. En efecto, la actividad productiva -entendida como el conjunto de acciones emprendidas para garantizar la satisfacción de las necesidades materiales de la comunidad- no es más que la agregación de los resultados alcanzados por todas las empresas existentes. Y estos últimos -los resultados alcanzados por las diferentes empresas- constituyen la expresión de la labor administrativa ejecutada.

De esta manera, se configura una estrecha interrelación entre empresa y actividad productiva, siendo la primera -la empresa-sujeto y objeto del desempeño económico del país. Sujeto, porque contribuye a la generación de la riqueza social, al crecimiento económico; objeto, porque el comportamiento de la economía nacional e internacional incide en los resultados de la empresa, en la medida en que forma parte integral de su entorno.

Ahora bien, el desenvolvimiento de la actividad económica puede examinarse de acuerdo a dos tipos de factores: los estructurales y los coyunturales. Los primeros explican el proceso de desarrollo económico de un país, los cambios en su estructura productiva; los segundos permiten comprender los altibajos temporales, transitorios o de corto plazo.

Más precisamente, los factores coyunturales son el resultado de fenómenos tendenciales (de largo plazo), estacionales y aleatorios. Un movimiento

**GRAFICO No. 2**  
**Riesgo y Ciclo de Vida de la Empresa**

FASE	RIESGO	ACTIVIDAD	FUENTE CAPITAL
Creación	Alto	* Inversiones Básicas	* Promotores * Capital riesgo * Endeudamiento
Crecimiento	Medio	* Desarrollo producto * Apertura de mercado	* Capital riesgo * Endeudamiento
Desarrollo	Bajo	* Nuevos productos * Nuevos mercados	* Inversores * Endeudamiento

tendencial refleja el comportamiento medio de una variable durante un período de varios años; existe estacionalidad cuando un fenómeno se repite con una regularidad comparable a la de las estaciones de los países nórdicos; y la aleatoriedad se refiere al carácter ocasional o accidental -imprevisto- de un evento.

Adicionalmente, respecto a la evolución de la economía, cabe señalar que existe un tercer factor determinante de su comportamiento, cual es la política económica o acción del Estado sobre la actividad productiva. Esta intervención tiene un doble propósito: definir (o al menos, participar en la definición) un modelo o estrategia de desarrollo; y establecer un conjunto de políticas macroeconómicas coherentes que eliminen -o al menos amortiguen- las fluctuaciones de corto plazo.

**La actividad administrativa, o más precisamente gerencial -según se distingue hoy entre administración y gerencia- debe caracterizarse, entonces, por el espíritu innovador, por la creatividad e iniciativa, de quien la desempeña.**

Son, entonces, tres los elementos que integran el entorno económico de la empresa: el proceso de desarrollo mismo, los fenómenos coyunturales y la política económica. Todos ellos, dada la simbiosis

entre empresa y economía, explican tanto la estrecha interdependencia de las organizaciones productivas con su entorno, como la obligatoriedad, para quienes las administran, de conocer e interpretar los diversos elementos -culturales, políticos, jurídicos, ecológicos, tecnológicos y económicos- que componen ese medio ambiente empresarial. Hacerlo acertadamente implica desarrollar la habilidad, el talento y la destreza comentadas.

### 3. EL ENTORNO ECONOMICO ACTUAL

Como es conocido, a partir de 1990 se oficializó en el país un nuevo modelo de desarrollo, el de Apertura Económica, sustentado en permitir que sean las fuerzas del mercado interno y externo las que predominen en la determinación de las decisiones de los diversos agentes económicos. Este cambio en la política de largo plazo significa la transformación sustancial del entorno económico con respecto al anterior patrón de desarrollo, basado en una fuerte intervención del Estado como reasignador de recursos al interior del país y como regulador del intercambio con el resto del mundo.

Conviene añadir que el nuevo modelo de desarrollo ha sido bien recibido por los diversos analistas de la economía colombiana, entre quienes existe consenso sobre la necesidad de realizar la apertura, dada la tendencia a la conformación de bloques comerciales en distintas regiones geográficas del mundo actual. La controversia se ha

concentrado en el proceso de implementación del nuevo patrón de desarrollo, particularmente en lo concerniente a la bondad o no de acelerarlo <sup>(3)</sup>.

Pero al margen del procedimiento de adopción, debe rescatarse la circunstancia de que la apertura económica significa la aparición de nuevas oportunidades empresariales; es decir, el cambio del entorno constituye una ocasión propicia para desarrollar la iniciativa y creatividad típicas de la función empresarial.

