

EL DEBER DE INFORMACIÓN COMO MANIFESTACIÓN DEL CONTROL  
*EX ANTE* REALIZADO POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y  
COMERCIO FRENTE A LA CONFORMACIÓN DE INTEGRACIONES  
EMPRESARIALES: EL CASO CONCRETO DE LA RED DEL HUEVO

ISABEL SOFÍA CHACÓN ROSALES  
DIANA CAROLINA ROZO MONTAÑO

Profesor Asesor: Carlos Andrés Mondragón



UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE DERECHO

SANTIAGO DE CALI

2012

## **Contenido**

INTRODUCCIÓN .....	3
I.EL DEBER DE INFORMACIÓN CONSAGRADO EN EL ARTÍCULO 9° DE LA LEY 1340 DE 2009 Y SU RESPECTIVA EVOLUCIÓN.....	5
II.EL DEBER DE INFORMACIÓN Y EL CONTENIDO DEL ARTÍCULO 9 DE LA LEY 1340 DE 2009 POR PARTE DE LA SIC.....	19
III.LAS REDES EMPRESARIALES Y EL DEBER DE INFORMACIÓN DE LAS OPERACIONES DE INTEGRACIÓN EMPRESARIAL: LA RED DEL HUEVO .....	29
Referencias.....	45

## **INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto de grado aborda de forma general el tema de la protección y la promoción de la competencia en el mercado colombiano, centrándonos específicamente en el análisis del artículo 9° de la Ley 1340 de 2009, relativo al deber de informar previamente, las operaciones de integración empresarial que planeen llevarse a cabo por un número plural de sociedades participantes.

Para tal fin, en el primer capítulo se abordará el análisis del precitado artículo 9° de la Ley 1340 de 2009, y su respectiva evolución, ya que desde la expedición de la Ley 155 de 1959 y hasta la fecha, han surgido un sinnúmero de leyes, decretos, y resoluciones expedidas por la SIC, que han intentado llenar de contenido el concepto o definición del deber de información, algunas veces ampliando los criterios y en otras restringiéndolos. Todo ello, con el objetivo de garantizar una efectiva protección del mercado colombiano, que asegure la libertad de oferentes y demandantes.

Posteriormente, en el segundo capítulo, se hará alusión de manera sistemática a un número representativo de Resoluciones expedidas por la SIC, teniendo en cuenta que la información puesta a disposición por la entidad, vía acceso remoto, para el tema particular del deber de información y los requisitos que se deben cumplir para que nazca esta obligación, se sitúan entre los años 2005-2009. De este modo, para un total de 15 resoluciones relevantes en la materia de interés, esto es el deber de información, en el presente escrito, se analizará una muestra de 5 actos administrativos, que finalmente nos brindará una perspectiva global del control *ex ante* realizado por esta institución, para posteriormente establecer si los requisitos o criterios tomados en consideración, se corresponden o no, con los consagrados en la legislación en materia de protección y promoción de la libre competencia.

Finalmente, el capítulo tercero incorporará el tema de las redes empresariales, su estructuración, clasificación, ventajas y desventajas. Igualmente, se estudiará el caso puntual de la red empresarial del huevo, iniciativa que surge del asocio entre el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial -CDEE-, de la universidad Icesi y Proexport, dentro del programa de *redes empresariales para exportar*, llevado a cabo entre los años 2008 – 2012, y que contó con la participación de las 7 empresas más representativas del sector productor del huevo, que buscaron unirse en este proyecto, con el fin de incrementar sus niveles de productividad, competitividad e innovación, generando así la posibilidad de ingresar a mercados internacionales.

En este tercer acápite, también se concluye, que las compañías resultantes de dicho proceso de asociación, deberán informar previamente a la SIC, respecto a las operaciones de integración, concentración, fusión, adquisición o cualquiera que sea su forma, si cumplen los requisitos o criterios fijados tanto en la Ley General de Protección de la Competencia, es decir, Ley 1340 de 2009, como en sus respectivos Decretos Reglamentarios y en especial la Doctrina desarrollada por la SIC frente al tema del deber de informar este tipo de operaciones. Todo ello con el fin de identificar los yerros y desconocimientos procedimentales, por parte de las empresas intervinientes que conforman la red empresarial, y que ignoran la función de control previo encomendada a la SIC.

## I. EL DEBER DE INFORMACIÓN CONSAGRADO EN EL ARTÍCULO 9º DE LA LEY 1340 DE 2009 Y SU RESPECTIVA EVOLUCIÓN

La Ley 1340 de 2009, expedida el 24 de julio del mismo año, contiene las normas vigentes en materia de protección de la competencia en Colombia; concretamente el presente proyecto de grado concentrará su análisis en el Título II, Artículo 9º, denominado *Control de integraciones empresariales*.

Respecto a ésta Ley se debe aclarar que ella no derogó por completo el régimen de protección a la competencia contenido principalmente en el Decreto 2153 de 1992 y en la Ley 155 de 1959, ya que como el mismo artículo 1º de la aludida Ley 1340 lo consagra:

“La presente ley tiene por objeto **actualizar la normatividad en materia de protección de la competencia para adecuarla a las condiciones actuales de los mercados**, facilitar a los usuarios su adecuado seguimiento y optimizar las herramientas con que cuentan las autoridades nacionales para el cumplimiento del deber constitucional de proteger la libre competencia económica en el territorio nacional” (Énfasis ajeno al texto original)

Específicamente con relación al deber de información que existe para todas aquellas sociedades que planeen llevar a cabo una operación de integración empresarial, es pertinente mencionar que los requisitos exigidos por la SIC para aquellas empresas que planean llevar a cabo dichas operaciones, ha venido evolucionando constantemente , a veces más restrictivo y otras cuantas más extensivo, en la medida que en ocasiones se incorporan y en otras cuantas se eliminan los requisitos establecidos por la entidad para la determinación de las empresas que deben cumplir dicho deber.

En términos generales puede decirse que el deber de informar respecto a las operaciones de integración empresarial que pretendan adelantar dos o más sociedades en su conjunto, ha tenido como derrotero la siguiente normatividad: *Ley 155 de 1959, Decreto 266 de 2000, Circular Única de la SIC del 19 de julio de 2001* y finalmente, la citada *Ley 1340 de 2009*.

En cada una de estas normas, se pueden identificar cambios sobre el deber de información, el cual es definido de forma progresiva en cada una de ellas, así: En el texto original del artículo 4° de la Ley 155 de 1959, se dispuso lo siguiente:

“ARTÍCULO 4. Las empresas que se dediquen a la misma actividad productora, abastecedora, distribuidora, o consumidora de un artículo determinado, materia prima, producto, mercancía o servicios **cuyos activos individualmente considerados o en conjunto ascienden a veinte millones de pesos (\$ 20.000.000.00), o más, estarán obligadas a informar al Gobierno Nacional de las operaciones que proyecten llevar a cabo** para el efecto de fusionarse, consolidarse o integrarse entre sí, sea cualquiera la forma jurídica de dicha consolidación, fusión o integración (...) (Énfasis ajeno al original)”

Adicionalmente, en el Parágrafo 1 del aludido artículo, se estableció que el Gobierno Nacional estaba en la obligación de objetar la operación de integración, si ésta tendía a producir una indebida restricción a la libre competencia, previo concepto del Consejo Nacional de Política Económica y Planeación.

Así pues, como se lee en la normatividad transcrita, el único requisito para que existiera la obligación de informar al Gobierno Nacional<sup>1</sup> de las

---

<sup>1</sup> La expedición del decreto 2974 del 03 de Diciembre de 1968, en su capítulo II, artículos 25 al 39, creó la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC); de allí que la obligación de informar este tipo de integraciones ya no se realizaría ante el Gobierno Nacional sino ante ésta entidad de carácter administrativo, que tenía entre sus funciones, Artículo 26 literal h) “*Tramitar los asuntos relativos a la celebración y ejecución de contratos de integración y ensamble, ejercer vigilancia sobre su cumplimiento y tramitar lo que se relacione con el desarrollo de la política sobre la materia, en coordinación con la División de Programación Sectorial y con el Instituto de Comercio Exterior*”.

operaciones que proyectaran llevar las empresas a efectos de consolidarse, fusionarse, o integrarse entre sí de cualquier manera, era precisamente el monto de los activos individual o conjuntamente considerados, que para aquella época se había fijado en la suma de (\$20.000.000,00).

Ahora bien, el Decreto 266 de 2000 -declarado inexecutable desde su promulgación mediante Sentencia C-1316 del 26 de septiembre de 2000, M.P. Dr. Carlos Gaviria Díaz-, en su artículo 118 consagró lo que enseguida se ilustra (Sentencia C-1316, MP Carlos Gaviria Díaz, 2000):

**“Artículo 118.- Pronunciamiento de la Superintendencia sobre integraciones empresariales.** Modificase el artículo 4 de la Ley 155 de 1959, el cual quedará así:

Artículo 4. La Superintendencia de Industria y Comercio deberá pronunciarse sobre la fusión, consolidación, integración y adquisición del control de empresas **que conjuntamente atiendan el 25% o más del mercado respectivo o cuyos activos superen una suma equivalente a veinte mil (50.000) (sic) salarios mínimos legales mensuales vigentes (...)**” (Énfasis ajeno al original)

No obstante, pese haber sido declarada inexecutable la disposición previamente aludida, para este trabajo nos interesa destacar que en ella se realizó por primera vez la aproximación al concepto de mercado como un requisito para objetar o condicionar las operaciones de fusión, consolidación, integración y adquisición del control de empresas, entendidas en su conjunto, bajo la denominación de operaciones de integración o concentración empresarial.

