

ESTUDIOS

g e r e n c i a l e s

Vol. 22 No. 101	Octubre - Diciembre de 2006	ISSN 0123 - 5923	Cali, Colombia
-----------------	-----------------------------	------------------	----------------

Tender offers in South America: Are abnormal returns really high?	13
Darcy Fuenzalida Samuel Mongrut Mauricio Nash Juan Tapia	
Análisis del énfasis en la innovación en la implantación del "Middle-Up-Down Management Model": Un estudio evolutivo en las empresas manufactureras del País Vasco. Aspectos metodológicos y empíricos	37
Juan de Jesús Pinto Jiménez Rogelio Fernández Ortea Luis Martínez Cerna Guilherme Kauffmann Papaléo	
Análisis del marco conceptual para la preparación y presentación de estados financieros conforme al modelo internacional IASB	61
Carlos Alberto Montes Salazar Omar De Jesús Montilla Galvis Eutimio Mejía Soto	
Analizando la compra de marcas privadas: evidencia empírica desde Chile	85
Pedro Hidalgo Campos Pablo Farías Nazel	
Datos de panel en Probit dinámicos	101
Jhon James Mora	
Los contratos de estabilidad jurídica: un estímulo a la inversión extranjera en Colombia	111
Diego Ricardo Galán Barrera	
IBM®: ¿más allá del conocimiento...? (Caso de estudio)	125
Francisco Velásquez Vásquez Pablo José Vernaza Pacheco	



ESTUDIOS GERENCIALES
REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

COMITÉ EDITORIAL DE LA REVISTA

Julio César Alonso C.

Luis Eduardo Arango

Bruce Michael Bagley

José Roberto Concha

Boris Salazar

Sigmar Malvezzi

COMITÉ CIENTÍFICO DE LA REVISTA

José Pla Barber

Robert Grosse

Jhon James Mora

Arlene Tickner

COORDINACIÓN REVISTA ESTUDIOS GERENCIALES
UNIVERSIDAD ICESI
EDITOR

Editor
Héctor Ochoa Díaz

Coordinación de la Revista
Paola Andrea Álvarez M.

- <<Estudios Gerenciales>> es continuidad de <<Publicaciones ICESI>>.
- Los autores de los artículos de esta publicación son responsables de los mismos.
- El material de esta publicación puede ser reproducido sin autorización, mencionando título, autor y, como fuente: ESTUDIOS GERENCIALES (ISSN 0123-5923) nombre corto (nombre ISO): **estud.gerenc.**

[Http://www.icesi.edu.co](http://www.icesi.edu.co)
Informes: A.A. 25608 Unicentro
Tel.: 555 2334 al 43. Fax: 555 1441
e.mail: estgerencial@icesi.edu.co
Calí, Valle, Colombia, Sudamérica

GUÍA PARA LOS AUTORES DE ARTÍCULOS

- El autor debe garantizar que su artículo no ha sido publicado en ningún medio.
- Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen los principios o políticas de la Universidad Icesi ni las del Comité Editorial de la revista *Estudios Gerenciales*.
- El Comité Editorial se reserva el derecho de publicar los artículos que cumplen con los criterios de publicación de la revista. Previamente a la publicación los artículos serán sometidos a la valoración de pares anónimos, el concepto que estos emitan se les dará a conocer a los autores.
- La revista *Estudios Gerenciales* se enfoca en los campos de estudio de la administración y la economía. Se privilegia la publicación de la producción intelectual que tenga origen en investigaciones de los académicos y profesionales nacionales e internacionales. Sin embargo, la revista está abierta para la publicación de artículos de reflexiones originales sobre la problemática social, económica y administrativa, siempre y cuando se utilice el método científico. De igual manera, serán bienvenidos artículos de revisión de la teoría, los conceptos y las aplicaciones de las áreas temáticas de la economía y la administración.
- En ningún caso serán ensayos.
- Se recibirán artículos en español y en inglés.
- Los artículos deben contener:
 - a. Título (claro y preciso). Ubicado en la primera página en formato título 1 y alineado a la izquierda.
 - b. Breve reseña del autor. Se localizará debajo de los autores e incluirá: formación académica, vinculación institucional, cargo, grupos de investigación a los que pertenece, correo electrónico de contacto. En un archivo aparte del artículo se debe enviar el currículum actualizado incluyéndole: fecha de nacimiento, número de identificación (si se dispone del mismo), datos de contacto (dirección, teléfono, ciudad, correo electrónico). De igual forma se debe anexar la información básica del proyecto de las investigaciones que dan origen al artículo.
 - c. Abstract y resumen analítico del artículo en máximo doce renglones a doble espacio —en Español y en Inglés—. El resumen deberá ser en tercera persona, mostrando la finalidad, metodología, resultados y recomendaciones, no debe llevar abreviaciones o ecuaciones.
 - d. Palabras claves en español y en inglés.
 - e. Clasificación Colciencias*, y JEL** para artículos de economía.
 - f. Introducción
 - g. Desarrollo. En el cuerpo del trabajo las secciones se numerarán consecutivamente con numeración arábiga. El título de la sección de Bibliografía irá alineado a la izquierda y sin numeración.

h. Referencias bibliográficas y notas de pie de página. Las referencias bibliográficas se incluirán en el cuerpo del texto, entre paréntesis (apellido, año), cuando son dos autores se debe presentar: (apellido autor 1 & apellido autor 2, año), En el caso de ser más de dos autores: (apellido autor 1 *et al.*, año). Si el autor hace parte del texto sólo el año irá entre paréntesis.

Las notas de pie de página mostrarán sólo información aclaratoria, irán en numeración consecutiva y sin gráficos.

i. Conclusiones.

j. Bibliografía o fuentes de información, se presentarán de acuerdo con el estilo APA. Las referencias aparecerán en orden alfabético y cuando son del mismo autor se organizan en orden cronológico.

- Revista:

Apellido, Nombre (año). Título del artículo. Nombre de la revista, Volumen (Número), rango de páginas citadas.

Young J. (1986). The impartial spectator and natural jurisprudence: an interpretation in Adam Smith's theory of the natural rice. *History of Political Economy*, 18(3), 362-382.

- Libro:

Apellido, Nombre (año). Título. Ciudad: Editorial.

Prychitko, D. and J. Vanek. (1996). *Producer cooperatives and labor manager systems*. England: Edgar Elgar Publishing Limited.

- Internet:

Apellido, Nombre (año). Título. Recuperado el día del mes del año, dirección electrónica.

Echevarría, Juan J. (2004). La tasa de cambio en Colombia: impacto y determinantes en un mercado globalizado. Recuperado el 21 de junio de 2005,

<http://www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/pdf/tasa.pdf>

k. Extensión: No exceder de 25 páginas en total.

l. Tipo de letra: Arial (o equivalente) fuente No.12 y con interlineado a doble espacio.

m. Las tablas, gráficas y ecuaciones. En el texto se hará remisión a la tabla, gráfica o ecuación. Cada una de estas categorías llevará numeración propia y continua de acuerdo con su aparición en el texto. Todas las tablas y gráficas llevarán título y fuente.

- Las tablas y los gráficos irán insertados (opción de edición: insertar) en el texto.

- Las ecuaciones se realizarán únicamente con el editor de fórmulas o ecuaciones.

Para todos los artículos que se envíen a la revista se deberá adjuntar en archivos originales e independientes las gráficas (figuras, fotos, diagramas, etc.) y tablas (cuadros, tabulaciones en general).

• En la coordinación de la revista *Estudios Gerenciales* se recibirá una copia impresa y su respectivo disquete o CD (Disco Compacto) en Word o compatible IBM. No enviar Macintosh.

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

• Los artículos se deben redactar en tercera persona del singular; impersonal, contar con adecuada puntuación y redacción, carecer de errores ortográficos. Conservar equilibrio en la estructura de sus párrafos. El autor es responsable de hacer previamente a su entrega la revisión de estilo.

Nota: Los autores autorizan y aceptan la cesión de todos los derechos a la revista


Estudios Gerenciales, tanto en su publicación impresa como electrónica.

* Clasificación Colciencias para artículos científicos y tecnológicos:

- a) Artículos de investigación científica y de desarrollo tecnológico: documentos que presentan resultados derivados de proyectos de investigación científica y/o desarrollo tecnológico.
- b) Artículos de reflexiones originales sobre un problema o tópico particular: documentos que corresponden a resul-

tados de estudios realizados por el o los autores sobre un problema teórico o práctico.

- c) Artículos de revisión: estudios hechos por el o los autores con el fin de dar una perspectiva general del estado de un dominio específico de la ciencia y la tecnología, de sus evoluciones durante un período y donde se señalan las perspectivas de su desarrollo y de su evolución futura.

** Clasificación JEL, consultar: http://www.econlit.org/subject_descriptors.html 

La revista «Estudios Gerenciales» está indexada en:

- Colciencias en el Índice Nacional de Publicaciones Seriadas Científicas y Tecnológicas. Categoría B.
- Los índices electrónicos de la AEA (American Economic Association), que se incluyen en Journal of Economic Literature (JEL) en e-JEZ y Econlit.
- La Red AI y C (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal).
- CIASE (Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanas).
- Thomson Gale.
- Catálogo de Latindex.
- EBSCO.
- DoTEC - Colombia
- RePEc

Usted puede acceder a ella entrando en nuestra página Web en Internet y bajar en formato PDF el artículo de su interés o la totalidad del número que desee, sólo debe entrar a la dirección:

http://www.icesi.edu.co/esn/contenido_investigaciones.jsp?id=icesi5estugl
y seleccionar la edición correspondiente.

Cualquier duda o comentario dirigirlo a la cuenta de correo

estgerencial@icesi.edu.co

Año: 22 de publicación

TENDER OFFERS IN SOUTH AMERICA: ARE ABNORMAL RETURNS REALLY HIGH?*

DARCY FUENZALIDA

Doctor en Ciencias Empresariales de la Universidad de Lleida, España. Magister en Economía de la Universidad Católica de Chile e Ingeniero Civil Químico de la Universidad Federico Santa María, Chile. Profesor del Departamento de Industrias de la Universidad Federico Santa María, Valparaíso, Chile. darcy.fuenzalida@usm.cl

SAMUEL MONGRUT

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Barcelona, España. Magister en Economía, Universidad de Maastricht, Holanda. Licenciado en Administración de Empresas, Universidad del Pacífico, Perú. Profesor de Finanzas de EGADE Tecnológico de Monterrey, México. mongrut_sa@up.edu.pe

MAURICIO NASH

MBA, Magister en Gestión Empresarial, Ingeniero en Control de Gestión y Contador Auditor. Se desempeña como funcionario en el Banco Santander Santiago, Chile. mauricio.nash@usm.cl

JUAN TAPIA

Ingeniero Comercial de la Universidad Federico Santa María de Chile. Profesor e investigador en el Departamento de Industrias de la Universidad Federico Santa María, Valparaíso, Chile. juan.tapia@usm.cl

Fecha de recepción: 6-3-2006

Fecha de aceptación: 28-8-2006

ABSTRACT

Different studies in developed capital markets have found positive abnormal returns of at least 15% during the announcement date of a tender offer. Although there are almost no studies for South American stock markets, some studies reported positive abnormal returns, ranging from 25% to 50%, related to the announcement of the first tender offer. In this study one argues that estimated positive abnormal returns in emerging markets are high because studies have assumed a completely segmented capital market by applying the market model with a

local stock market index. By allowing for partial integration among five South American emerging markets, one shows that there are in fact positive abnormal returns previously, during, and after the announcement date of the first tender offer. However, the positive abnormal return associated to the announcement date is in the order of 8%. A slightly higher abnormal return is obtained using a market model that accounts for partial integration and downside risk. These results prompt towards a lower positive abnormal return in the sample of South American firms studied.