En sentido estricto, podría decirse que más que aprovechar oportunidades, se trata de adaptarse a nuevas condiciones. Es decir, el cambio en la estrategia oficial de desarrollo se impone a los empresarios y sus delegados -los administradores-, especialmente a quienes no son líderes, y los obliga a transformar su estilo gerencial de acuerdo con el nuevo esquema económico.

### 3.1 Las Diferentes Gestiones Administrativas

Desde un punto de vista administrativo, la necesidad de adaptar las organizaciones a las nuevas condiciones del entorno, obliga a establecer diferencias entre los estilos administrativos, según se gestione una empresa en economía cerrada o en economía abierta.

Desde un punto de vista administrativo, la necesidad de adaptar las organizaciones a las nuevas condiciones del entorno, obliga a establecer diferencias entre los estilos administrativos, según se gestione una empresa en economía cerrada o en economía abierta.

Al respecto el Gráfico No. 3: "La Empresa de los 90", permite reconocer algunas de esas diferencias. La más importante radica, quizás, en la orientación estratégica de las empresas: mientras en una economía cerrada tiene primacía el enfoque financiero -basado en obtener altas utilidades-, en

(3) Al respecto, cfr. Giraldo Samper, Marcela: REPORTE A LA ECONOMIA COLOMBIANA. Bogotá: Ediciones Aurora, 1993.

una economía abierta predomina la orientación al mercado, sustentada en alcanzar y mantener la fidelidad de la clientela.

La particularidad consiste en que una gestión fundada en el logro de utilidades puede generar distorsiones con respecto a la misión de la empresa, a través de la desviación de recursos hacia operaciones temporalmente lucrativas, pero no necesariamente ligadas con las actividades propias de la compañía. Por el contrario, una gerencia orientada al mercadeo supone la consolidación del negocio específico mediante la creación de nichos de mercado y la diferenciación de productos.

Ahora bien, si se analiza la estructura empresarial -es decir, la distribución de funciones entre las distintas áreas de la empresa-se constata igualmente la existencia de grandes diferencias entre una gestión en condiciones de economía cerrada y otra en condiciones de economía abierta.

En efecto: los primeros cuatro elementos del Gráfico No. 3 hacen referencia al área de realización de la producción (mercadotecnia, distribución y ventas). Ellos indican que, en una economía protegida, las preocupaciones consisten en liderar la fijación de precios, en determinar éstos de acuerdo a los costos -con un mark-up fijo-, simplemente en vender producto buscando incrementar la participación en el mercado. Cuando las fronteras se abren, las perspectivas deben cambiar a fin de garantizar la supervivencia de la empresa: la estrategia comercial ya no consiste en ser líder en precios sino en costos, y éstos, por su parte, deben ser competitivos a nivel internacional. Ya no se trata simplemente de vender, sino de conservar al cliente y de garantizar la creación de nichos de mercado y la diferenciación del producto.

Los ítems 5 a 10 en el gráfico contemplan las modificaciones que deben ocurrir en el área de producción, en lo atinente a tipo de tecnología, calidad del producto, criterio de producción (concentración o diversificación) y las decisiones sobre operación de la planta.

El enfoque financiero, el endeudamiento y las reducciones en pasivos y gastos, caracterizan el manejo del área financiera en una economía cerrada; por oposición, la orientación al mercado sin olvidar los resultados financieros, la capitalización y la reducción de cartera, pasivos y costos, caracterizan una gestión financiera en una economía abierta (ver ítems 11,12,13,14).

**GRAFICO No. 3**  
**La Empresa de los 90**  
**Características Administrativas**

ECONOMIA CERRADA	ECONOMIA ABIERTA
1. Líder en precios	Líder en costos
2. Precio en función de costos	Precios en función del mercado internacional
3. Vender producto	Fanáticos del cliente (servicio)
4. Incrementar participación	Nichos de mercados y diferenciación
5. Proceso tradicional de manufactura y servicio	Proceso permanente de innovación
6. Tecnología artesanal	Investigación alta tecnología
7. Calidad regional	Calidad internacional
8. Concentración	Diversificación
9. Decisiones operativas	Decisiones estratégicas y operativas
10. Decisiones en función de la capacidad	Decisiones en función del cliente
11. Endeudamiento	Capitalizar
12. Reducir pasivos	Reducir cartera y pasivos
13. Reducción de gastos	Reducir costos calidad
14. Enfoque financiero	Orientación al mercado y finanzas
15. Capacitar para cumplir	Capacitar para crecer
16. Burocracia	Empresas ágiles y flexibles

Finalmente, el manejo del personal -tanto en cantidad como en capacitación- deben ser igualmente diferentes de acuerdo al tipo de economía en el que se encuentre inmersa la empresa. En un sistema cerrado, la vinculación burocrática y la capacitación rutinaria son las constantes; en una economía abierta, las plantas de personal son flexibles y ágiles y la capacitación se articula al proceso de crecimiento de la empresa (ver ítems 15 y 16).