De otro lado, en la *Circular Única de la SIC del 19 de julio de 2001*, concretamente en el Título VII, Capítulo II, artículo 2, literal 2.1.1, se estableció el Régimen de autorización general para los procesos de integración empresarial, que planearan llevarse a cabo por dos o más

sociedades. En dicha normatividad, se dispuso en términos generales que la SIC no podría objetar las operaciones de fusión, consolidación, integración o adquisición de control de empresas, que cumplieran una de las siguientes condiciones:

1) Que conjuntamente representara el 20% o menos del mercado respectivo; calculado conforme a las ventas del año inmediatamente anterior a aquel en el que se fuera a realizar dicha operación.

2) Que el monto total de los activos considerados en su conjunto, no superaran 50.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes, en el momento en que se aprobara la operación de integración por la entidad competente.

De tal suerte que, aquellas empresas que observaran una de estas dos condiciones, se encontraban exentas del deber de informar la operación de integración empresarial proyectada. Así pues, quedó expresamente consagrado que:

“Las empresas que se encuentren en la situación descrita no necesitarán remitir a esta entidad ningún documento, ni esperar respuesta o pronunciamiento alguno. Bastará para que se entienda cumplido el requisito previsto en el artículo 4o. de la Ley 155 de 1959, que en el caso de sociedades, el representante legal de cada involucrado en la operación, ponga en conocimiento del órgano social competente para decidir la operación y que este dé su aprobación de manera documentada y justificada (...)”

Conforme a lo anterior, en ésta Circular Única N° 10, se condiciona la función de objeción de integraciones empresariales, que está a cargo de la Superintendencia, puesto que, se busca la exención de esta medida de control, cuando los agentes intervinientes en la operación comercial, cumplen con los requisitos aludidos con antelación. Generando a su vez, una potestad excepcional y negativa de no informar las operaciones objeto de regulación, establecida en el artículo 4 de la Ley 155 de 1959.

En otras palabras, en esta disposición, se establecen las circunstancias o condiciones que eximen a las sociedades intervinientes en una operación de integración empresarial, del deber de informarlas al órgano de control competente, que dicho sea de paso, no estaría ejerciendo su función de control previo a las mismas.

Sobre este particular, se encuentra una diferencia sustancial con el precitado artículo 4° de la Ley 155 de 1959, puesto que en dicha normatividad se fijaron los requisitos que las empresas que planeaban llevar a cabo cualquier operación de integración empresarial, tenían que acreditar, para que existiera o surgiera ese deber de informar a la autoridad competente, que en aquella época era justamente el Gobierno Nacional, dado que la SIC como supremo ente encargado de velar por la protección de la competencia, aún no se había creado.

De otro lado, es menester mencionar que ésta Circular Única N° 10 de la SIC, ha sufrido diversas modificaciones, entre ellas la incorporada en la Circular Externa 002 de 2003 y la Circular Externa 005 del mismo año.

En términos generales, mediante la Circular Externa 002 de 2003, (-SIC, Circular Externa 002 de 2003, 2003) se sustituyó el régimen de no objeción general determinado previamente en la Circular Única N° 10 de 2001, (-SIC, Circular Externa 005 de 2003 , 2003), y se dispusieron dos nuevas condiciones para que las empresas interesadas en adelantar una operación de integración, no tuvieran que solicitar ningún tipo de autorización ante la SIC, dado que éstas se entendían permitidas de manera automática. Dichos requisitos fueron:

- a) Que el monto total de las ventas nacionales de las empresas intervinientes en la operación, fuesen inferiores a cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes; teniendo en cuenta que dichas ventas se medirían en términos de las

ventas que se registraron en los últimos estados financieros aprobados.

- b) Que los activos conjuntamente considerados, tomando de base los últimos estados financieros aprobados, no fueran superiores a cien mil (100.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

En ese orden de ideas, se reitera que aquellas empresas intervinientes en un proceso de integración o concentración, que logaran acreditar de manera conjunta **ambas** condiciones, estarían exentas del deber de informar a la SIC respecto a dichas operaciones, puesto que su situación particular se encontraba prevista dentro de éste régimen de no objeción y por tanto existía plena libertad de configuración, sin necesidad de tener que remitir a la entidad competente, ningún documento o tener que esperar pronunciamiento alguno de su parte.

De otro lado, en la Circular Externa 005 de 2003, lo que se hizo por parte de la SIC, fue reincorporar el texto original de la Circular Única N° 10 de 2001, en otras palabras, se fijaron como requisitos o condiciones para el régimen general de no objeción, aquellos establecidos inicialmente, es decir, el relacionado con el porcentaje del mercado respectivo y con el monto total de los activos considerados en su conjunto. <sup>2</sup>

Ahora bien, luego de haber transcurrido 3 años a partir de la última modificación incorporada por esta Circular Externa 005 de 2003, la Superintendencia de Industria y Comercio, nuevamente cambió sus criterios, y ahora, mediante la Resolución 22195 de 2006, (-SIC, Resolución 22195 de 2006, 2006), estableció como Régimen de autorización general para las operaciones de integración empresarial, los siguientes:

---

<sup>2</sup> En esta Circular Externa 005 de 2003, se retomaron los requisitos o condiciones establecidos originalmente en la Circular Única N° 10 de la SIC. Para mayor claridad, remitirse directamente a los requisitos ilustrados en este mismo escrito respecto a la Circular Única.

- a) El tener ingresos operaciones anuales, que en su conjunto fuesen inferiores a cien mil (100.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes; y,
- b) El tener activos totales que en su conjunto fuesen inferiores a cien mil (100.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

De nuevo se observa que aquellas empresas intervinientes que cumplan estos dos requisitos de manera conjunta, no deberán informar a la SIC de las operaciones de integración que planeen llevar a cabo, pues se entiende que éstas han sido autorizadas y que por tanto, no deberá remitirse a esta entidad ningún documento, ni tampoco se tendrá que esperar respuesta o pronunciamiento alguno de su parte para la autorización de la misma.

Vale la pena resaltar que la diferencia sustancial entre las condiciones fijadas en esta ocasión, y las establecidas de antaño en la Circular Externa 005 de 2003, difieren no sólo en la primera condición, puesto que ahora en lugar de tenerse en cuenta un porcentaje del respectivo mercado, se toman en consideración los ingresos operaciones anuales; sino que además, en el segundo criterio, el monto de los activos ya no será 50.000 sino 100.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, lo que implícitamente daría a entender que la intención de la SIC, es reforzar el régimen de protección de la competencia, haciendo más exigentes los requisitos del régimen de autorización general de integraciones empresariales.

Así mismo, y continuando con este desarrollo legislativo y doctrinal que ha venido experimentando el deber de información de las operaciones de integración empresarial, es imperativo anotar que en el año 2009, con la expedición de la Ley 1340 de 2009, o Régimen general de protección de la competencia en Colombia, se dispuso en su artículo 9° lo que en seguida se ilustra (República, 2009)

**“Artículo 9.** Control de Integraciones Empresariales. El artículo 4 de la Ley 155 de 1959 quedará así:

Las empresas que se dediquen a la misma actividad económica o participen en la misma cadena de valor, y que cumplan con las siguientes condiciones, estarán obligadas a informar a la Superintendencia de Industria y Comercio sobre las operaciones que proyecten llevar a cabo (...)

1. Cuando, en conjunto o individualmente consideradas, hayan tenido durante el año fiscal anterior a la operación proyectada ingresos operacionales superiores al monto que, en salarios mínimos legales mensuales vigentes, haya establecido la Superintendencia de Industria y Comercio o;

2. Cuando al finalizar el año fiscal anterior a la operación proyectada tuviesen, en conjunto o individualmente consideradas, activos totales superiores al monto que, en salarios mínimos legales mensuales vigentes, haya establecido la Superintendencia de Industria y Comercio;

En los eventos en que los interesados cumplan con alguna de las dos condiciones anteriores pero en conjunto cuenten con menos del 20% mercado relevante, se entenderá autorizada la operación. Para este último caso se deberá únicamente notificar a la Superintendencia de Industria y Comercio de esta operación (...)

De la lectura de cada uno de los párrafos que conforman este artículo 9º, se encuentra en primer lugar que, para que nazca o surja ese deber de información, las empresas involucradas en la futura operación tendrán que pertenecer o dedicarse a la misma actividad económica o cadena de valor, pues se supone son ellas las que, ante una eventual integración no informada, pueden generar efectos nefastos para el libre mercado, cualquiera sea la forma en la que se manifiesten, es decir, a través de *monopolios, oligopolios, monopsonios, etc*<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Estos conceptos han sido tomados del autor Gregory Mankiw, en los siguientes términos:

El segundo criterio contenido en este artículo 9°, está relacionado con el monto de ingresos operacionales que haya fijado la SIC, para el periodo fiscal inmediatamente anterior al año en que pretenda llevarse a cabo dicha operación de integración empresarial, cualquiera sea su forma o modalidad. Este monto está fijado en salarios mínimos legales mensuales vigentes y se toman en consideración ya sea de manera individual, es decir, para cada una de las compañías que buscan integrarse; o en su conjunto, es decir, sumando el total de ingresos operacionales para cada una de las dos o más compañías que intenten materializar dicha operación de integración.