* The authors are grateful to Alex Saldaña and Carlos Barrientos for outstanding research assistance.

KEY WORDS

Tender offer, abnormal return, emerging market.

JEL code: C12, C32 and G34

RESUMEN

Diferentes estudios realizados en mercados de capital desarrollados han revelado tasas de retorno positivas inusuales de por lo menos 15% durante la fecha de anuncio de la oferta pública de adquisición de acciones. Aunque casi no se han llevado a cabo estudios sobre los mercados bursátiles en Sudamérica, algunos estudios han reportado tasas de retorno positivas inusuales en un rango del 25% al 50%, las cuales están relacionadas con el anuncio de la primera oferta de adquisición. En el presente estudio, se argumenta que las tasas de retorno positivas inusuales estimadas en los mercados emergentes son altas porque los estudios se han basado en un mercado de capitales

totalmente segmentado aplicando el modelo de mercado y utilizando un índice del mercado bursátil local. Al considerar la integración parcial entre los cinco mercados emergentes en Sudamérica, se demuestra que efectivamente existen tasas de retorno positivas inusuales antes, durante y después de la fecha de anuncio de la primera oferta de adquisición. Sin embargo, el retorno positivo inusual asociado a la fecha del anuncio se encuentra en el orden del 8%. Utilizando un modelo de mercado que considere la integración parcial y el riesgo a la baja, se obtiene una tasa de retorno inusual ligeramente mayor. Estos resultados señalan una menor tasa de retorno positiva inusual en la muestra de las empresas sudamericanas incluidas en el estudio.

PALABRAS CLAVE

Oferta de adquisición, retorno inusual, mercado emergente.

1. INTRODUCTION

There have been numerous studies in the field of tender offers and on the necessary premia to get corporate control in the process of takeover in developed capital markets, but almost none for South American stock markets. International evidence, mainly in the United States, shows that there are high positive abnormal returns for the target company at the moment of announcing the tender offer.

The objective of this study is to show that positive abnormal returns related to the first tender offer are in fact lower than previous estimates if one allows capital markets to be partially integrated instead of completely segmented. Recently, Stulz (1999), and Bekaert and Harvey (2003) have shown that after financial liberalization in emerging markets, their expected returns must fall because their relative volatility with respect to the world volatility must be higher than their correlations with the world market returns. Stulz (1999) has shown that this is the necessary and sufficient condition for globalization to reduce the risk premium of a small country (in this case an emerging market). This is the case even when emerging markets are more sensitive to world events due to their financial liberalizations.¹ To the extent that local and world events play a meaningful role in explaining stock returns in emerging markets there will be less variation to explain

and therefore abnormal returns must be lower than otherwise.

In this research, one shows that accounting for partial integration among five South American stock markets yields positive abnormal returns, which are lower than the ones estimated by previous studies. In order to show this, one uses 17 tender offers that have been accomplished during the period 1998-2002 across five South American stock markets (Argentina, Brazil, Chile, Peru and Venezuela). In particular, one is interested in answering the following research questions: Do target South American firms offer positive abnormal returns around the announcement date of their first tender offer in a situation of partial integration? Does one find evidence of information leakage during the days previous to the announcement date of the first tender offer? Is there evidence of stock market overreaction?²

In particular, an hybrid multifactor Capital Asset Pricing Model (CAPM) is used as a market model. This is in fact just one way to represent a situation of partial integration. As pointed by Bodnar *et al.* (2003), a situation of partial integration is very difficult to represent because in this situation every investor has access to an incomplete but well-defined list of stocks. In order to specify this situation one needs information about all individuals and available securities for them. Hence, it may be possible that a situation

-
1. In fact, the emerging market covariance and correlation with the world return may increase due to the financial liberalization.
 2. We only discuss the results related to target firms because we found no evidence of positive or negative abnormal returns in the sample of bidder firms (not reported).

of partial integration does not correspond to the hybrid multifactor CAPM. However, since the hybrid multifactor CAPM is a strange mix of the full-integration and the full-segmentation CAPM, it may be taken as a first approximation to a situation of partial integration.

The paper has been divided into six sections. The next section discusses the existing empirical evidence concerning tender offers, while the third section reviews the main aspects related to event studies. The sample criteria and data description appears in the fourth section, while the methodology and results are discussed in the fifth section. The last section concludes the paper.

2. TENDER OFFERS: EMPIRICAL EVIDENCE

A takeover refers to transfer of control of a firm from one group of shareholders to another group of shareholders. The controlling shareholders of the bidder company wish to acquire the company to the controlling shareholders of a target company. This change in the controlling interest of a corporation can be accomplished either through a friendly acquisition or an unfriendly, hostile, bid. A hostile takeover (with the aim of replacing current existing management) is usually attempted through a public tender offer (Harvey and Mongerson, 2006).

A tender offer is a general offer made publicly and directly to a firm's shareholders to buy their stock at a price well above the current value market price (Harvey and Mongerson, 2006).

The empirical evidence concerning tender offers is vast, so this section summarizes the most relevant studies for the purposes of this research.

Dodd and Ruback conducted one of the earliest studies concerning tender offers in (1977). These authors studied 172 companies traded at the New York Stock Exchange (NYSE) covering the period between 1958 and 1976. The objective of their study was to analyze the premium obtained by target companies on the announcement date of a tender offer and whether this premium was different for successful and unsuccessful bids. Using the market model, these authors found that abnormal returns of target companies acquired via successful bids was about 21%, while it was 19% for the case of unsuccessful bids. Later on, Jensen and Ruback (1983) conducted several studies between 1977 and 1983 and concluded that takeover in their sample have offered positive abnormal returns ranging between 16% and 30%.

Through the years several authors have found similar results for the NYSE and the NASDAQ. In this sense, Bredley *et al.* (1983) reported a premium ranging between 23% and 60% for target companies at the NYSE. Jarrel *et al.* (1988) studied 663 cases of successful tender offers between 1962 and 1985 and came to the conclusion that positive abnormal returns for target companies averaged 30%. Furthermore, Asquith (1988) found a positive abnormal return of 19% on NASDAQ target companies 10 days prior to a tender offer announcement, result that prompts to information leakage.

Zingales (2000) studied the magnitude of the average premium paid for voting shares in countries where such information is available. Such average premium varies enormously from country to country. In most of them it ranges between 10% and 25%, with Israel (45%) and Italy (82%) as the main exceptions. This variation can be explained by the characteristics of each country, with a probable effect on the ability to derive private gains from company control. Zingales concludes that as both local legislation and supervision improve, the premia on controlling stock will tend to be lower. Another interesting result was obtained by Moloney (2002) who found that, on average, the bidder company rewards the target company between 15% and 50% over the market price of the target company prior to the announcement of the tender offer. He concluded that there is a high positive abnormal return in the case of hostile bids and that there is a low positive abnormal return when ownership is highly concentrated and absorbed.

Although there are almost no studies for South American emerging markets, an interesting piece of evidence was offered by Fuenzalida and Nash (2003) whom studied 14 Chilean companies during the years 1995 and 2002. They conclude that there is evidence of positive abnormal returns on the announcement date of a tender offer of about 26%. Besides,

these positive abnormal returns are lower in the case of public companies operating under the Tender Offer Law in Chile.³

3. ISSUES IN EVENT STUDIES

In conducting event studies there are several issues that one needs to account for. In this section, one reviews the main stages of the procedure. Five issues are discussed: event definition, selection criteria, estimation of abnormal returns, estimation of model parameters and tests for detecting abnormal returns. The following subsections will discuss each one in turn.

3.1 Event definition

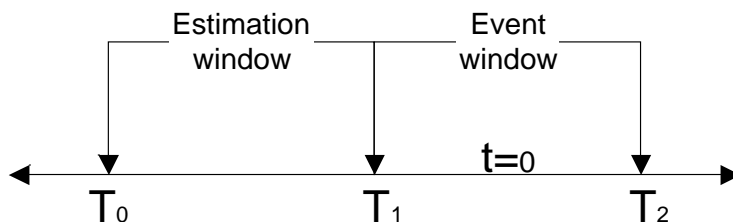
The best results with an event study are obtained when the exact date of the event is identified. In order to do this it is crucial to identify the event subject at hand: e.g. the announcement date of a merger, an acquisition, an earnings announcement, a change in the debt rating, the adoption of an ISO standard, etc. Then, the estimation and event windows must be determined (See Figure 1).⁴

Using the same notation as Campbell *et al.* (1997), one defines $t=0$ as the event date when the announcement occurs, the interval $[T1+1, T2]$ is the event window with length $L2=T2-T1-1$, while the interval $[T0+1, T1]$ is the estimation window with length $L1=T1-T0-1$. When the

3. Fuenzalida and Nash (2004) have shown that the Tender Offer Law in Chile has depressed the Stock Exchange because it forces the acquisition of 100% of a given stock package when 2/3 of the stock ownership is reached. This situation generates an incentive to turn diffusely held firms into closely held firms and eventually leave the Stock Exchange.

4. All Figures and Tables are own elaboration unless otherwise stated.

Figure 1: Event study windows



Source: Personal compilation

study is being conducted with daily data, the estimation window usually is between 100 and 300 trading days (Peterson 1989).

The length of the event window usually depends on the ability to date precisely the announcement date. If one is able to date it with precision, the event window will be short and the tests to detect abnormal returns will be more powerful. Nevertheless, the length of the event window normally ranges between 21 and 121 days (Peterson 1989). Note that the event window includes the event announcement day, which occurs at $t=0$.

3.2 Selection criteria

This step is certainly a very important one since it is easy to introduce a selection bias in the definition of the sample of firms to be studied. In emerging markets the main tradeoff that one must make is between having quantitatively more firms in the sample, but with several firms subject to thin trading or having less number of firms, but actively traded. In the first case, one needs to use a procedure to test for abnormal returns in the presence of thin trading, while in the second case one has to avoid as

much as possible any selection bias in the sample.