### 3.2 La Redistribución Sectorial de Funciones

El nuevo modelo de desarrollo se basa en una menor intervención del Estado en el sistema económico. Esta circunstancia obliga a redefinir la articulaciones del Estado con la actividad productiva y con el sector privado. En principio, la acción oficial debe garantizar la dotación de infraestructura, para comunicar al país con el resto del mundo, y garantizar su administración eficiente.

Este tipo de políticas sectoriales globales sustituyen a las "antiguas", basadas en asignar recursos para sectores económicos específicos. Lo paradójico, sin embargo, es la constatación reciente de que "en conjunto, la ineficiencia en puertos, carreteras, trenes, energía y comunicaciones, le cuesta al sector privado US \$633 millones al año, lo que equivale a casi dos puntos del Producto Interno Bruto (PIB). En total este monto es igual al 12% del arancel o un impuesto del 8% a las exportaciones" (4).

Por su parte, el desarrollo de parques industriales y tecnológicos, de centros de investigación y de comercializadoras, entre otras, serían acciones

(4) Pachón, Efraín: "No hay cómo competir: a los empresarios se les exige eficiencia pero el país no tiene la infraestructura que necesitan". *El Espectador*, agosto 22 de 1993, p. 6a.

de responsabilidad conjunta del Estado y las empresas.

Y, por último, a las empresas les compete adelantar procesos internos de reconversión que garanticen mayor productividad, mejor calidad y administraciones igualmente eficientes. Sólo mediante la realización de este tipo de transformaciones se garantizará la supervivencia de las organizaciones productivas.

**Y ésta es la segunda gran opción -y más que opción, obligación- del administrador moderno: liderar los procesos de reconversión exigidos para adecuar las empresas al nuevo entorno.**

En efecto, "para integrarse a esta nueva economía global no sólo hay que evitar el aislamiento de los mercados internos respecto de la competencia internacional, sino aplicar el conocimiento a la producción y distribución de bienes y servicios. Hoy se reconoce que la competitividad internacional en productos específicos puede ser construida en empresas expuestas a una mayor competencia, que se ven presionadas a innovar en su gestión y sus procesos. La creación de ventajas competitivas depende críticamente de factores como disponibilidad de recursos humanos capacitados, el contacto con las técnicas más avanzadas, la investigación y el desarrollo, y las alianzas estratégicas domésticas e internacionales" (5).

Puede decirse, entonces, que la reconversión industrial expresa tanto una actitud innovadora del administrador (o empresario) como su capacidad para adaptar la empresa a un entorno dinámico, incierto y donde, dadas las circunstancias actuales, las exigencias de los clientes son crecientes.

#### **4. EVOLUCION COYUNTURAL Y COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL**

Como se indicó anteriormente, en la evolución económica inciden factores no sólo estructurales sino también coyunturales. Adaptar las empresas a los primeros es quizás más fácil que hacerlo frente a los segundos, en razón de las diferencias tempo-

rales entre ambos. En efecto, mientras las mutaciones en la estructura económica tardan varios años; los determinantes (indicadores) de la coyuntura cambian en cuestión de meses, semanas y días.

Sin embargo, debe tenerse presente que las interrelaciones entre ambos tipos de factores pueden generar confusiones, pues -en un momento dados los fenómenos estructurales pueden determinar la coyuntura, de tal forma que "la distinción entre efectos coyunturales (corto plazo) y efectos tendenciales (largo plazo) es a veces ilusoria. No obstante, el análisis permite hacer la diferencia entre las manifestaciones estructurales que tocan la economía en la organización de los recursos y las manifestaciones coyunturales que conciernen a la aplicación de los recursos" (6).

Ahora bien, respecto a la función del administrador -en cuanto responsable de la estrategia empresarial-, el conocimiento de la coyuntura deviene fundamental, pues sus efectos sobre las organizaciones son diversos, de acuerdo con la fase coyuntural que se atraviese y las características mismas de cada empresa.