En el mismo sentido, cuando las sociedades que pretendan integrarse, hayan tenido individual o conjuntamente un monto de activos totales superiores al fijado en salarios mínimos por parte de la SIC, entonces existirá el deber legal de informar, como parte del control *ex ante* ejercido por esta Superintendencia, respecto a las operaciones de integración que pretendan llevar a cabo.

Así pues, la SIC mediante su Resolución N° 75837 de 2011, (-SIC, Resolución 75837 de 2011, 2011) fijó el monto de ingresos operacionales y activos totales que regirían durante todo el 2012, en CIEN MIL (100.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes<sup>4</sup>.

Finalmente, de la lectura de este artículo 9° se desprende un aspecto que ha sido controversial en esta Ley y que de hecho, en la actualidad presenta más problemas que beneficios en su aplicabilidad. El tema

- 
- **Monopolio:** Se refiere a la estructura de mercado donde existe un único vendedor. Dado que el monopolista no tiene competidores cercanos, este puede influir el precio del mercado.
  - **Oligopolio:** Es un mercado, en el que el número de empresas es pequeño, donde las acciones de una empresa afectan a las empresas rivales en el mercado, es decir en un oligopolio existe interdependencia entre empresas.
  - **Monopsonio:** Es el mercado en el que existe un único comprador, y por tanto este tiene el poder de influir en el precio del bien.

<sup>4</sup> Resolución N° 75837 del 26 de Diciembre de 2011, proferida por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). Ver “**Artículo primero:** Fijar a partir del 1 de enero de 2012 y hasta el 31 de diciembre de 2012, en CIEN MIL (100.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes, los ingresos operacionales y los activos que se tendrán en cuenta para efectos de lo previsto en el artículo 9 de la Ley 1340 de 2009”.

objeto de controversia es el que hace referencia a aquellos eventos en que las empresas que pretendan adelantar una operación de integración, cuenten con menos del 20% del mercado relevante; puesto que si ello ocurre, se entenderá automáticamente autorizada la operación, sin necesidad de que exista para ella el deber de informar ante la Superintendencia de Industria y Comercio, ya que una simple notificación (aviso) dirigido a esta autoridad, bastará para cumplir con este requisito.

Así pues, y dado que ni en el propio artículo 9° de la Ley 1340 de 2009, ni en ninguna otra disposición de la misma se define *¿Qué es mercado relevante?*, ha sido labor de la Superintendencia de Industria y Comercio, mediante sus Resoluciones y pronunciamientos, llenar de contenido este concepto.

Ahora bien, es menester aclarar que el concepto de mercado relevante se encuentra íntimamente ligada con la noción de mercado de producto y mercado geográfico. Sobre el particular, la SIC mediante Resolución 38035 de 2004, por citar un caso, afirmó respecto al mercado producto que *“la sustituibilidad o intercambialidad de un producto respecto a otro, está supeditada a que ambas satisfagan la misma necesidad y, adicionalmente, a que se encuentren bajo precios y características similares. Por ello, aún en el supuesto de que un producto cumpla la misma finalidad de otro, no se considerará un bien sustituto, si sus precios y características presentan una marcada diferencia; como tampoco se considerarán sustitutos, los bienes que tengan el mismo precio pero que no sean considerados como intercambiables por haber sido elaborados para cumplir funciones distintas”* (-SIC, Resolución 38035 de 2004, 2004)

Y en esta misma providencia, en lo relacionado con el mercado geográfico manifestó que éste por su parte, *“comprende la zona en la que las empresas afectadas desarrollan actividades de suministro de los productos y de prestación de los servicios de referencia, en la que las*

*condiciones de competencia son suficientemente homogéneas y que puede distinguirse de otras zonas geográficamente próximas debido, en particular, a que las condiciones de competencia en ella prevalecientes son sensiblemente distintas de aquellas”.*

En breve, en el mercado relevante se determinan cuáles son los bienes y servicios entre los que puede plantearse una competencia efectiva, obviamente dentro de un espacio geográfico determinado, ya que no es lo mismo el mercado de una ciudad capital en comparación con el de un municipio aledaño.

En el mismo sentido, y continuando con la evolución consagrada en la materia objeto del presente estudio, la Resolución de la SIC vigente en la actualidad es la 35006 del 2010 (-SIC, Resolución 35006 del 2010, 2010), que establece claramente los requisitos subjetivos y objetivos que tendrán que acreditarse para que surja el deber de informar las operaciones de integración o concentración empresarial que planeen llevarse a cabo.

En tal sentido, el artículo 1° de la citada Resolución, que concretamente modificó el capítulo segundo del Título VII de la Circular Única de la SIC, consagró el procedimiento administrativo que deben seguir los agentes intervinientes en la operación de integración empresarial, cuando mediante la fusión, consolidación, adquisición de control o integración cualquiera que sea la forma jurídica pretendan llevarla a cabo, bajo la enunciación de unos supuestos subjetivos y objetivos que deberán cumplirse y que se enuncian a continuación:

**“Supuesto subjetivo**

- a) Cuando las empresas intervinientes desempeñen la misma actividad económica, o
- b) Cuando las empresas intervinientes se encuentren en la misma cadena de valor.

### **Supuesto objetivo**

- a) Cuando las intervinientes de manera conjunta o individualmente consideradas hayan obtenido durante el año fiscal anterior a la operación proyectada, ingresos operacionales superiores al monto que en salarios mínimos legales mensuales vigentes haya establecido la Superintendencia de Industria y Comercio, o
- b) Cuando al finalizar el año fiscal anterior a la operación proyectada tuviesen, en conjunto o individualmente, activos totales superiores al monto que en salarios mínimos legales mensuales vigentes haya establecido la Superintendencia de Industria y Comercio”

Como puede observarse entonces, estos requisitos o condiciones determinadas en la Resolución 35006 de 2010, son exactamente iguales a las fijadas en la citada Ley 1340 de 2009, puesto que en ambas, se atienden a criterios de carácter subjetivo y objetivo a la hora de determinar cuándo se configura ese deber de información; la diferencia incorporada por esta Resolución se halla específicamente en el trámite administrativo que tiene que llevarse a cabo ante la SIC para solicitarle a ella la respectiva autorización, en el marco de las concentraciones o integraciones empresariales; tema que desborda los intereses de este escrito y que por tanto, no se enunciarán en éste capítulo.

Por último, y poniendo de relieve el estudio realizado al deber de informar las operaciones de integración empresarial, así como su respectiva evolución no sólo en la Ley, sino también en la doctrina elaborada por la SIC, puede exponerse que los criterios tenidos en cuenta para que nazca o se configure el deber de informar las operaciones que planeen llevarse a cabo, se han modificado drásticamente, puesto que pasamos de considerar como único parámetro válido a la hora de objetar las integraciones, el monto total de los activos totales para centrarnos ahora en dos supuestos claramente diferenciados: el supuesto subjetivo y el objetivo, relacionados a su vez en primer lugar, con el hecho de pertenecer a

una misma actividad económica o cadena de valor, y en segundo lugar, a acreditar un monto individual o conjunto de los ingresos operacionales y de los activos totales, que será determinado por la SIC cada año.

Del rastreo realizado puede concluirse que la Superintendencia de Industria y Comercio, SIC, como máximo ente encargado de velar por la protección y promoción de la competencia en Colombia, en virtud del mandato constitucional que garantiza la libertad de empresa y de competencia en nuestro país, ha optado por emplear diversos criterios a la hora de permitir de manera automática una operación de integración empresarial, sin necesidad de contar con ningún pronunciamiento o respuesta de su parte, en otras palabras, lo que se conoce como **Régimen de no objeción general o Régimen de Autorización General**, e igualmente, al momento de establecer cuándo necesaria y obligatoriamente, surge para los sujetos activos de la integración, su deber ineludible de informar respecto a las operaciones que pretenden adelantarse, es decir, lo que se denomina en el Argot jurídico como el mecanismo de control *ex ante* o previo, encargado a esta entidad para garantizar la protección de la competencia y para evitar desequilibrios en el mercado, que sólo se verán reflejados en una pérdida de bienestar para los usuarios o consumidores finales, al tener que, por ejemplo, asumir un precio más alto por un bien o servicio que desee adquirir.

En el siguiente acápite se abordará en términos generales, el desarrollo y la evolución que ha experimentado el objeto central del presente estudio, es decir, el deber de información respecto a las operaciones de integración empresarial que se intenten adelantar, pero ahora teniendo en cuenta una muestra representativa de Resoluciones expedidas por la SIC, entre el periodo 2005 y 2009, y que dicho sea de paso, permiten entender mejor éste fenómeno. En otras palabras, en el capítulo II, se acudirá a ciertas Resoluciones proferidas por la SIC, relacionadas con el tema del deber de informar las operaciones de integración empresarial

que planeen llevarse a cabo, y la consecuente objeción que puede o no presentarse por parte de esta entidad, si considera que va a existir una restricción indebida a la libre competencia, o si opina que con dicha operación se está restringiendo el acceso a oferentes y demandantes en ese mercado o sector específico.