This tradeoff is due to the low number of actively traded or liquid stocks in emerging markets. For example, the percentage of actively traded stocks, as a fraction of the total number of traded stocks per year was between 5% and 19% at the Lima Stock Exchange (LSE) during the period 1991-2002 (Mongrut 2006).

Thin trading or non-synchronous trading means that whenever a market shock occurs, it will not be incorporated immediately into the price of a thin traded stock because it is not being traded. If one does not consider the effect of thin trading, there will be a serious bias in the moments and comoments of asset returns (for example, the beta parameters of thin traded stocks will be lower than the beta parameters of actively traded stocks). The reason for this is that time series of stock prices are taken to be recorded at time intervals of one length when in fact they are recorded at other irregular time intervals (Campbell *et al.*, 1997).

Different ways to deal with the problem of thin trading have been

suggested by Scholes and Williams (1977), Dimson (1979), and Cohen *et al.* (1983) in the context of market risk estimation. Each one of them tried to give an estimation of the market risk parameter (beta) in the presence of thin trading. However, as reported by Brown and Warner (1985), there is little to gain by using the procedures of Scholes and Williams (1977), and Dimson (1979) in testing abnormal returns.

What happens if one only includes few firms actively traded in the sample? A small number of firms will not represent a problem because parametric tests statistics used to detect abnormal returns converge to their asymptotic values rather quickly (Brown and Warner 1985). This implies that even in the presence of abnormal returns that do not obey a normal distribution, one can still use parametric tests invoking the Central Limit Theorem. The real problem is the potential for a selection bias. In our study, there could be observed and

unobserved common characteristics among these few firms that make them more prone to become a target for a tender offer. In this sense, one cannot draw inferences for the total population of tender offers. This issue will be addressed again in the fifth section.

3.3 Estimation of abnormal returns

There are mainly three models to estimate abnormal returns: the constant-mean return model, the market model, and the market adjusted model.⁵ Nevertheless, in this research only the market model is used. In the following sections one discusses the market model in tow alternative scenarios: full-segmentation of capital markets and partial integration.

3.3.1 *The market model with full-segmentation*

The market model with full-segmentation states that:

$$AR_{i,t} = R_{i,t} - 1 (\hat{\gamma}_i + \delta_i R_{m,t}^L) \quad (1)$$

Where⁶

$AR_{i,t}$: Abnormal return of stock “i” in period “t”

$R_{i,t}$: Realized return of stock “i” in period “t”

$R_{m,t}^L$: Return of a local market index in period “t”

5. Brown and Weinstein (1985) have concluded that there is little value to gain in using a multifactor model (such as the Arbitrage Pricing Theory-APT) versus the market model. Furthermore, Dyckman *et al.* (1984) have concluded that the market model is more suitable for detecting abnormal performance.

6. The data corresponding to stocks was obtained from Economica for each country in US\$ dollars. One also uses the Morgan Stanley Capital International (MSCI) Stock Market Indexes.

The market model adjusts for the stock return for the local systematic risk in estimating the abnormal return. In this way, the variance of the abnormal return will be reduced because one is removing the portion of the return that is related to the local market index. Popular choices for the market index are the local equally weighted market index and the local value weighted market index. However, the former index is more likely to detect abnormal returns because it has been shown that is more correlated with market returns (Peterson 1989).

Usually, the model parameters (alpha and beta) are estimated using Ordinary Least Squares (OLS) during the estimation window. The OLS estimation of equation (1) relies on two crucial assumptions: the variance of the abnormal return is constant through time and there is no time series correlation among the abnormal returns. Hence, the model implies absence of heteroskedasticity and serial correlation. Unfortunately, these assumptions are usually not met. In particular, thin trading could generate times series dependence or serial correlation.

If there is heteroskedasticity and serial correlation in abnormal returns it is better to use a different method to estimate the model parameters such as the Generalized Autoregressive Conditionally Heteroskedastic Model (GARCH). The GARCH (1,1) is expressed in the following way (2):

$$AR_{i,t} = R_{i,t} - 1 (\hat{\gamma}_i / \hat{\delta}_i^L R_{m,t}^L) \quad (2)$$

$$AR_{i,t} = v_i AR_{i,t-1} / \eta_{i,t}$$

$$h_{i,t} = \vartheta_{i,0} / \vartheta_{i,1} \eta_{i,t-1}^2 / \vartheta_{i,2} h_{i,t-1}$$

Where:

$$\varepsilon_{i,t} \sim N(0, h_{i,t})$$

Furthermore, event clustering within the same time period could generate another problem: cross-correlation among abnormal returns of different stocks. Although, Brown and Warner (1985) have noted that, unless the potential bias is substantial, it is better to assume cross-sectional independence, it is wise to avoid event clustering otherwise the statistical power of the tests will diminish.

Another problem is a variance increase due to the event announcement. This also generates the problem of heteroskedasticity. If one uses the variance of the estimation window instead of the variance of the event window, the tests statistics will yield too many rejections of the null hypothesis that the cumulative average abnormal return is equal to zero. A way to deal with this problem is by using the standardized cross-sectional test proposed by Boehmer *et al.* (1991).

The OLS estimation of the model parameters also relies on the assumption that abnormal returns are normally distributed. There is considerable evidence that daily stock returns (raw returns), and their respective abnormal returns, are right skewed and leptokurtic (fat tails) (Fama 1976). In emerging markets stock returns are considerable more skewed and leptokurtic than in developed markets (Bekaert *et al.*, 1998). Although, the parametric tests statistics converge rather quickly to a normal distribution, it is advisable to estimate the model parameters

using a procedure that allows for the non-normality in the cross-section of abnormal returns, such as the Theil procedure proposed by Dombrow *et al.* (2000) or to use a non-parametric test to test for abnormal returns. In particular, one may use two nonparametric tests: the sign test analyzed by Cowan (1992) or the rank test proposed by Corrado (1989).

3.3.2 The market model with partial integration

Emerging markets are not completely segmented, but rather partially integrated (Bodnar *et al.*, 2003). In such a situation a better way to specify abnormal returns is by using a hybrid version of the market model where local and world events play a role in explaining stock returns:

$$AR_{i,t} = R_{i,t} - 1 (\hat{\gamma}_i / \hat{\delta}_i^L R_{m,t}^L + \hat{\delta}_i^W R_{m,t}^W) \quad (3)$$

Where:

$R_{m,t}^W$: Return of a global market index in period "t".⁷

This model can be estimated using OLS or the GARCH procedure, but given the high volatility of emerging markets it is better to use the later procedure instead of the former to estimate the model parameters within the estimation window.

As previously stated, stock returns in emerging markets are non-normal because they are usually right skewed. In other words, investors in these markets face substantial downside risk (Estrada 2000). In this sense, Estrada (2002) proposed a modification of the traditional Capital Asset Pricing Model (CAPM) in order to allow for downside risk, the result was the D-CAPM. This model states that what matters to expected returns in emerging markets is the downside systematic risk or downside beta as opposed to the total systematic risk or beta from the traditional CAPM.

The ex-post version of a hybrid D-CAPM can be used to estimate abnormal returns. This version is expressed in the following way:

$$AR_{i,t} = \text{Min} [R_{i,t} - 1 \bar{R}_i, 0] - 1 (\hat{\gamma}_i / \hat{\delta}_i^{DL} \text{Min}[(R_{m,t}^L - 1 \bar{R}_m^L), 0] + \hat{\delta}_i^{DW} \text{Min}[(R_{m,t}^W - 1 \bar{R}_m^W), 0]) \quad (4)$$

In this version one is considering partial integration and downside risk simultaneously. Furthermore, given the non-normality of emerging market stock returns, the parameters of model 3 and 4 can be estimated using the GARCH procedure.

3.4 Tests for abnormal returns

Once abnormal returns have been estimated for each stock, using one or more models, one has to test whether abnormal returns are statistically significant or not. This task can

7. The Global Market Index is the one provided by the MSCI.

be performed for each day or for a time interval during the event window. The test for each day aims to test whether individual cumulative abnormal returns are statistically significant, while the test for a time interval aims to determine the statistical significance of cumulative average abnormal returns during a selected time interval for a group of stocks.

Two main situations can arise: only one event occurs per stock or each stock is subject to the occurrence of many events within the selected time interval. In both cases, one may use parametric and nonparametric tests statistics. The choice of one or more test statistics depends on the situation faced by the researcher. In emerging markets the situation usually is far from ideal, so the best way to proceed is by using a combination of parametric and nonparametric tests.

Parametric tests use standardized abnormal returns to align event period abnormal returns' volatility with its estimation period volatility and to prevent stocks with large volatility to dominate test statistics (Boehmer *et al.*, 1991). The standardized abnormal return is given in the following way:

$$SAR_{i,t} = \frac{AR_{i,t}}{S_{i,t}} \quad (5)$$

Where:

$SAR_{i,t}$: Standardized abnormal return for stock "i" within the event window

$S_{i,t}$: Standard error

Now, one can cumulate abnormal return for each stock within the time interval $[t_1, t_2]$ in the following way:

$$CAR_i(t_1, t_2) = \sum_{t=t_1}^{t_2} SAR_{i,t} \quad (6)$$

The standard error involves information from the estimation window and from the event window because it must include the standard error of the estimate (from the estimation window) and the standard error of the forecast (from the event window).

Parametric tests can be defined to test for abnormal returns per each stock at any given date, but in this research one is interested in detecting aggregate abnormal performance for a give period or time interval. In this sense, one must define parametric and nonparametric test accordingly.

In order to aggregate abnormal returns across several stocks and events for a selected time interval $[t_1, t_2]$ (within the event window), the first step is to aggregate the individual abnormal returns considering N events. The average

abnormal return for period "t" is as follows:

$$AAR_t = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N AR_{i,t} \quad (7)$$

$$\text{With: } \text{Var}(AAR_t) = \frac{1}{N^2} \sum_{i=1}^N S_{i,t}^2$$

The next step is to aggregate the average abnormal returns through the selected time interval. The result is as follows:

$$CAAR(t_1, t_2) = \sum_{t=t_1}^{t_2} AAR_t \quad (8)$$

With: $\text{Var}(\text{CAAR}(t_1, t_2))]$

$$\text{Var}(\text{CAAR}(t_1, t_2)) \sim N(0, \text{Var}(\text{CAAR}(t_1, t_2)))$$

The variance of CAAR assumes that different event windows do not overlap to each other (i.e. no event clustering), so one may avoid covariance terms. Then, in order to test

the null hypothesis that cumulative average abnormal returns are zero, one uses the following test statistic (MacKinlay 1997 and Campbell *et al.*, 1997):

$$J_1 = \frac{\text{CAAR}(t_1, t_2)}{\sqrt{\text{Var}(\text{CAAR}(t_1, t_2))}} \quad \text{Where: } J_1 \sim N(0, 1) \quad (9)$$

Whenever one considers that cumulative abnormal returns vary across securities, it is suitable to give equal weight to the realized cumulative abnormal return of each security. This is what J_1 does.