En efecto, los resultados de la gestión administrativa son diferentes en los períodos de expansión y de recesión económicas; igualmente difieren las repercusiones de la coyuntura, según la naturaleza del producto o servicio ofrecido. Esto sugiere que el administrador no sólo debe conocer su empresa, sino, además, las relaciones de ella con las fluctuaciones de la actividad económica.

**Esta es la segunda gran opción -y más que opción, obligación- del administrador moderno: liderar los procesos de reconversión exigidos para adecuar las empresas al nuevo entorno.**

En lo que concierne a las opciones del administrador -frente a las perspectivas coyunturales- debe precisarse que los senderos futuros de la

(5) Fuentes Hernández, Alfredo: "Integración e inserción de Colombia en la economía mundial: avances hemisféricos", en Miguel Urrutia (Compilador): COLOMBIA ANTE LA ECONOMIA MUNDIAL. Bogotá: Tercer Mundo-Fedesarrollo, 1993, p. 127.

(6) Cfr. Christian Ost: "La Política coyuntural de la empresa", ponencia presentada en el Simposio: "La Economía y la empresa en los años 90's", realizado en la Universidad EAFIT. Medellín, mayo de 1993.

---

coyuntura económica colombiana están determinados por tres elementos: la evolución de los precios agrícolas, la generación o no de un déficit fiscal en 1994, y la utilización dada a los ingresos provenientes del petróleo de Cusiana.

En primer lugar, el éxito gubernamental en el control de la inflación -21.07% para el año comprendido entre agosto de 1992 y agosto de 1993- se ha atribuido fundamentalmente a la disminución de los precios de los alimentos, ocasionada por los efectos benéficos del clima sobre las cosechas. Esto significa que una reversión de las condiciones climáticas condenaría al fracaso la reducción de la inflación. Salvo que se decidiera compensarla con mayores importaciones agrícolas, lo que afectaría aún más el desempeño del sector agropecuario.

En segundo lugar, de acuerdo con diversos análisis, los gastos presupuestados para el año próximo no se encuentran debidamente cubiertos por ingresos ciertos<sup>(7)</sup>. A esta situación habría que agregarle la del presente año, cuando "se dobla el déficit fiscal no sólo por la caída de los bonos sino por malas estimaciones de los recaudos. Oficialmente se reconoce una baja de \$600.000 millones, pero podría pasar de \$ 800.000 millones... el problema es preocupante: el déficit fiscal estimado oficialmente en uno por ciento, pasa ahora a 2.2 por ciento frente al producto interno bruto, parámetro con el cual los expertos miden esa variable económica"<sup>(8)</sup>.

Finalmente, será el futuro gobierno el que decida la aplicación de los recursos provenientes de Cusiana, cuyas utilidades para el sector público se han estimado en catorce mil millones de dólares entre los años 1993 y 2005. Lógicamente, la decisión que se adopte repercutirá en el comportamiento de corto plazo de la economía.

**Ante la incertidumbre descrita, los futuros administradores se encuentran abocados a otra opción: estar vigilantes sobre la evolución de la coyuntura y de la política económica a fin de llevar por buen rumbo sus empresas. Sin un conocimiento adecuado de la teoría y la política económicas, la senda del éxito será más incierta.**

## 5. REFLEXION FINAL

"Uno de los clásicos de la administración, George Terry, decía que 'la vitalidad de una empresa se deriva de la habilidad de sus gerentes para crear y aplicar ideas', agregando que 'un buen gerente debe ser capaz de pensar creativamente, debe buscar constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos mejorados; debe mantenerse alerta para saber lo que está sucediendo, para reconocer sus problemas y encontrar solución a ellos; debe tener voluntad para destruir lo pasado de moda y lo ineficaz, para reemplazarlo con lo nuevo y mejor"<sup>(9)</sup>.

---

(7) Cfr., por ejemplo, "El presupuesto del Tío rico en 1994: algunas inquietudes y varias notas curiosas", en revista **ESTRATEGIA ECONOMICA Y FINANCIERA**, No. 179. Bogotá: agosto de 1993. Igualmente, Javier Fernández Riva: "Las complicaciones de la futura política económica", ponencia presentada en la XVI Asamblea Ordinaria de ANIF. Bogotá: septiembre 3 de 1993.

(8) Cfr. "Se destapa crisis fiscal", en **PORTAFOLIO**, Seminario de Economía y Negocios, No. 1. Bogotá: agosto 23 de 1993, p. 13.

---

(9) Tomado de: "Creatividad y Gerencia", artículo publicado por Alejandro Schnarch Kirberg, en el periódico **LA REPUBLICA**. Bogotá: septiembre 9 de 1993, p. 2a.