## II. EL DEBER DE INFORMACIÓN Y EL CONTENIDO DEL ARTÍCULO 9 DE LA LEY 1340 DE 2009 POR PARTE DE LA SIC.

La Superintendencia de Industria y Comercio, institución a la que le compete velar por la observancia de las disposiciones para la promoción de la competencia y prácticas comerciales restrictivas que afecten el desempeño del mercado nacional con el fin de mejorar la eficiencia y productividad en el ámbito comercial, busca que los consumidores cuenten con total libertad a la hora de acceder a los mercados de bienes y servicios, teniendo a su vez variedad de precios y calidad.

De acuerdo con las funciones que se encuentran en cabeza de la Superintendencia de Industria y Comercio, es necesario describir la evolución jurídica con respecto al control *ex ante* que debe llevarse a cabo cuando existe la aspiración de configurar una operación en la que dos o más empresas se fusionen, consoliden o integren, con el fin de garantizar la libre competencia y el funcionamiento del mercado, la cual se desarrolla de manera precisa en las resoluciones expedidas por parte de esta entidad, en la que, de manera concreta recae dicha obligación tras la expedición de la ley 1340 de 2009. Por esta razón y teniendo claro el recorrido que se ha estructurado en el ordenamiento jurídico de nuestro país (tal como se describió en el capítulo anterior), con respecto al ***deber de información***, es necesario recurrir a los pronunciamientos emitidos por esta institución, en los que se definen claramente los parámetros que deben regir previa la operación de fusión, consolidación, adquisición del control o integración y de esta forma cumplir con *la obligación de informar* la operación que pretenden llevar a cabo.

El presente recorrido normativo se enfocará en el desarrollo del control ***ex ante*** que corresponde a la SIC, tal como se ha manifestado por esta entidad en la resolución 51320 del 1 de octubre de 2009, en la que se estableció claramente que “(el) deber de información al que se ven

sometidas las empresas que proyecten concentrarse, constituye un punto de partida del control previo que por disposición legal debe ejercer la Superintendencia”. Por lo tanto la **obligación de informar** se configura como un mandato legal para los particulares, “quienes deben solicitar a la Superintendencia, a través de la entrega completa de la información necesaria, que dé inicio a un procedimiento administrativo que culmine con el pronunciamiento de la autoridad” (Resolución 51320, 2009).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, la SIC, después de realizar un análisis con respecto a cada caso concreto determina si la operación efectivamente puede llevarse a cabo, debido a que no se genera una limitación de la libre competencia y se está haciendo ejercicio del derecho a la creación de la libre empresa o, por el contrario la **objeta o condiciona**. En este sentido, la SIC ha establecido que se debe dar apertura a una investigación por la vulneración de la libre competencia cuando una integración no informada cumpla con una serie de requisitos, los cuáles, para nuestro estudio particular se abordarán de conformidad con lo establecido en el artículo 9°, TITULO II, que incluye a las empresas que se dediquen a la misma actividad económica o participen en la misma cadena de valor ( aspecto en el que se abarca la definición contenida en la ley 155 de 1959) y además señala que se debe llevar a cabo dicho *deber de información* cuándo “ en conjunto o individualmente consideradas, hayan tenido durante el año fiscal anterior a la operación proyectada ingresos operacionales superiores al monto que, en salarios mínimos legales mensuales vigentes, haya establecido la Superintendencia de Industria y Comercio”, o “Cuando al finalizar el año fiscal anterior a la operación proyectada tuviesen, en conjunto o individualmente consideradas, activos totales superiores al monto que, en salarios mínimos legales mensuales vigentes, haya establecido la Superintendencia de Industria y Comercio”. Cabe precisar que la ley también señala que cuándo se cumpla con una de las dos condiciones pero en conjunto las empresas

cuenten con menos del 20% del mercado relevante, la operación será autorizada.

Además de los condicionamientos establecidos anteriormente, regulados particularmente por el artículo 9° de la Ley 1340 de 2009, la SIC, en la Resolución 5886 de 2008, analiza cada uno de los factores que se deben ser objeto de estudio, para concluir si la operación proyectada tiene a producir una indebida restricción a la libre competencia. Los factores que son objeto de análisis son:

- a) **Mercado Relevante:** La definición de mercado relevante constituye un factor fundamental para establecer los efectos de una integración, al identificar los competidores reales de las empresas involucradas en la operación y precisar si éstas pueden actuar de manera independiente de los demás agentes en el mercado (Resolución 5886, 2008).

El mercado relevante se encuentra comprendido por el **mercado de producto**, que incluye todos aquellos productos y/o servicios por los cuales las intervinientes en la operación compiten, e incluye aquellos productos considerados como sustitutos o intercambiables, hacia los cuales el consumidor desplazaría su consumo en caso de presentarse un aumento significativo en el precio, una disminución en la calidad del producto o cualquier otra alteración de las condiciones del mercado. Por el **mercado geográfico**, se entiende el delimitado por aquella zona en la que las empresas que proyectan integrarse desarrollan sus actividades y en la que las condiciones de competencia son suficientemente homogéneas, diferenciándose de otras zonas geográficas próximas, debido, en particular, a que las condiciones de competencia en ella prevalecientes son sensiblemente distintas a aquéllas. Así las cosas, la delimitación del mercado de producto se determina por del consumidor o

cliente, ya que es él quien define o no el desplazamiento de la demanda hacia otros bienes o servicios.

De igual forma, la SIC ha definido que el **deber de informar** recae sobre aquellas empresas que cumplan con los supuestos **subjetivo, objetivo** y **cronológico**, resultando este último determinante para el control previo de las concentraciones que se pretenden llevar a cabo, puesto que de esta manera se estaría evitando la generación del perjuicio en el mercado. La SIC entonces ha definido de manera amplia cada uno de los supuestos de la siguiente manera (Resolución 57483 , 2009):

- a) **Supuesto Subjetivo:** *implica que las empresas que se pretendan integrar estén dedicadas a la misma **actividad económica con respecto** a un bien o servicio determinado, o que se encuentren dentro de la misma cadena de valor de dicho bien o servicio. Así, dentro de este supuesto se destacan dos preceptos: que exista una pluralidad de empresas a integrarse y que esas empresas desarrollen la misma actividad.*
  
- b) **Supuesto Objetivo:** Se encuentra dividido en dos criterios. El primero de ellos se define de acuerdo a lo establecido por la Circular Única de la SIC en la que se plantea que las empresas que *individualmente o en conjunto, posean activos o ingresos operacionales superiores al equivalente determinado por parte de esta entidad (SIC), están obligadas a informar previamente a esta Entidad las operaciones de integración jurídico económica que pretendan adelantar.* El segundo criterio que se desarrolla con respecto al supuesto objetivo establece que *las empresas que pretendan fusionarse, consolidarse o integrarse entre sí, están en el deber de dar informe previo de la operación a esta Entidad, sin importar la forma ni la vía jurídica que adopte dicha operación.*

c) Finalmente, el **supuesto cronológico** señala que las *empresas que se pretendan integrar y cuya situación se enmarque en los supuestos ya referidos, deberán, previamente a la realización de la operación, contar con el pronunciamiento de esta Superintendencia. “Bajo este entendido, el aviso no es posterior a la operación, sino que debe realizarse con antelación a la misma, pues de no ser así se perdería el carácter preventivo de la norma”.*

Con respecto al **supuesto subjetivo**, en el que se señala específicamente que las empresas que se dediquen a la misma actividad económica y pretendan integrarse deben informar ante la SIC la operación que pretenden llevar a cabo, se ha aclarado que para determinar si las empresas desarrollan "la misma actividad" se toma en consideración la revisión de su objeto social, definido por el artículo 99 del Código de Comercio Colombiano como “ (...) una enunciación clara y completa de las **actividades principales** de la empresa”, razón por la que para el análisis de este supuesto se aparta del análisis del mercado relevante para su determinación. Es importante señalar que la Circular Única de la SIC en su capítulo VII, no exige que se tenga en cuenta un análisis de mercado relevante a la hora de determinar si se tiene o no la obligación de informar una integración económica (Resolución 51320, 2009).

La Circular Única, de igual forma establece el régimen de información particular conforme al cual “[...] con el fin de que la Superintendencia de Industria y Comercio determine si la operación genera una indebida restricción a la competencia, las operaciones de integración que no estén dentro del régimen de autorización general deberán ser informadas a esta Superintendencia, adjuntando la información señalada en el presente numeral”.

El **deber de informar** se convierte entonces en uno de los aspectos más importantes que debe llevarse a cabo por parte de las empresas que

pretenden constituir una integración empresarial, razón por la que es importante delimitar claramente las funciones que competen a las empresas y las que se encuentran en cabeza de la SIC; institución que avala y da paso al funcionamiento de dicha integración empresarial en el mercado. En este sentido es importante citar nuevamente la **resolución 51320 de 2009**, en la que se concluye que la determinación y análisis de la existencia de un *mercado relevante* corresponde llevarla a cabo a la SIC y por ende, las empresas solamente deben aportar la documentación para respaldar la apertura de la investigación. Así, tal como se establece en la resolución citada “Si se requiere o no informar la operación, *no implicaba para el agente interesado la definición del mercado relevante* en el cual participan las empresas intervinientes en la operación, pues de lo contrario se haría nugatoria la facultad del Estado en el control de integraciones empresariales”.