Another possibility is to consider constant abnormal returns across securities. In this case it is more appropriate to give more weight to the securities with the lower abnormal return variance so that the power of the test will improve. In order to construct a test consistent with this possibility one must first construct a test statistic for each security using the standardized cumulative abnormal return within the selected time interval $[t_1, t_2]$ (Patell, 1976):

$$\text{SCAR}_i(t_1, t_2) = \frac{\text{CAR}_i(t_1, t_2)}{\hat{\phi}_i(t_1, t_2)} \quad (10)$$

Where:

$$\text{SCAR}_i(t_1, t_2) \sim T\left(0, \frac{L_1 - 2}{L_1 - 4}\right)$$

The standardized cumulative abnormal return has a Student-T distribution with a null expectation. As long as the length of the estimation window increases ($L_1 > 30$), the distribution for this test converges to the standard normal distribution (Cowan and Sergeant 1996). Now, by aggregating expression 10 through the number of events within the selected time interval (Campbell *et al.*, 1997):

$$\text{SCAAR}(t_1, t_2) = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \text{SCAR}_i(t_1, t_2)$$

One obtains the second parametric test statistic:

$$J_2 = \frac{\text{SCAAR}(t_1, t_2)}{\sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \left(\frac{L_1 - 2}{L_1 - 4} \right)^2}} \quad (11)$$

Where: $J_2 \sim N(0, 1)$

$\text{SCAAR}(t_1, t_2)$: Average standardized cumulative abnormal return for the event window $[t_1, t_2]$

Brown and Warner (1985) report that the Patell's test (expression 10) is well specified under a variety of conditions. Furthermore, there is little to gain by using a more complicated test unless there is a serious problem like an increase in the variance of abnormal returns (induced by the event) or unusually high cross-correlation. If the variance of abnormal returns increases on the event date the Patell's test rejects the null hypothesis more often than the nominal significant level (Cowan and Sergeant 1996). In other words,

event-related variance increases cause these tests to report a price reaction more often than expected (Cowan 1992). In order to avoid this problem, one may use the Boehmer *et al.* (1991) test or better known as the BMP test:

$$J_3 = \frac{\sum_{i=1}^N SCAR_i(t_1, t_2)}{\sqrt{\text{Var}(SCAR(t_1, t_2))}} \quad (12)$$

Where:

$$\text{Var}(SCAR(t_1, t_2)) = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \left(SCAR_i(t_1, t_2) - \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N SCAR_i(t_1, t_2) \right)^2$$

Due to the fact that the BMP test works with data from the event window, it can consider any event-induced variance and it is not affected by the problem of thin trading. Furthermore, the test is essentially unaffected by the presence of event-date clustering (Boehmer *et al.*, 1991).

favor the generalized sign test over the rank test.

Concerning the problem of non-normality, one may try to tackle this problem using a nonparametric test, which does not rely on this assumption. Here, there are two choices either the generalized sign test or the rank test from Corrado (1989). In general the rank test is more powerful than the generalized sign test in detecting abnormal returns, however in the presence of event induced variance different authors favor the generalized sign test. Besides, given that in the presence of non-normality both test are well specified and equally powerful, in this research one has

The generalized sign test aims to determine whether the number of securities with positive cumulative abnormal returns in the event window exceeds the expected number in the absence of abnormal security performance (Cowan 1992). The expected number of positive abnormal returns along 214-day estimation period is given by:

$$\hat{p} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \frac{1}{214} \sum_{t=1}^{214} D_{it}$$

In the above expression, the dummy variable "D" takes the value of one whenever there is a positive abnormal return for security "i" on day "t", otherwise is zero. Now, if one defines "ω" as the number of securities in the event window with a positive cumula-

tive abnormal return, one may write the generalized sign test statistic (S) in the following way:

$$J_1 = \frac{\sum_{i=1}^N \hat{p}_i}{\sqrt{\sum_{i=1}^N \hat{p}_i^2}} \quad \text{Where: } J_1 \stackrel{a}{\sim} N(0,1), \quad (13)$$

These four tests (three parametric and one nonparametric) will be used in the empirical part of this research.

4. SAMPLE CRITERIA AND DATA DESCRIPTION

Table 1 shows the total number of acquisitions in six South American capital markets. Only a small fraction of the total number of acquisitions

fulfilled our sample criteria. The criteria to select a particular acquisition were based upon the following five requirements: the type of acquisition must be a tender offer, only target firms that have been subject to a first tender offer during the period 01/01/1998 to 12/31/2003 were selected, each firm in the sample must have a market presence of at least 60% during the estimation period and non-missing observations for the event period, there must be no other news besides the announcement of the tender offer during the analyzed period, and securities with overlapping event periods are excluded from the analysis unless they belong to different industries.

Table 1: Total number of acquisitions in South American stock markets

Country	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Argentina	61	63	79	26	8	21
Colombia	17	22	13	3	6	8
Brazil	94	96	137	77	40	69
Chile	15	43	47	24	10	13
Peru	7	20	17	7	6	15
Venezuela	6	14	17	11	8	4

Source: Bloomberg

The above period of analysis was chosen because no acquisition fulfilled our sample criteria during the three previous years: 1995-1997. The requirement of a market presence of at least 60% during the estimation period was meant to include as much firms as possible. However, as Table 2 shows only one firm had such low market presence, the remaining firms had more than 80% presence.

The indicator of presence is defined as follows:

$$P = \frac{q}{d} * 100 \quad (14)$$

Where:

- q: Number of days in which there were at least 1 trade of the stock within the selected period
- d: Total number of days within the selected period

Table 2: Description of the sample

Country	Target	Presence	% Acquired	Announcement Date
Chile	Santa Isabel	99,6%	14%	01/15/1998
Chile	Banco Bhif	97,7%	8%	08/10/1998
Chile	Enersis	99,8%	21,7%	01/25/1999
Chile	Campos Chilenos	90,3%	51%	01/27/1999
Chile	Gener	100%	95,7%	11/03/2000
Chile	Laboratorio Chile	98,8%	100%	05/22/2001
Peru	Telefonica del Peru SAA	100%	60,6%	01/13/2000
Peru	Banco Continental Peru	85,6%	9.80%	11/27/2002
Peru	Cia Minera Atacocha SA	61%	41,3%	05/29/2001
Peru	Luz del Sur S.A	99,6%	25%	08/05/1999
Venezuela	Cia Anonima Nacional Telefonos de Venezuela - CANTV	100%	43,2%	08/29/2001
Venezuela	Electricidad de Caracas	99,6%	73%	05/02/2000
Argentina	Telefonica Holding de Argentina SA	82%	9.30%	09/04/2000
Argentina	YPF SA	100%	15%	01/06/1999
Argentina	Banco Rio de la Plata SA	96%	25.50%	02/10/2000
Brazil	Empresa Bandeirante de Energia SA	97%	37,01%	07/06/2000
Brazil	Teleste Celular	86%	60,1%	06/16/1999

Source: Bloomberg and Economatca

Missing quotes were treated in the way suggested by Brown and Warner (1985): the missing quote and the succeeding period quote were removed from the analysis. This method attains the greatest sample size without affecting the identification

of abnormal performance (Peterson 1989). The remaining two criteria were established to avoid any confounding effects and any cross-correlation due to event clustering, respectively.

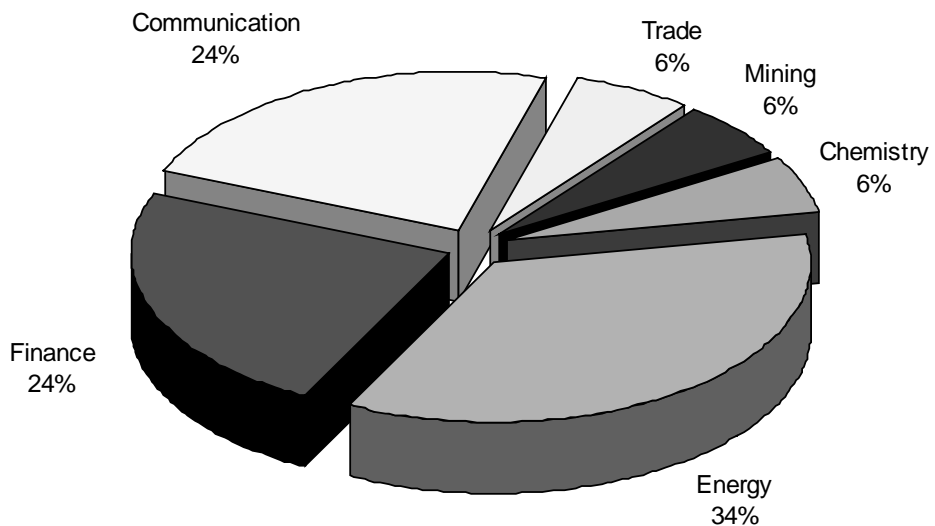
Applying the above selection criteria yield only 17 companies, which are

reported in Table 2. Two observations are in order: there was no firm in Colombia able to fulfill the sample criteria, and there was no firm able to fulfill the sample requirements in 2003. Therefore, our results only apply for the period 1998-2002.

Given the small sample size cause of concern is the possibility for a selection bias. In particular, one may wonder if there are observed and

unobserved common characteristics among these few firms that make them more prone to become a target for a tender offer. However, as Table 2 shows, it seems to be no selection bias due to observable variables. Indeed, target firms are based in different countries, the percentage acquired varies widely, bidder firms come from different countries (not reported), and target firms belong to different industries (see Figure 2).⁸

Figure 2: Target firms by sector



Source: Personal compilation

5. METHODOLOGY AND RESULTS

This section explains briefly the different steps used in this research to determine the daily abnormal performance of stock returns. The event under study is the announcement of a tender offer from the bidder firm to the target firm. In this sense, one is interested in the announcement

date of the tender offer instead of the effective date where the acquisition was made.

Around the announcement date reported in Table 2, one has defined an estimation period of 214 days and an event period of 30 days where 20 days were defined prior to the announcement date and 10

8. The total number of acquisitions is based on the effective date of the acquisition instead of the announcement date of the acquisition.

days after this date. Hence, there are 245 days per stock including the announcement date.⁹

The market model was used to estimate daily abnormal returns per stock.¹⁰ However, due to the fact that one is working with target firms from different countries, one needs to control for differences in the level of market integration across the five capital markets considered. Hence, it has been decided to use a hybrid version of the market model with and without downside risk. In other

words equations 3 and 4 were used to estimate daily abnormal returns. The hybrid market model does not include currency risk, so one implicitly assumes that the influence of this risk upon stock prices is small.¹¹

In order to account for the possibility of heteroskedasticity and serial correlation among abnormal returns, equations 3 and 4 were estimated using the GARCH (1,1) procedure. Furthermore, confounding effects were avoided, as well as event clustering unless stocks belong to different

Table 3: Tender offers per year

	98	99	00	01	02	Total
YPF SA		1				1
Banco Rio de la Plata SA			1			1
Telefonica Holding de Argentina SA			1			1
Teleste Celular		1				1
Empresa Bandeirante de Energia SA			1			1
Santa Isabel	1					1
Banco Bhif	1					1
Enersis		1				1
Campos Chilenos		1				1
Gener			1			1
Laboratorio Chile				1		1
Luz del Sur S.A		1				1
Telefonica del Peru SAA			1			1
Cia Minera Atacocha SA				1		1
Banco Continental Peru					1	1
Electricidad de Caracas			1			1
CANTV				1		1
Total	2	5	6	3	1	17

Source: Bloomberg and Economatca

9. It was not possible to work with a bigger number of days for the estimation period because the number of stocks would fall. Conversely, a lower number of days for the estimation period would damage the significance of the estimation of the model's parameters.

10. Other models such as the constant-mean return model and the market-adjusted model were not used because there is no way to account for differences in market integration.

11. In the presence of substantial currency risk, it would have been better to use the International Capital Asset Pricing Model (ICAPM) analyzed by Bodnar *et al.* (2003).

industries. Table 3 shows potential event clustering in years 1998-2001, but from Table 2 one may see that only in years 1999 and 2001 there is event clustering. However, it is unlikely to find cross-correlation because in 1999 and 2001 firms belong to different industries and in 2001 they even belong to different countries.

Following the suggestions by many authors, one has used parametric and nonparametric tests were used to detect aggregate abnormal performance. Three parametric tests were used (J1, J2 and J3) and one nonparametric test (J4). The first two tests were used because they have some ability to detect abnormal performance even with small sample sizes, while the BMP test (J3) was used to account for event-induced variance. The generalized sign test (J4) served to account for non-normality in the cross-section of abnormal returns.

A major concern in working with a small sample size is the possibility that one firm (an outlier) drives the results. Figures 3 and 4 the cumulative abnormal returns for each firm in the sample according to the two models used to estimate abnormal returns (in both figures firms were ordered from left to right). It is not true that positive abnormal returns are present only in one or two firms. In both Figures, more than 80% of the firms report positive cumulative abnormal returns (See Table 3).

Another important problem is the possibility for an event-induced variance increase. From Figures 5 and 6, there seems to be an event-induced variance, so one needs to account for this problem. It is also remarkable the similarity among the results of

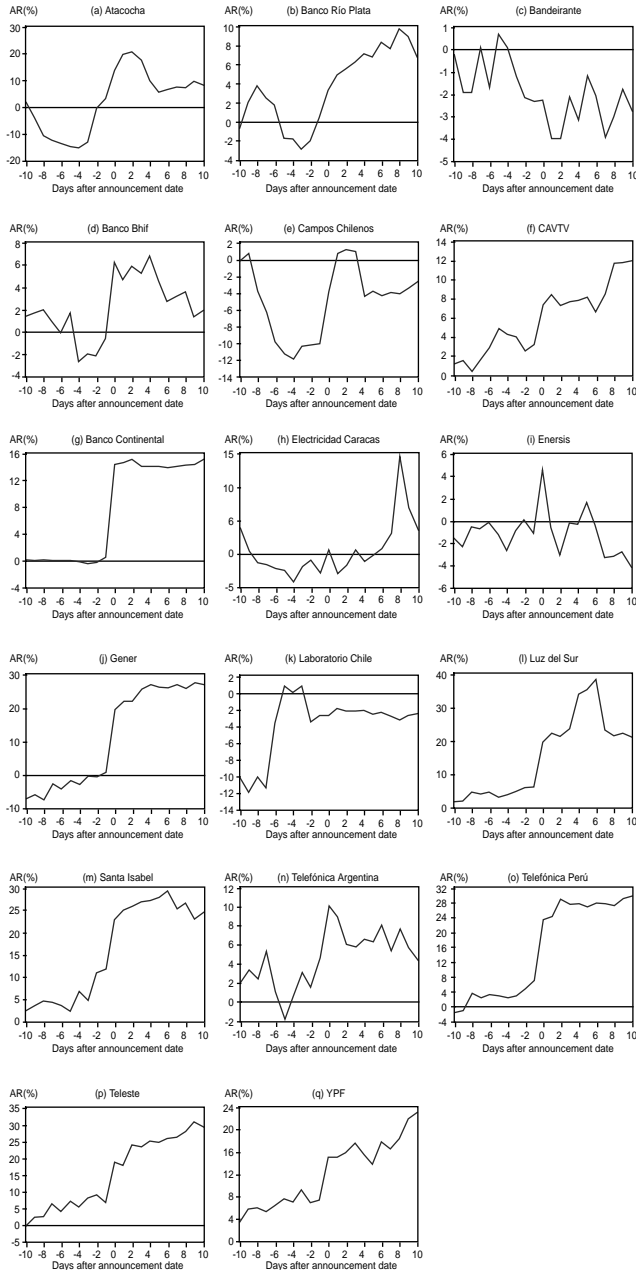
both specifications with and without downside risk. However, as expected, abnormal returns with the partial integration model with downside risk are higher than the ones obtained with the model without downside risk.

Tables 4 and 5 report the statistical significance of average cumulative abnormal returns. Parametric tests J1 and J2 show statistically significant positive abnormal returns ranging between 3.1% and 8.2% for one day before and one day after the announcement of the first tender offer. This result is robust across both specifications. Furthermore, the BMP test (J3) is able to detect positive abnormal returns ranging between 0.18% and 8.2% for different windows mainly before the announcement date. However, abnormal performance due to information leakage is of low magnitude because abnormal returns range between 0.18% and 0.48%. It is worth noting that the partial integration model with downside risk yield more significant abnormal returns than the partial integration model without downside risk. (See Table 4-5).

The performance of the partial integration market model with downside risk even improves when the generalized sign test is used. In this case, the generalized sign test is able to detect not only positive abnormal performance before, but also after the announcement date of a tender offer. Nevertheless, the market overreaction is of low magnitude (0.17%).

In general, the results show a positive abnormal return of about 8% for the announcement date of a tender offer and low positive abnormal returns for the days before and after the announcement date.

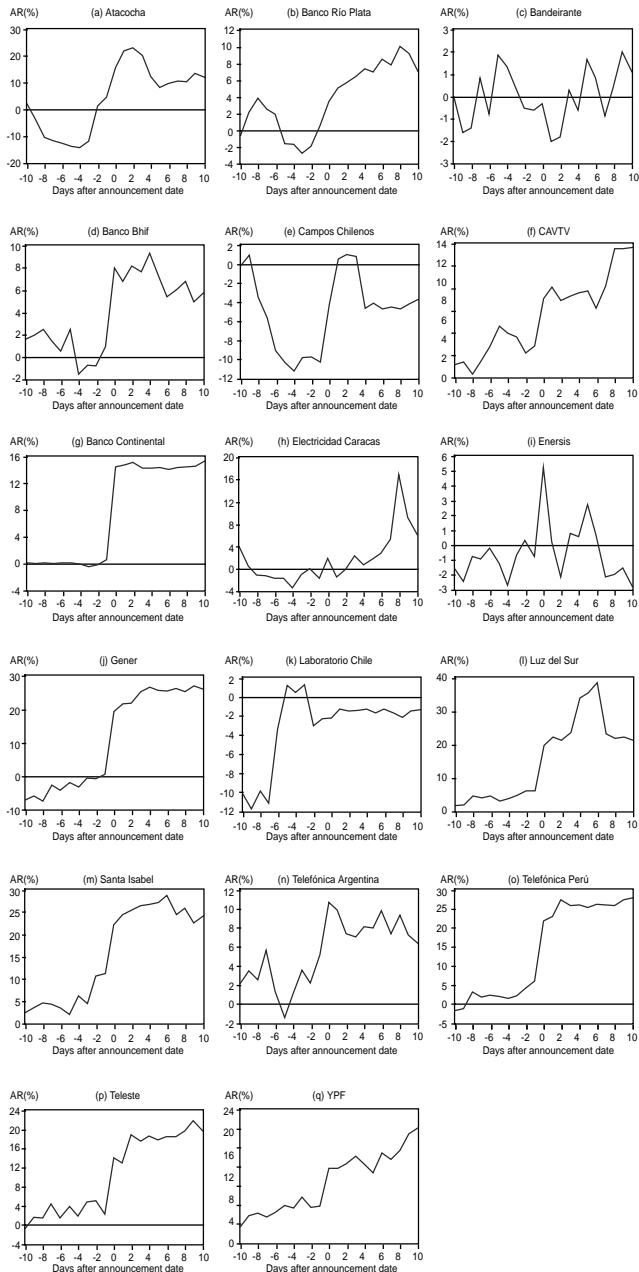
Figure 3: Cumulative abnormal returns by firm. Market Model - GARCH



- (a) Atacocha
- (b) Banco Río Plata
- (c) Bandeirante
- (d) Banco Bhif
- (e) Campos Chilenos
- (f) CANTV
- (g) Banco Continental
- (h) Electricidad Caracas
- (i) Enersis
- (j) Gener
- (k) Laboratorio Chile
- (l) Luz del Sur
- (m) Santa Isabel
- (n) Telefónica Argentina
- (o) Telefónica Perú
- (p) Teleste
- (q) YPF

Source: Personal compilation

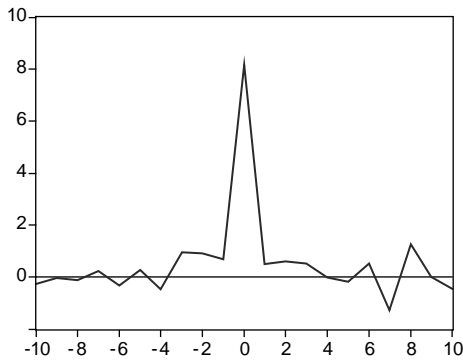
Figure 4: Cumulative abnormal returns by firm. Market Model - GARCH - Down-side beta