Por lo tanto es importante recalcar que “la segmentación de población objetivo o target de consumo, es uno de los elementos que deben ser aportados a dicha Superintendencia por parte de las empresas solicitantes de autorización, para el efecto de que esta entidad pueda abordar el análisis del o de los mercados que se pueden ver afectados con la operación informada y el posible impacto que en ellos se generaría”, razón por la que en el caso concreto en el que se adelantaba una investigación contra TELMEX COLOMBIA S.A. y SUPERVIEW TELECOMUNICACIONES S.A, se precisa que los “los investigados mal pueden ampararse en el análisis conforme al cual concluyeron que las empresas pertenecían a mercados relevantes diferentes, para sustentar que no les correspondía la obligación de informar la operación, dado que tal como se ha manifestado, este análisis corresponde a la Superintendencia”, entidad que debe tener en cuenta la documentación aportada por las partes, a partir de la cual se determina el *mercado relevante*.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, es necesario dejar en claro que existen dos etapas distintas que se deben adelantar con respecto a la conformación de integraciones empresariales, en la primera de ellas el **deber de información** que “se encuentra en cabeza de quienes participan en la operación, siempre que se den las condiciones legalmente previstas para que proceda el caso” juega un papel importante puesto que permite conocer las integraciones conformadas, lo que permite a su vez realizar la función de protección a la competencia. La segunda etapa, compete a la Superintendencia, y en ella se encuentra facultada para objetar o condicionar la operación si ésta tiende a generar indebidas restricciones a la competencia.

Lo establecido, permite fijar claramente las competencias de cada una de las partes una vez iniciada la investigación con respecto a la *integración empresarial*; por lo tanto quienes son partícipes de la figura jurídica en mención no pueden concluir discrecionalmente si informan o no a la Superintendencia, pues, como lo determina la ley 1340 de 2009, en su artículo 9°, si dos o más empresas acuerdan desempeñar actividades en común, de manera continua y además cumplen con los requisitos tienen la obligación de hacer, consistente en **informar** la actividad que pretenden llevar a cabo, pero es a la Superintendencia de Industria y Comercio a quien le corresponde determinar el **mercado relevante**, con el fin de autorizar, objetar o condicionar la integración que se pretende llevar a cabo.

Es necesario precisar, con respecto al **deber de información** y a cada uno de los factores que se configuran para que se cumpla con esta obligación, que la SIC puede dar apertura a una investigación de oficio para controlar las integraciones empresariales que se constituyen en el país, como se puede constatar en el caso de la comercializadora G y J, entidad que compró Treficaribe y la unió con Almasa<sup>5</sup>. En esta

---

<sup>5</sup> G y J FERRETERÍAS es una sociedad que, tal como se especifica en su objeto social se dedica a “la compraventa, comercialización, distribución e intermediación de toda clase de productos de acero y sus derivados y de materiales para la construcción, ya sean nacionales o extranjeros (...)”.

oportunidad, tal como se reseña en la resolución 57483 de 2009, se realiza una averiguación preliminar de acuerdo con un artículo publicado en la revista Dinero el 28 de marzo de 2008, el cual establecía: *"La comercializadora G y J compró Treficaribe y la unió con Almasa. Hoy G y J es uno de los principales trefiladores (reducir un metal a alambre) del país. Adquirió también Tubo Colmena, que pertenecía a Tenaris"*. Atendiendo a las averiguaciones preliminares y teniendo en cuenta que las empresas mencionadas no informaron a la Superintendencia de Industria y Comercio, esta entidad ordenó abrir una investigación para determinar si las sociedades GYJ FERRETERIAS S.A., GYJ RAMIREZ S.A., CONSORCIO METALÚRGICO NACIONAL COLMENA LTDA. y SIDERÚRGICA DE LOS ANDES SIDELAN S.A., actuaron en contravención a lo dispuesto en el artículo 9 de la ley 1340 de 2009.

No obstante, existe un único argumento válido para evitar una posible sanción por parte de la SIC con respecto al deber previo de información para la conformación de una integración empresarial, razón por la que las empresas que pretendan integrarse deben acreditar los requisitos estipulados en la Resolución 35006 de 2010, los cuales se citan a continuación:

***"OPERACIONES EXENTAS DEL CONTROL PREVIO DE INTEGRACIONES EMPRESARIALES"***

*De conformidad con lo establecido en el artículo 9o de la Ley 1340 de 2009, se encuentran exentas del deber de información y notificación previa a la Superintendencia de Industria y Comercio:*

*a) Las operaciones empresariales que se proyecten llevar a cabo que no estén contenidas en ninguno de los supuestos establecidos*

---

ALMASA es una empresa que ofrece un portafolio de productos soluciones y servicios para la construcción, metalmecánica y el agro y TREFILDADOS DEL CARIBE S.A se encarga de forjar, prensar, estampar y laminar el metal. Estas tres empresas pertenecen al sector de hierro y acero.

*en los numerales 2.1.1 y 2.1.2 de la presente resolución, es decir los supuestos subjetivo y objetivo;*

*b) Las operaciones de integración en las que las intervinientes acrediten que se encuentra en situación de Grupo Empresarial en los términos del artículo 28 de la Ley 222 de 1995, cualquiera que sea la forma jurídica que adopten; así como aquellas empresas que están bajo un mismo direccionamiento o control en los términos del numeral 4 del artículo 45 del Decreto 2153 de 1992”.*

Por lo tanto, si la integración que se pretende llevar a cabo no se enmarca dentro de los supuestos que generan una autorización general para su funcionamiento, ni cumple con los requisitos que la eximen de cumplir con el deber de informar, se encuentra obligada a presentar una solicitud de pre-evaluación ante esta entidad, con el fin de contribuir al control previo que se debe adelantar por parte de esta institución y evitar operaciones que la restrinjan.

Finalmente, en las resoluciones proferidas por la SIC se ha determinado que esta entidad cuenta con un periodo para imponer sanciones a las integraciones empresariales que limiten la libre competencia en nuestro país, recurriendo al artículo 38 del Código Contencioso Administrativo, que "incorporó en el ordenamiento del procedimiento administrativo un principio de seguridad jurídica, ligado inevitablemente a la legalidad de las decisiones en su aspecto temporal y por ende le concede a la Administración un plazo perentorio para instruir el expediente sancionatorio y castigar la infracción, lo que de suyo conlleva un derecho para el investigado al establecer un término definido dentro del cual la administración podrá sancionarle, con lo cual no quedaría en situación sub - iudice y por demás incierta, expuesta en cualquier momento al arbitrio del Estado” (Resolución 39435, 2008). Para precisar este aspecto se recurre también al pronunciamiento del Consejo de Estado, Sala de lo Contencioso Administrativo - Sección Primera, 3328 de 2001, Consejera Ponente: Dra. María Elena Giraldo,

que precisa el tema de la pérdida de competencia como consecuencia del fenómeno de la caducidad y establece:

"...es la consecuencia del vencimiento del plazo legal fijado a la Administración para investigar cuando se presente un hecho que pueda ocasionarla. (...) La caducidad administrativa, se produce en sede administrativa y se traduce, en lo que respecta a la misma Administración, en la pérdida de la competencia temporal".

Así, de acuerdo con la circular única de la SIC, esta entidad tiene 30 días, una vez se ha presentado la solicitud de pre-evaluación respecto a la operación proyectada, para determinar, mediante acto administrativo la procedencia de continuar con el proceso de autorización, o si considera que la operación configurada no genera riesgos sustanciales para la dar por terminado el proceso, puesto que dicha operación cuenta con la aprobación para su funcionamiento. El acto administrativo que objeta, autoriza o condiciona la operación de integración empresarial se publica, una vez se ha acreditado la publicación y haya corrido el término previsto para la intervención de terceros.

### **III. LAS REDES EMPRESARIALES Y EL DEBER DE INFORMACIÓN DE LAS OPERACIONES DE INTEGRACIÓN EMPRESARIAL: LA RED DEL HUEVO**

El tema de las redes empresariales en Colombia, ha venido ocupando un lugar importante no sólo en el ámbito corporativo privado, sino que también se ha posicionado como un marco de referencia para el diseño de políticas públicas encaminadas al fortalecimiento del sector productivo en el país. Dada su importancia, en lo que sigue se tratara de comprender la forma como opera éste fenómeno en Colombia.

Para ello, en primer lugar, se planteará una breve definición de red empresarial, sus características más representativas, y su clasificación, para posteriormente enunciar las ventajas que se generan con su creación, acudiendo para el efecto, al artículo publicado por el Dr. Juan Felipe Mejía Mejía, Decano de la Facultad de Economía de la Universidad EAFIT de Medellín, quien en su texto titulado **LOS SEIS RETOS DE LAS PYMES COLOMBIANAS PARA EL ACCESO A LOS MERCADOS INTERNACIONALES**, plantea los seis retos a los que se deben enfrentar las Pymes colombianas para acceder a los mercados internacionales, todo ello dentro de los procesos de globalización que caracterizan las relaciones comerciales en la actualidad. Sobre este particular es importante aclarar que se mencionarán de manera textual, los aspectos más relevantes de cada uno de estos retos, y además se aportará nuestro punto de vista respecto al tema, con el fin de puntualizar cada uno de ellos en lo que tiene que ver con nuestro objeto central de estudio.