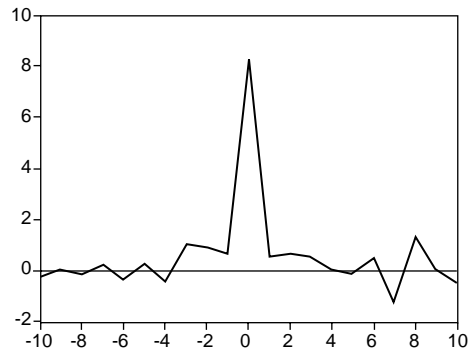
- (a) Atacocha
- (b) Banco Río Plata
- (c) Bandeirante
- (d) Banco Bihf
- (e) Campos Chilenos
- (f) CANTV
- (g) Banco Continental
- (h) Electricidad Caracas
- (i) Enersis
- (j) Gener
- (k) Laboratorio Chile
- (l) Luz del Sur
- (m) Santa Isabel
- (n) Telefónica Argentina
- (o) Telefónica Perú
- (p) Teleste
- (q) YPF

Source: Personal compilation

Figure 5: Average abnormal returns Sample of 17 firms



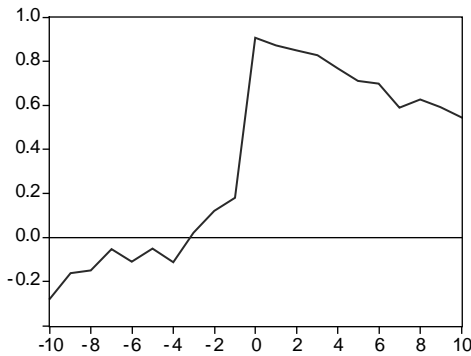
(a) Market Model - GARCH



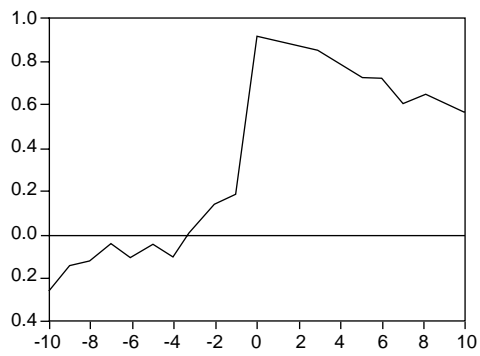
(a) Market Model - GARCH - Downside beta

Source: Personal compilation

Figure 6: Average cumulative abnormal returns Sample of 17 firms



(a) Market Model - GARCH



(a) Market Model - GARCH - Downside beta

Source: Personal compilation

Table 4: Statistical significance of Average Cumulative. Abnormal Returns (CAAR). Partial integration Market Model - GARCH (1,1) (N = 17 firms)

(t1,t2)	CAAR (%)	J1	J2	J3	J4
(-10,10)	0.54294	0.70305	0.71237	3.09040***	1.01504
(-5,5)	1.08343	1.29441*	1.18900	2.78262***	3.04512***
(0,0)	8.18108	139.07835***	138.45045***	1.24471	3.04512***
(-1,1)	3.12194	2.91974***	4.17551***	1.55123*	1.52256*
(-10,-1)	0.17821	0.30173	0.43948	1.97609**	0.00000
(-5,-1)	0.46707	0.89619	0.79781	1.87257**	0.00000
(1,10)	0.14386	0.23240	0.41322	-0.01160	0.50752
(1,5)	0.28026	0.52116	0.93904	-0.79183	-0.50752

* Significant at 90% level of confidence

** Significant at 95% level of confidence

*** Significant at 99% level of confidence

Source: Personal compilation

Table 5: Statistical significance of Average Cumulative. Abnormal Returns (CAAR). Partial integration Market Model - Downside risk GARCH (1,1)

(N = 17 firms)

(t1,t2)	CAAR (%)	J1	J2	J3	J4
(-10,10)	0.56032	0.72580	0.76032	3.57386***	1.97122**
(-5,5)	1.10574	1.32020*	1.25122	3.00266***	3.44964***
(0,0)	8.21012	139.57206***	138.94193***	1.24350	3.44964***
(-1,1)	3.14759	2.94533***	4.31509***	1.56082*	1.97122**
(-10,-1)	0.18783	0.31902	0.46372	2.15453**	0.98561
(-5,-1)	0.47546	0.91376	0.81022	2.37543***	1.47842*
(1,10)	0.16783	0.26999	0.49184	0.40454	1.47842*
(1,5)	0.31515	0.58017	1.06125	0.19473	0.00000

* Significant at 90% level of confidence

** Significant at 95% level of confidence

*** Significant at 99% level of confidence

Source: Personal compilation

6. CONCLUSION

Consistent with the previous literature, the results obtained show that tender offers in South America do convey good news to the market in the way of positive abnormal performance for the announcement date. However, the reported abnormal performance (8%) is substantially lower than the one reported by the studies reviewed in the introductory part.

The reason for the above result lies in the different views about South American stock markets. In this research, one believes in the view of partially integrated capital markets instead of the full-segmented view. In this scenario stock returns are also sensitive to world events, so abnormal returns cannot be as large as in the case of a full-segmented capital market.

The results also show traces of information leakage and market overreaction. This is consistent with previous literature about stock market efficiency in South American stock markets. For instance, Mongrut (2002) finds short-term overreaction at the LSE. However, the information leakage seems more robust across model specifications than market overreaction.

The later result is not strange because the days previous to the announcement date of the tender offer are contaminated by the negotiations between the target and the bidder company, and the speculation about the acquisition. Hence, it is likely that some information is filtered to the market.


Although this study has presented evidence of positive abnormal

performance surrounding the first announcement of a tender offer, several questions remain unanswered: How one may improve the model used in this study to characterize a situation of partial integration? How do abnormal returns relate to the firm ownership concentration? How do they relate to successful and unsuccessful bids? These questions add to a large list of unsolved issues in emerging markets that one hope are going to be addressed in the near future.

BIBLIOGRAPHIC

1. Asquith, D. (1988) Evidence on theories of volume, Bid-Ask spreads and return premia among NASDAQ targets of tender offers bids, Doctoral Research Paper, UCLA. Los Angeles, Estados Unidos.
2. Bekaert, G., and Harvey, C. (2003) Emerging markets finance. *Journal of Empirical Finance*, 10, 3-55.
3. Bekaert, G., Erb, C., Harvey, C. and Viskanta, T. (1998) Distributional characteristics of emerging market returns and asset allocation. *Journal of Portfolio Management*, 102-116.
4. Bodnar, G., Dumas, B., and Marston, R. (2003) Cross-border valuation: The international cost of equity capital. National Bureau of Economic Research (NBER) working paper 10115.
5. Boehmer, E., Musumeci, J., and Poulsen, A. (1991) Event-study methodology under conditions of event-induced variance. *Journal of Financial Economics*, 30, 253-272.
6. Bredley, M., Desai, A., and Kim, H. (1983), The rationale behind Interfirm Tender Offers, *Journal of Financial Economics*, 11, 183-206.

7. Brown, S. and Warner, J. (1985) Using daily stock returns: The case of event studies. *Journal of Financial Economics*, 14, 3-31.
8. Brown, S. and Weinstein, M. (1985) Derived factors in event studies. *Journal of Financial Economics*, 14, 491-495.
9. Campbell, J., Lo, A. and MacKinlay, C. (1997) *The econometrics of financial markets*. Princeton University Press, New Jersey.
10. Cohen, H., Hawawini, G., Maier, S., Schwartz, R., and Whitcomb, D. (1983) Estimating and adjusting for the intervallling effect bias in beta. *Management Science*, 29, 135-148.
11. Corrado, C. (1989) A nonparametric test for abnormal security-price performance in event studies. *Journal of Financial Economics*, 23, 385-395.
12. Cowan, A. (1992) Nonparametric event study tests. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 2, 343-358.
13. Cowan, A. and Sergeant, A. (1996) Trading frequency and event study test specification. *Journal of Banking and Finance*, 20, 1731-1757.
14. Dimson, E. (1979) Risk measurement when shares are subject to infrequent trading. *Journal of Financial Economics*, 7, 197-226.
15. Dodd, P., and Ruback, R. (1977) Tender offers and stockholders returns: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 5, 351-373.
16. Dombrow J., Rodriguez, M. and Sirmans, C. (2000) A complete nonparametric event study approach. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 14, 361-380.
17. Dyckman, T., Philbrick, D., and Stephan, J. (1984) A comparison of event study methodologies using daily stock returns: A simulation approach. *Journal of Accounting Research*, 22, 1-30.
18. Estrada, J. (2000) The cost of equity in emerging markets: A downside risk approach. *Emerging Markets Quarterly*, 4, 19-30.
19. Estrada, J. (2002) Systematic risk in emerging markets: The D-CAPM. IESE working paper.
20. Fama, E. (1976) *Foundations of finance*. New York: Basic Books, Inc.
21. Fuenzalida, D., and Nash, M. (2003) Efecto de la Ley de OPA en el retorno de la acción en Chile. *Mexican Journal of Economics and Finance*, 2 (4), 305-320.
22. Fuenzalida, D., and Nash, M. (2004) Different Legislations Regarding OPAs. *Estudios Gerenciales*, 91, Abril-Junio, 13-34.
23. Harvey, C. and Morgenson, G. (2006) *Dictionary of Money and Investing: The Essential A-to-Z Guide to the Language of the New Market*. The New York Times Ed.
24. Jarrell, G., Brickley, J., and Netter, J. (1988) The market for Corporate Control: The empirical evidence since 1980. *Journal of Economic Perspectives* 2, (1), 49-68.
25. Jensen, M. and Ruback, R. (1983) The market for corporate control: The scientific evidence. *Journal of Financial Economics*, 11, 5-50.
26. MacKinlay, C. (1997) Event studies in economics and finance. *Journal of Economic Literature*, 35 (1), 13-39.
27. Moloney (2002) *The Market for Corporate Control*, Clemson University, 18th document.

28. Mongrut, S. (2002) Market efficiency: An empirical survey in Peru and other selected countries. *Apuntes* 51, Segundo semestre, 49-85.
29. Mongrut, S. (2006) Tasas de descuento en Latinoamérica: hechos y desafíos. Documento de discusión No. 9, centro de investigación de la Universidad del Pacífico.
30. Patell, J. (1976) Corporate forecasts of earnings per share and stock price behavior: Empirical tests. *Journal of Accounting Research*, 14, 246-276.
31. Peterson, P. (1989) Event studies: A review of issues and methodology. *Quarterly Journal of Business and Economics*, 28 (3), 36-66.
32. Scholes, M. and Williams, J. (1977) Estimating betas from nonsynchronous data. *Journal of Financial Economics* 5, 309-327.
33. Stulz, R. (1999) Globalization of equity markets and the cost of capital. National Bureau of Economic Research (NBER) working paper 7021.
34. Zingales, L. (2000) ¿Por qué vale la pena tener el control de la empresa? *Mastering Management* 6, *Diario Estrategia de Chile*.