Seguidamente, se ilustrará el caso puntual de la red empresarial vallecaucana del huevo, iniciativa liderada por Proexport y por la Universidad Icesi, con logros y resultados óptimos para la industria al momento de culminar este proceso en el año 2012.

Por último, en este acápite de análisis económico de las redes empresariales, se hará referencia al componente jurídico de protección

de la competencia, que viene implícito en el tema. Sobre el particular, se expondrá que si bien las causas que motivan al Gobierno Nacional por intermedio de sus entidades especializadas, para incrementar los niveles de productividad, competitividad, innovación, etc., de las Pequeñas y Medianas empresas –PYMES del país, pueden atender a criterios de mayor eficiencia económica que permita la inserción a nuevos mercados internacionales, lo cierto es que no por ello se deben pasar por alto, las reglas y disposiciones creadas por el Legislador para evitar las restricciones indebidas a la libre competencia, que se presentan generalmente, aparejadas con la conformación de una red empresarial.

Para comenzar, debe anotarse que el concepto de redes empresariales se encuentra estrechamente relacionado con el de agrupación social, estas se definen como *“un mecanismo de cooperación entre empresas, pequeñas y medianas, en donde cada una de ellas, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con otras, para la búsqueda de un objetivo común”*(Bogotá Emprende, 2010). Existen entonces niveles de agrupación, que permiten identificar el tipo de operación que cada una de estas redes empresariales realiza.

Ahora bien, en cuanto a la forma de integración implementada, las redes empresariales se clasifican atendiendo a dos modalidades distintas de asociación, según se trate de un eslabón de la cadena productiva o uno de la cadena de valor; surgiendo por tanto una red de carácter *horizontal* o *vertical*, de acuerdo al caso en concreto.

**La integración horizontal** *“es una modalidad de cooperación entre empresas independientes, de tamaño comparable que producen un mismo tipo y deciden agruparse para comercializarlo, adquirir insumos en conjunto, convertir o dotarse de servicios comunes; o por empresas que se organizan para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y*

*componentes del mismo (...)*”(Sistema de Naciones Unidas, 2000). Teniendo en cuenta lo anterior, esta clasificación se caracteriza porque a través de ella se logra alcanzar con mayor facilidad, una economía de escala<sup>6</sup>, que ciertamente redundará en beneficios para las sociedades participantes de la red, pues entre ellas podrán compartir una misma estructura de costos, que permitirá mayor producción a un bajo costo, y finalmente, se verán reflejadas en un menor precio de venta al consumidor, siendo éste justamente quién se beneficiará del efecto ocasionado por la existencia de una economía de escala.

De otro lado, la ***integración vertical***, “*es aquella modalidad de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual*”(Sistema de Naciones Unidas, 2000). En este tipo de integración, el conglomerado de empresas intervinientes de la red, que pertenecen a diferentes sectores dentro de una misma cadena productiva, actuarán de manera conjunta y compartida en la elaboración de un bien, y en ese orden de ideas, también existirá una reducción en los costos de producción aunados a las diferentes etapas y procesos que se deben llevar a cabo para la obtención del mismo.

Por citar un ejemplo, en el sector de las bebidas gaseosas, confluyen diversas empresas encargadas de varias etapas dentro de la elaboración de este producto, tales como el embotellamiento, envasado, distribución, comercialización, entre otras, las cuales, en principio, estarían encargadas a empresas especializadas en cada una de estas ramas. El beneficio asociado con la organización de una red empresarial de este tipo, es precisamente que compañías expertas en cada uno de estos sectores, se asocien y en conjunto, generen un único producto final, con todas las ventajas que ello trae consigo, y una vez más en el

---

<sup>6</sup>En términos económicos, se hace referencia a economías de escala cuando los costos medios, es decir, los costos por cada unidad producida disminuyen, a medida que se incrementa la producción.

consumidor final pueda beneficiarse con precios accesibles, asociados a la calidad de los bienes y servicios que se ofrecen.

Ahora, resulta pertinente remitirse a lo expresado en el artículo titulado **“LOS SEIS RETOS DE LAS PYMES COLOMBIANAS PARA EL ACCESO A LOS MERCADOS INTERNACIONALES”**, publicado por el Dr Juan Felipe Mejía Mejía, Decano de la Escuela de Economía y Finanzas en la Universidad EAFIT, que en términos generales se describen de la siguiente manera:

### **Reto número uno: desarrollar una mentalidad global**

En este punto se plantea la construcción de un enfoque abierto al cambio, por medio del cual la organización debe entender a la globalización como un fenómeno que no solamente trae consigo riesgos, sino que también crea un gran portafolio de oportunidades para las empresas que así lo deseen y que además gocen de la infraestructura productiva requerida para hacer parte de este nuevo escenario mundial, caracterizado por gustos y preferencias cada vez más exigentes del consumidor y por tanto, la obligación del productor en el ofrecimiento de bienes con mayor valor agregado.

### **Reto número dos: mejorar los niveles de competitividad**

Los economistas describen diferentes características como base de la competitividad. Paul Krugman, Premio Nobel de Economía 2008, hace énfasis en que la competitividad es un asunto asociado a la productividad nacional; Michael Porter, por su parte, hace alusión a la capacidad de las firmas de un país para utilizar los recursos de los que disponen, de una forma que les permita ser competitivas en los mercados internacionales. El Foro Económico Mundial, en su Reporte Global de Competitividad, la define como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2012).

Si se habla de los principales parámetros de la competitividad, puede decirse que Colombia es un país con una economía rezagada, pues no cuenta con infraestructura física adecuada, ni tampoco el capital humano y tecnológico que se requiere para ser un país con mejor capacidad exportadora. Por esta razón, tal como lo menciona el autor, las Pymes colombianas tienen un reto bastante interesante, **mejorar la productividad** “*utilizando de forma más eficiente la mano de obra, el capital humano y físico disponibles*” (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2012). Aspectos que deben ir de la mano con la adquisición de *tecnología*.

### **Reto número tres: promover la integración productiva**

Las Pymes se han enfocado en la **asociatividad**, aspecto fundamental que permite aprovechar de manera efectiva los beneficios derivados de los acuerdos de libre comercio y de la creciente internacionalización de la economía colombiana. De acuerdo con diversos estudios realizados, las estrategias de integración productiva pueden materializarse en el marco de redes (acciones colectivas entre empresas), *clústers* y programas de desarrollo territorial, obteniendo ventajas relacionadas con el aprovechamiento de economías de escala, información sobre tecnología, mercados, e.t.c.

En Colombia, el Programa de Desarrollo Empresarial (PRODES), liderado por la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), cumple una muy importante labor con respecto a la generación de competitividad. A nivel regional, una buena práctica que amerita ser destacada es la del programa Medellín Ciudad Clúster, en el marco del cual las empresas intervenidas han logrado significativos incrementos de sus índices de productividad.

## **Reto número cuatro: Agregar valor a los productos, a través de la innovación**

La **innovación** entendida como “*la generación de nuevo conocimiento, nuevos productos y nuevas formas de producción*” (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2012), debe ser un proceso inherente a todas las empresas, sin que sea exclusivo de las grandes compañías.

En su acertado diagnóstico, el Consejo Privado de Competitividad (CPC) hace énfasis en el gran rezago de la economía colombiana en materia de ciencia, tecnología e innovación. De forma paralela al análisis del CPC, cifras y estadísticas analizadas en reconocidos informes, tales como el Reporte Global de Competitividad o el Anuario Mundial de Competitividad, señalan que el país evidencia enormes limitaciones no sólo en términos de los recursos que se dedican a investigación y desarrollo como porcentaje del PIB, sino además en indicadores clave para la innovación.

Según los estudios realizados, “*las empresas colombianas identifican con frecuencia la innovación con la compra de maquinaria y equipo, más no con la creación de nuevos productos y procesos*” (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2012); aspecto que debe ser motivo de reflexión, teniendo en cuenta la creciente concentración de nuestras exportaciones en productos tradicionales y la urgente necesidad de diversificar la oferta exportadora del país, escenario en el que puede ubicarse la exportación de la *red empresarial* objeto de estudio, pues se dedica a la producción y comercialización de *huevo*.

Esta, tan anhelada transformación productiva y el cambio estructural de la economía, no pueden llevarse a cabo sin la participación de capital humano calificado y sin una apuesta decisiva por la innovación, al igual que la generación de productos y servicios con valor agregado, tanto por parte del sector público como del privado.

El estudio anteriormente referenciado del BID y Fundes, señala que las limitaciones de las políticas científicas y tecnológicas, las dificultades para el acceso a financiamiento, la facilidad de que las invenciones sean imitadas y la escasez de talento humano calificado son algunos de los más importantes obstáculos que limitan el potencial innovador de las Pymes.

### **Reto número cinco: diversificar productos y mercados de exportación**

En términos económicos se plantean distintos problemas, derivados para una economía caracterizada por una estructura exportadora concentrada: *vulnerabilidad en términos de intercambio, riesgos asociados a la volatilidad de los ingresos por divisas y el hecho de que la concentración de exportaciones puede perjudicar el crecimiento económico de un país* (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2012). Diversificar las exportaciones no significa dejar de exportar materias primas: se trata de un mecanismo de política que puede contribuir a estabilizar los ingresos de exportación.