ANÁLISIS DEL ÉNFASIS EN LA INNOVACIÓN EN LA IMPLANTACIÓN DEL "MIDDLE-UP-DOWN MANAGEMENT MODEL": UN ESTUDIO EVOLUTIVO EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DEL PAÍS VASCO. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y EMPÍRICOS

JUAN DE JESÚS PINTO JIMÉNEZ

Ingeniero de Sistemas - Universidad Industrial de Santander. Especialista en Administración - Universidad ICESI. MBA, Universidad ICESI - Tulane. Doctorando en Economía y Dirección de Empresas - Universidad de Deusto - España. Profesor T.C. - Universidad ICESI. Cali, Colombia.
jjpinto@icesi.edu.co

ROGELIO FERNÁNDEZ ORTEA

Licenciado en Humanidades Universidad de Deusto - España. Diploma en Estudios Avanzados (DEA) en Economía y Dirección de Empresas Universidad de Deusto, España. Profesor de Liderazgo de la Universidad de Deusto - España. Consultor especializado en Desarrollo Directivo y Organizacional
rfo777@gmail.com

LUIS MARTÍNEZ CERNA

Licenciado en Ciencias Políticas y Administrativas - UAHC - Chile. MBA, Loyola College in Maryland. Diploma en Estudios Avanzados (DEA) en Economía y Dirección de Empresas Universidad de Deusto, España
3lumarti@rigel.deusto.es

GUILHERME KAUFFMANN PAPALÉO

Ingeniero Eléctrico. Diploma en Estudios Avanzados (DEA) en Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Deusto, España. MBA en Gestión de Empresas con énfasis en Controles Internos.
papaleo@dinamium.com.br

Fecha de recepción: 28-09-2006

Fecha de aceptación: 10-10-2006

ABSTRACT

We are at a time when business competitiveness relies upon the development of information and communication technologies, and innovation and people. In the Basque Country, for example, where there are a significant number of manufacturing companies, globalization, delocalization and organizational change processes have forced people to pay special attention to innovation development and knowledge management as foundations for increasing their competitive ability.

This paper presents a study which, from an evolutionary point of view, provides an analysis of the influence of the emphasis placed by Basque manufacturing companies on innovation for implementing management systems that encourage the generation of new knowledge. These management systems will be consistent with the proposals by Nonaka and Takeuchi (1995); Nonaka *et al.* (2003), which are synthesized in the so-called *Middle-up-down Management Model*.

This analysis started from an important research project by doctors Aramburu, Saenz and Rivera at the University of Deusto in San Sebastian titled *"Measuring organizational learning ability and assessing its impact on the financial economic performance of manufacturing companies in the Basque Country (2005). Since the beginning of their research in 2002 they have accomplished significant developments in sensitive issues with regard to the management environment"*.

From a conceptual perspective this paper is valuable in that it provides an evolutionary review of the current effect of implementing novel *management* concepts such as those proposed by Nonaka and his collaborators. The verification of the correlation of concepts such as spaces for reflection, knowledge exchange or vision and values with regard to the emphasis on innovation contributes to the improvement of the analysis of these concepts.

The findings of this study show that Basque manufacturing companies that focus on innovation tend to adopt systems that foster organizational learning and knowledge management. These systems enhance after companies go through a significant change process. Despite a comprehensive review, this study does not provide a comparison of the financial economic performance of these companies.

KEY WORDS

Innovation, Knowledge Management, *Middle-up-down Management Model*,

Change Processes, Manufacturing Companies, Basque Country.

RESUMEN

Nos encontramos en un momento en el que la competitividad empresarial está fundamentada en el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), la innovación y las personas. Concretamente, en el País Vasco, que cuenta con un importante número de empresas manufactureras, la globalización, los procesos de deslocalización y de cambio organizacional han forzado a prestar una atención especialmente estratégica al desarrollo de la innovación y de la gestión del conocimiento como fundamentos para el incremento de su capacidad competitiva.

El estudio que aquí presentamos analiza, desde un punto de vista evolutivo, la influencia que ejerce el énfasis realizado por las empresas manufactureras vascas en la innovación y en la implantación de sistemas de gestión que favorezcan la generación de nuevo conocimiento. Sistemas de gestión que deberán estar acordes con las propuestas de Nonaka y Takeuchi (1995); Nonaka *et al.* (2003) y sintetizadas en el llamado *Middle-up-down Management Model*.

Para este análisis, hemos partido de una importante investigación realizada por las doctoras Aramburu, Sáenz¹ y Rivera, de la Universidad de Deusto, de San Sebastián, sobre la *Medición de la capacidad de aprendizaje organizativo y valoración de su incidencia en los resultados económi-*

¹ Agradecemos especialmente a la doctora Josune Sáenz Martínez, por la guía recibida en el desarrollo de este trabajo en el seminario de Gestión del Conocimiento de la Universidad de Deusto.

co-financieros en las empresas manufactureras del País Vasco (2005). Esta investigación, que comenzó en el año 2002, ha aportado importantes avances desde los elementos más "hard" del entorno de gestión.

Conceptualmente hablando, el trabajo aquí presentado tiene el valor de realizar un estudio evolutivo del efecto que está teniendo la puesta en práctica de conceptos tan novedosos en el *management* actual como son las propuestas de Nonaka y sus colaboradores.² La comprobación de cómo se relacionan conceptos como espacios de reflexión, intercambio del conocimiento o visión y valores, en relación con el énfasis en la innovación, aporta un avance en el análisis de los mismos.

Los resultados del estudio revelan que las empresas manufactureras vascas que están enfocadas a la innovación tienden a adoptar sistemas favorecedores del Aprendizaje organizativo y de la Gestión del conocimiento. Adopción que se incrementa después de haber pasado un proceso de cambio significativo. No obstante, este estudio adolece de una comparación con los resultados económico-financieros de los mismos.

PALABRAS CLAVE

Innovación, Gestión del conocimiento, *Middle-up-down Management Model*, Procesos de cambio, Compañías manufactureras, País Vasco.

² Las referencias bibliográficas de Nonaka y sus colaboradores están detalladas *in extenso* al final del documento.

INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en un momento donde los modelos encaminados al desarrollo de I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación), el uso de las TIC y las personas de la organización se constituyen en piedras angulares de la competitividad empresarial (García, 2005). En este contexto, los procesos que sustentan la innovación, como son la Gestión del conocimiento y el Aprendizaje organizativo, se presentan claves para alcanzar los niveles competitivos necesarios para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa (Nonaka, 1991; Nonaka *et al.*, 2003 y Wang y Ahmed, 2003).

1. OBJETIVO GENERAL

Partiendo de esta realidad, y de la investigación realizada por Aramburu *et al.* (2005), este estudio persigue el siguiente objetivo:

Analizar, desde un punto de vista evolutivo, la influencia que ejerce el énfasis realizado por las empresas manufactureras vascas en la innovación, en la implantación de sistemas de gestión que favorezcan la generación de nuevo conocimiento, es decir, en la implantación de sistemas de gestión acordes con las propuestas realizadas por Nonaka y sus colaboradores y sintetizadas en el denominado *Middle-up-down Management Model*.

Este objetivo general se desglosa a su vez en los siguientes objetivos específicos:

Objetivo específico 1. Medir el énfasis que las empresas manufactureras

vascas han realizado en el apartado de Innovación a través del tiempo. Concretamente, se distinguirán dos momentos temporales distintos. En primer lugar, la situación con anterioridad al proceso de cambio más importante vivido por las empresas analizadas en el periodo 2002/2003 y, en segundo lugar, la situación existente con posterioridad a dicho proceso de cambio.

Objetivo específico 2. Identificar las diferencias existentes en los sistemas de gestión de las empresas en función del énfasis realizado en el apartado de innovación. De nuevo, se considerará la situación con anterioridad y posterioridad a los procesos de cambio mencionados.

Hipótesis a contrastar. Finalmente, se tratarán de contrastar las siguientes hipótesis:

H₁: El énfasis realizado por las empresas en la innovación se encuentra positivamente relacionado con la adopción de sistemas de gestión que favorecen la generación de nuevo conocimiento (*Middle-up-down Management Model*).

A su vez, esta hipótesis general se desglosa en otras dos hipótesis parciales que atienden los grandes componentes que constituyen el modelo de gestión *Middle-up-down Management Model*, de acuerdo con Nonaka y sus colaboradores.

H_{1A}: El énfasis realizado por las empresas en la innovación se encuentra positivamente relacionado con la generación y dinamización de *BA*³.

³ El concepto de "BA" fue propuesto originalmente por el filósofo japonés Kitaro Nishida y desarrollado más a fondo por Shimizu. BA se define como un contexto en el cual se comparte, se crea y se utiliza el conocimiento. El BA es un lugar en donde la información se interpreta para convertirse en conocimiento. El BA no significa necesariamente un espacio físico.

H_{1B}: El énfasis realizado por las empresas en la innovación se encuentra positivamente relacionado con el intercambio de activos de conocimiento.

Además, y debido a que el desarrollo de la teoría de Nonaka y sus colaboradores se ha producido principalmente a lo largo de la década de los noventa, se hace necesaria la comprobación de dicha teoría en el tiempo. Por esta razón, definimos la segunda hipótesis.

H₂: En los períodos antes y después del cambio, se observa que el ajuste entre el énfasis que las empresas realizan en la innovación y la adopción de sistemas de gestión que favorecen la generación de nuevo conocimiento, influyen de la misma manera.

2. MARCO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se ha llevado a cabo en el País Vasco que comprende una región del norte de España con fuerte tradición manufacturera. La industria vasca supone aproximadamente un 28% del PIB de dicha región donde la industria manufacturera representa un 92% del VAB industrial (Confebask, 2005). Según Aramburu *et al.* (2005), y citando a la clasificación de Porter (1990), la economía vasca estaría en la transición entre una fase de crecimiento basada en la eficiencia a un crecimiento basado en la innovación.

El País Vasco, dotado de un estatuto de autonomía y de un gobierno autónomo, tiene actualmente como desafío incrementar la base y el empleo industrial mejorando su competitividad y productividad mediante la incidencia en el ámbito de los costes, innovación y tecnología,

dimensión, internacionalización, creación de empresas y tecnologías de la comunicación y de la información (Confebask, 2005).

3. MARCO CONCEPTUAL

En la actualidad, una de las fuentes principales de generación de ventaja competitiva es la innovación y ésta sólo se da si existen en las organizaciones procesos encaminados a la gestión del conocimiento. De acuerdo con Nonaka *et al.* (2000), las organizaciones crean, dinamizan y desarrollan procesos encaminados a la generación del conocimiento a través del fomento de las interrelaciones de los individuos y grupos que dan como resultado innovaciones en los procesos y en los productos / servicios.