Lo anterior es especialmente requerido en aquellos países donde la participación de las materias primas en la oferta exportadora es particularmente pronunciada. Esta descripción refleja de forma muy acertada la situación del comercio exterior colombiano: para el año 2011, el 80% del valor de las exportaciones colombianas estuvo representado por las ventas de productos primarios.

El reto se centra en torno a la diversificación de las exportaciones ajustando la participación de los distintos productos en la oferta exportadora o agregando nuevos productos. De forma paralela a la diversificación de los productos, el tema de diversificación de mercados también es de gran importancia, en la medida que permite a las empresas diversificar su riesgo.

En este orden de ideas y conforme a lo expuesto, las Pymes que se creen en el país deben estar encaminadas a diversificar su oferta de productos con el objetivo de extender el campo de acción del sector exportador en Colombia, pues durante largos años la balanza comercial del país se ha inclinado hacia los productos tradicionales, es decir, flores, café, banano, huevo entre otros.

### **Reto número seis: realizar estudios de inteligencia de mercados**

Para lograr una inserción exitosa en los mercados internacionales, es de vital importancia estudiar cuidadosamente el mercado que se desea penetrar, antes de tomar una decisión en materia de exportación o cualquier otra estrategia de internacionalización. Aspectos como el tamaño y estructura del mercado, la demanda potencial del producto, las condiciones de acceso y los canales de comercialización son trascendentales a la hora de plantear una incursión en los mismos.

Los cuadros directivos de las Pymes colombianas deben ser conscientes entonces que una decisión de exportación o internacionalización, debe basarse en un análisis riguroso previo, con base en el cual se procederá a formular una estrategia para aproximarse a ese mercado.

En breve, puede afirmarse que la inserción de las Pymes Colombianas en el mercado internacional, puede catalogarse como una variable que genera mayor bienestar, teniendo en cuenta las nuevas oportunidades de empleo que se generan con su constitución, ligado al incremento del PIB; razón por la que estas empresas colombianas deben enfocarse en trazar un plan productivo a través del que se mejore la competitividad, para de esta manera generar una mejor proyección exportadora.

Ahora, con el fin de analizar el comportamiento que se ha desarrollado en el ámbito económico, a partir de la conformación de redes empresariales en nuestro país, y de igual forma, el enfoque jurídico en torno a ellas, se describirá el proceso y los principales retos que se tuvieron que afrontar con uno de los proyectos liderados por Proexport,

en asocio con el CDEE (Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial) de la Universidad Icesi, denominado **Redes empresariales para exportar**, entre las cuales se encuentra específicamente la red del huevo.

Esta **red empresarial** nació en el mes de junio del 2008 y se conformó por las 7 empresas más representativas del sector del huevo en la región del Valle del Cauca. Dicha red tenía como objetivo implementar un modelo de **cooperación y conformación** que mejorara y optimizara la cadena de valor de las empresas para generar mayor capacidad estratégica de negociación, dirigida a incrementar ostensiblemente los niveles de exportación y con ello lograr incursionar en los mercados internacionales, mediante la innovación en tecnología y el desarrollo de nuevos productos derivados del huevo.

Como resultado del proceso de estructuración de la **Red**, las empresas intervinientes: Agrícola Colombiana S.A., Avícola Pilena, Alimentos Avícolas S.A., Avícola Alejandría, Avícola Santa Rita S.A.S, Santa Anita Nápoles S.A., Nutriavícola S.A., se asociaron y crearon la sociedad OVOPRODUCTOS DE COLOMBIA S.A, encargada de la comercialización a nivel internacional de novedosos productos tales como huevo líquido, huevo en polvo y en general, productos derivados del huevo listos para consumir (Universidad Icesi, 2012).

Así, las alianzas comerciales trazadas por medio del Ministerio de Agricultura, dieron paso a una de las oportunidades de exportación más claras para esta nueva empresa con México. En este país, se incrementó la demanda de este producto como consecuencia del brote de influenza aviar H7N31; lo que generó un auge en los índices de exportación del mismo para suplir la disminución de la oferta en ese país.

Por otro lado, es importante mencionar que se presentan nuevos retos a los cuales las Pequeñas y Medianas Empresas- Pymes deberán enfrentarse para poder hacer parte del nuevo escenario económico mundial, caracterizado por la existencia de diversos acuerdos y

tratados comerciales internacionales, de los cuales el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos es solo uno de ellos. La efectiva inserción de Colombia en los mercados internacionales implica la existencia de mayores niveles de productividad, competitividad e innovación, beneficios que como se mencionó anteriormente se logran con mayor facilidad mediante la creación de asociaciones o redes empresariales.

Ahora bien, resulta pertinente mencionar que pese a los beneficios existentes en la conformación de una red empresarial, ciertamente se podría generar una indebida restricción a la libre competencia, pues por su naturaleza, al fusionarse o integrarse un número plural de empresas que se encuentren dentro del mismo sector económico y que por tanto, atiendan al mismo segmento de consumo, probablemente se crearían de una u otra forma, algún tipo de distorsiones en el mercado del producto que atente precisamente contra la libertad de oferentes y que por tanto, ejerzan un impacto negativo en el consumidor final, al tener que pagar por ejemplo, un precio más alto por un bien.

Sin embargo, y pese a que esa es la lógica económica que se encuentra implícita en este tipo de comportamientos entre oferta y demanda, lo cierto es que jurídicamente, sino se acreditan ciertos requisitos que ha establecido la máxima autoridad de protección de la competencia en Colombia, la Superintendencia de Industria y Comercio, entonces no surge para dichos sujetos activos, el deber de informar respecto a las operaciones de concentración o integración empresarial que pretendan llevar a cabo, dado que se entiende que aquellas conductas no serían violatorias del régimen general de competencia establecido, no sólo en la legislación vigente de la materia, sino en los diferentes pronunciamientos plasmados por la SIC en sus Resoluciones, tal y como se mencionó en el capítulo II precedente.

Teniendo en cuenta la Resolución 35006 del 30 de junio de 2010, expedida por la SIC, puede afirmarse que siempre que se cumplan los

requisitos allí establecidos, entonces nace ese deber de informar de manera previa las integraciones que se planeen por parte de las empresas intervinientes. Esto en tanto, es esta resolución el documento que imparten instrucciones sobre el procedimiento para la autorización y notificación de las operaciones de integración empresarial, siendo la disposición que regula hoy por hoy el régimen de las integraciones empresariales.

Para efectos de calcular los ingresos operacionales y los activos totales señalados anteriormente, se tendrá en cuenta la sumatoria de los valores registrados en los estados financieros de cada una de las empresas intervinientes, incluyendo aquellas con quienes se encuentren vinculadas en virtud de una situación de control, del año fiscal inmediatamente anterior a aquel en que se cumple con el deber de informar la operación de integración proyectada” (...)

En esta Resolución, igualmente se definió como cadena de valor al “conjunto de actividades a partir de las cuales es posible generar un ordenamiento en el que el producto obtenido en una actividad resulta ser insumo para otra. De esta manera, cada actividad o eslabón le adiciona sucesivamente valor a los bienes o servicios al momento de analizar tal proceso desde la generación del producto hasta que llega al consumidor final”.

Así pues, y con independencia de que el Programa de redes empresariales creado por Proexport a mediados del año 2008, hubiese sido diseñado como una estrategia para la conformación de sinergias, economías de escala, incrementos en la productividad y en general, una mejora significativa en los niveles de competitividad en los mercados internacionales para las Pequeñas y Medianas Empresas –PYMES, del país, lo cierto es que si al finalizar el programa de la red empresarial, esta nueva organización que surge, cumple con los parámetros o criterios arriba mencionados, por lo que puede afirmarse que de manera ineludible esta red tiene el deber de informar a la SIC, respecto a las

operaciones de integración que intente materializar. A menos, que su constitución se enmarque dentro de uno de los criterios de exclusión o de exención del deber de información, tal como se indicará posteriormente en este capítulo, cuando se aborde de manera sucinta, los casos en los que las empresas no deben informar de manera previa este tipo de operaciones, o cuando por el contrario su deber implique solamente una mera notificación a la SIC de lo ocurrido.

En tal sentido, si concurren los aludidos requisitos subjetivos y objetivos dispuestos por la Resolución 35006 de 2010, expedida por la SIC, la empresa resultante de la integración, deberá cumplir con el deber previo de informar a la SIC todo el proceso de su conformación, pues ciertamente esta entidad como máxima autoridad de protección de la competencia en Colombia, será la encargada finalmente de decidir si la existencia de dicha asociación genera o limita la libertad de competencia dentro del respectivo sector. El incumplimiento o inobservancia de este deber por las redes empresariales que ya existen o se pretendan constituir, traerá consigo las respectivas sanciones impuestas en la ley para el infractor, sin que sea posible alegar como excusa la participación de dicha compañía presuntamente infractora, dentro del proceso de conformación de redes empresariales liderado por Proexport.

Por estas razones, las redes empresariales, conformadas por empresas que se dedican a la misma actividad, pertenezcan a la misma cadena de valor y cuyos ingresos operacionales o activos durante el año anterior a la operación proyectada sean superiores al monto en Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes que determine la SIC, tienen el deber de informar esta entidad la integración que pretenden llevar a cabo con el fin de evitar restricciones a la libre competencia. Por estas razones, es importante precisar que la empresa OVOPRODUCTOS S.A. conformada por las 7 compañías más representativas del sector productor de huevo en el Valle del Cauca y que por ende se dedican a la misma actividad económica, cumplen con el requisito subjetivo exigido por la legislación

y las resoluciones de la SIC, con respecto al *deber de informar*; pero en cuanto al supuesto objetivo, deberán tomarse en consideraciones los montos de ingresos operacionales y activos totales que se han fijado por parte de esta entidad y que actualmente equivalen a 100.000 Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes. En otras palabras, si la empresa resultante de este programa de redes, cumple conjuntamente con estos dos requisitos, existirá automáticamente el deber de informar, precisamente la conformación de tal red, puesto que la SIC, considerará dicha conformación como un tipo de operación de integración empresarial, sujeta por tanto al respectivo control ex ante o previo que esta realiza como máxima autoridad administrativa, encargada de la promoción y protección de la competencia en Colombia.

Para finalizar este capítulo, basta mencionar la precaución especial que deben tener las empresas intervinientes que hagan parte del programa de redes empresariales, ya que muchas veces por ignorancia o desconocimiento del tema, se pueden ver enfrentadas a grandes sanciones impuestas por la SIC, debido a la violación del régimen de competencia existente en el país, que garantiza a como dé lugar, la preservación del adecuado funcionamiento del mercado, que por tanto, deberá presentar las menores fallas o desequilibrios posibles, acorde con un sistema de competencia perfecta.

En este sentido, el presente trabajo intenta ilustrar al empresario promedio del sector, el régimen de protección de la competencia y en especial cuando surge para él, el deber de informar a la Superintendencia de Industria y Comercio, respecto a la conformación de las redes empresariales, puesto que en la mayoría de las ocasiones la mera existencia de estas y su naturaleza asociativa, genera per se una indebida restricción a la libre competencia.

## CONCLUSIONES

Con el ánimo de puntualizar cuáles fueron los hallazgos descubiertos respecto al tema del deber de información de las operaciones de integración empresarial, dentro del marco del control *ex ante* realizado por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio, nos pronunciaremos así:

- 1) La razón de ser del control *ex ante* encargado a la SIC, como máxima autoridad administrativa en materia de protección y promoción de la competencia en Colombia, tiene una fundamentación constitucional que se evidencia en el artículo 333 de la Constitución Política de 1991, al establecer en términos generales que la actividad económica y la iniciativa privada son libres, siempre que se encuentren dentro de los límites del bien común, y mencionando además que el Estado, por mandato legal, impedirá la obstrucción o restricción de la libertad económica, evitando cualquier tipo de abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.
- 2) Los criterios, requisitos, condiciones o parámetros determinados por la legislación y por los pronunciamientos pertinentes de la SIC, en lo que tiene que ver con el deber de información, han ido evolucionando, desde la misma expedición de la Ley 155 de 1959 y hasta la promulgación de la reciente Ley 1340 de 2009; lo que demuestra una clara intención tanto del legislador como de la máxima autoridad encargada de promover y proteger la libre competencia en Colombia, de asegurar el cumplimiento de estas funciones encomendadas, evitando así desequilibrios y fallas del mercado con un adecuado control previo de las operaciones de integración empresarial que planeen llevarse a cabo.
- 3) Si bien la reciente Ley 1340 de 2009, se encargó de compilar y unificar el régimen general de protección de la competencia en Colombia, para adecuarlo al contexto actual de las relaciones

comerciales nacionales, lo cierto es que ésta Ley presenta vacíos y falencias, al menos, en lo relacionado con el artículo 9° referente justamente al control de las integraciones empresariales, puesto que se establecen unos criterios subjetivos y objetivos que deben existir para que se configure esa obligación de informar las operaciones de integración que se planeen llevar a cabo por parte de un número plural de empresas, y que en principio garantizarían un adecuado control previo de las mismas; pero acto seguido, se menciona en el precitado artículo, que los interesados que cumplan uno de esos dos supuestos, pero que en conjunto cuenten con menos del 20% del mercado relevante, entonces se entiende automáticamente autorizada la operación, y sólo resta para perfeccionar la misma, una **mera notificación** a la SIC de lo ocurrido. En ese orden de ideas, no se conoce a ciencia cierta si en efecto se cumpla a cabalidad con todo el trámite del control *ex ante* que garantice la protección de la competencia, puesto que en algunos casos, y luego de un análisis detallado por parte de la SIC que toma en cuenta factores como mercado de producto, mercado geográfico, tamaño del mercado, etc, se termina estableciendo que la operación se entiende automáticamente autorizada y que por tanto no es obligatorio surtir todo el trámite de información previa a dicha entidad.

- 4) Si bien es cierto que la conformación de redes empresariales en Colombia se adelanta por parte de Proexport como un mecanismo para incrementar los niveles de competitividad, innovación y productividad de las Pymes, que les permita un mejor acceso a los mercados internacionales, debe tenerse en cuenta que, esta motivación no puede en momento alguno contrariar lo dispuesto por el régimen general de la protección de la competencia en Colombia, concretamente en lo que tiene que ver con el deber de informar a la SIC, respecto a las operaciones de integración que se pretenden llevar a cabo en determinado sector de la economía

y por parte de un número plural de empresas pertenecientes al mismo. En síntesis, si se configuran de manera conjunta los requisitos subjetivos y objetivos, establecidos en la ley 1340 de 2009 y en la aludida resolución número 35006 de 2010 de la SIC, entonces, se configura automáticamente el deber de informar por parte de las empresas interesadas, las operaciones de integración que estas planeen llevar a cabo.

- 5) Una vez surja el deber de informar las operaciones de integración empresarial, los agentes intervinientes de la misma, deberán adelantar el trámite previsto por parte de la SIC para autorizar o no la respectiva operación. No obstante, es importante precisar que de toda la documentación allegada a la SIC, será esta entidad la encargada de decidir, previa una investigación para determinar factores como el mercado relevante, la sustituibilidad de los productos, la presencia de competidores en el sector y en general todo lo que ella considere necesario para su análisis; si objeta o no dichas operaciones.
- 6) De las resoluciones estudiadas en el capítulo segundo se encontró que la SIC a la hora de determinar el cumplimiento del requisito subjetivo analizaba generalmente el objeto social de la entidad y el monto de los activos resultante de la integración empresarial. Por citar un caso puntual, la integración de TELMEX y SUEPERVIEW, empresas participantes de la integración, constituía una especie de absorción, que impedía la existencia de competidores en ese mercado respectivo, cuyos activos superaban los 100.000 SMLMV, razón por la que se impone una sanción por parte de la SIC, ya que independientemente de cómo se catalogue o denomine esa operación, si su efecto genera una indebida restricción a la competencia, entonces la decisión de la SIC será ineludiblemente, una objeción o, la respectiva sanción.

## Referencias

Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2012). *Agenda Comercial de Colombia: Oportunidades y riesgos para las empresas*. Bogotá: Ximena Fidalgo.

Bogotá Emprende. (2010). *Cómo Trabajar en Red Empresarial*. Bogotá: Bogotá Emprende.

Consejo Privado de Competitividad . (2012). *Informe Nacional de Competitividad 2011-2012*. Bogotá D.C.

Dini M, F. C. (2007). *Lecciones aprendidas y buenas prácticas en el desarrollo de los proyectos de integración productiva*. Washington D.C.

Mankiw, G. N. (2002). *Principios de Economía*. Madrid, España: McGraw- Hill.

República, C. d. (24 de Julio de 2009). Ley 1340 de 2009. Bogotá D.C., Colombia .

Resolución 39435, 39435 (SIC 17 de Octubre de 2008).

Resolución 51320, 51320 (SIC Primero de Octubre de 2009).

Resolución 57483 , 57483 (SIC 12 de Noviembre de 2009).

Resolución 5886, 5886 (SIC 27 de Febrero de 2008).

Sentencia C-1316, MP Carlos Gaviria Díaz, D-2876 y D-2877 (Acumulados) (Corte Constitucional 26 de Septiembre de 2000).

-SIC, S. d. (28 de Marzo de 2003). Circular Externa 002 de 2003. Bogotá D.C , Colombia .

-SIC, S. d. (5 de Mayo de 2003). Circular Externa 005 de 2003 . Bogotá D.C., Colombia .

-SIC, S. d. (25 de Agosto de 2006). Resolución 22195 de 2006. Bogotá D.C., Colombia .

-SIC, S. d. (30 de Junio de 2010). Resolución 35006 del 2010. Bogotá D.C., Colombia .

-SIC, S. d. (2004). Resolución 38035 de 2004. Bogotá D.C., Colombia .

-SIC, S. d. (26 de Diciembre de 2011). Resolución 75837 de 2011. Bogotá D.C., Colombia.

Sistema de Naciones Unidas. (2000). *Introducción a la Integración Productiva*. México.

Universidad Icesi. (01 de 06 de 2012). *Boletín Innovando*. Recuperado el 10 de 08 de 2012, de [www.icesi.edu.co/cdee/innovando\\_45](http://www.icesi.edu.co/cdee/innovando_45)