Estos autores proponen un modelo de creación del conocimiento basado en tres procesos básicos:

- a) El proceso SECI: **S**ocialización, **E**xternalización, **C**ombinación e **I**nteriorización corresponden a los diferentes procesos de interacción entre el conocimiento tácito y explícito; b) Los procesos de generación y dinamización de "BA" que son los espacios de reflexión, tanto físicos como virtuales o mentales, favorecedores de la creación del conocimiento, y c) Los activos del conocimiento, *inputs* y *outputs* del proceso de creación del conocimiento existentes en la organización, y que necesitan de sistemas que permitan su almacenaje, valoración y gestión.

Middle-up-down Management Model

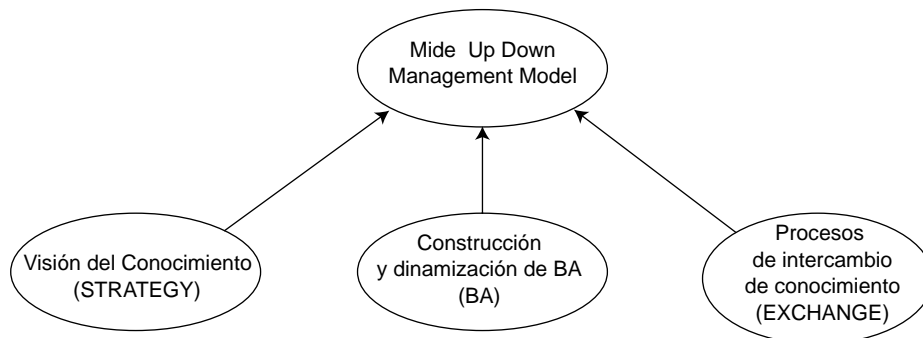
Para articular este proceso de generación del conocimiento, Nonaka y sus

colaboradores proponen el *Middle-up-down Management Model*. Este modelo considera a todos los miembros de la organización como personas imprescindibles para la generación de conocimiento mediante el desarrollo de relaciones tanto verticales como horizontales. Se asume que en la organización existen tres niveles, alta gerencia, gerencia media y nivel operativo, será el nivel intermedio el que asuma el rol de bisagra entre la alta gerencia y la primera línea en los procesos de generación de conocimiento.

Bloques básicos del modelo

En este apartado, y apoyándonos en el trabajo realizado por Aramburu *et al.* (2005), vamos a describir brevemente qué aspectos específicos del sistema de gestión empresarial corresponden a cada uno de los grandes bloques que constituyen el *Middle-up-down Management Model*. El modelo está basado en tres bloques básicos: a) La existencia de una visión de conocimiento; b) La generación y dinamización de BA, y c) El intercambio de los activos de conocimiento mediante la integración de la base de conocimiento acumulada en la organización (Ver Figura 1).

Figura 1. Middle-up-down Management Model



Fuente: Elaboración propia

La existencia de una visión del conocimiento

La existencia de una visión de conocimiento permite integrar los objetivos de la alta dirección con los niveles medio y operativo, para alinear así las expectativas de los individuos y grupos en proyectos tangibles de innovación. La visión se convierte

en misión a través de la articulación de los valores y de los objetivos en actuaciones espontáneas de los diferentes grupos en la búsqueda del conocimiento explícito. Así, los mandos intermedios articulan la visión generada en la alta gerencia mediante el uso de conceptos e imágenes adecuados que serán transmitidos

a los niveles de primera línea de la organización.

La construcción y la dinamización de "BA"

La generación de conocimiento se puede lograr a través de la interacción de los individuos, los cuales, por medio de espacios específicos, pueden intercambiar conocimiento. Esta interacción requiere un contexto para que esto suceda; el BA es ese contexto. El concepto original fue propuesto por el filósofo japonés Kitaro Nishida (1990) y desarrollado por Shimizu (1995). Estos autores lo definieron como "*un contexto compartido en el cual se comparte, se crea y se utiliza el conocimiento*". En el BA se intercambia todo el potencial de conocimiento a través de conversaciones dentro de contextos sociales, culturales y técnicos los cuales se convierten en la base de creación de nuevos proyectos innovadores y de conocimiento. Según Friedrich Nietzsche (1954) "*el BA es un lugar en donde la información se interpreta para convertirse en conocimiento*". Finalmente señalar que para Nonaka *et al.* (2000) el BA no es necesariamente un espacio físico. Este autor concibe el BA como un nexo entre el espacio y el tiempo, donde la transmisión de información es virtual y física y su objetivo es permitir la dinamización de la información para convertirla en conocimiento.

La interiorización e intercambio de activos de conocimiento

Los activos de la organización que son administrados normalmente son los tangibles, y dado que el conocimiento es de naturaleza intangible, se hace necesaria la creación de mecanismos que permitan su manejo en forma

eficiente. Nonaka *et al.* (2003) aseguran que las organizaciones carecen de estos mecanismos y que los sistemas contables actuales no permiten el desarrollo y la gestión efectiva de estos activos de conocimiento. Por ello, existe una gran necesidad de usar sistemas que permitan valorar y gestionar eficazmente los activos de conocimiento. Sistemas como el *Balanced Score Card* (Kaplan y Norton, 1992; 2004) o los modelos de medición y gestión de Capital Intelectual suponen en la actualidad un gran avance en este sentido (Brooking, 1996; Sveiby, 1997).

4. METODOLOGÍA APLICADA EN LA INVESTIGACIÓN

En este apartado nos referiremos a las características de la población en estudio, así como a la muestra estudiada. Además, describiremos el análisis estadístico realizado, la descripción y la forma de evaluación de nuestro modelo, así como la creación y comparación multigrupo de los constructos de segundo orden analizados.

4.1 Población objeto de estudio

La población objeto del estudio está formada por el conjunto de empresas manufactureras vascas, excluidas las denominadas microempresas, ya que un mínimo tamaño e infraestructura organizativa resulta fundamental para el desarrollo de esta investigación y asegura la respuesta a la mayor parte del cuestionario. Las empresas seleccionadas han sido identificadas mediante la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) que agrupa a las empresas por sectores de actividad con el criterio de clasificación SIC

US. Una vez identificada la población pasamos a seleccionar la muestra con los siguientes criterios:

- Partir de un objetivo de 200 empresas a analizar
- Teniendo en cuenta el tamaño de cada sector, calcular el número de empresas a encuestar en cada caso, de manera que el peso de cada sector en la muestra sea similar a su peso en la población.
- Para asegurar un adecuado reparto de la muestra, se prestó especial atención a la distribución en partes proporcionales de la población de cada estrato por sectores.

Señalar finalmente que para la obtención de la información se adoptó una metodología de encuesta telefónica con la realización de un cuestionario testado mediante una prueba piloto.

4.2 Análisis estadístico

De acuerdo con los objetivos marcados en la investigación, el análisis estadístico llevado a cabo comprende dos grandes apartados, el análisis descriptivo y el modelo estructural, que pasamos a detallar a continuación.

Análisis descriptivo

En relación con el primero de los objetivos descriptivos marcados, la medición evolutiva del énfasis innovador de las empresas manufactureras vascas, creamos una variable denominada Énfasis en la innovación, que consolidaba los datos de los siguientes indicadores: **“Presupuesto para nuevos retos”**, **“Retribución de nuevas ideas”** y **“Equipos sistemáticos de creatividad”**.

Concretamente se considera que el énfasis en la innovación *es bajo*

cuando no se han producido ajustes en profundidad en ninguno de los elementos del contexto de gestión. Su énfasis es *medio*, cuando se han producido ajustes en profundidad en al menos uno de los elementos del contexto de gestión. Finalmente, el énfasis se considera *alto* cuando se han producido ajustes en profundidad en dos o más elementos del contexto de gestión (Aramburu *et al.*, 2005).

A partir de esta conceptualización, hemos realizado el análisis descriptivo con el objetivo de averiguar cómo ha evolucionado el énfasis innovador y su relación con el desarrollo de una estructura organizativa que favorezca la generación de nuevo conocimiento.

Para ello, realizamos un análisis univariante entre la variable Énfasis en innovación y las variables que caracterizan la construcción y dinamización de BA y los procesos de internacionalización e intercambio de conocimiento individualmente. Este análisis se realizó en aras de detectar la existencia de diferencias significativas en los sistemas de gestión de las empresas en función del énfasis puesto en la innovación.

Contraste de hipótesis

Con el fin de contrastar las hipótesis formuladas hemos utilizado la Técnica de Modelización de Ecuaciones Estructurales, basada en mínimos cuadrados parciales, PLS (*Partial Least Squares*), aplicando el software PLS-Graph versión 3,00, Build 1017, de la Universidad de Houston, diseñado por los profesores Chin y Frye (2003).

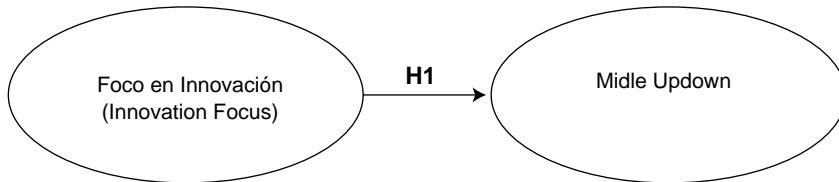
En el siguiente apartado pasamos a describir en detalle nuestro modelo.

4.3 Descripción del modelo

La Figura 2 muestra el modelo objeto de análisis al observar la hipótesis 1 de manera agrupada, mientras que

la Figura 3 nos muestra el modelo si se mira dicha hipótesis de manera desagregada.

Figura 2. Descripción del modelo

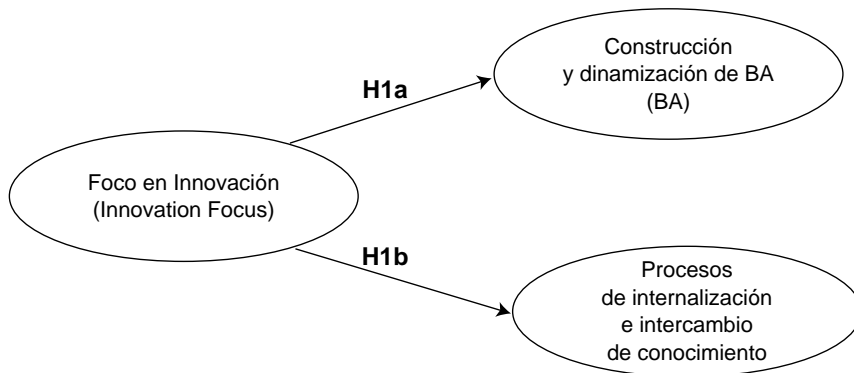


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la hipótesis general, el modelo se desglosa en dos constructos al atender a los bloques que constituyen el modelo de gestión *Middle-up-down* que son los BA y los Procesos de Intercambio de Conocimiento. El bloque relacionado

con *“visión de conocimiento”*, lo incluimos en el análisis dentro del constructo BA ya que entendíamos que la visión se podía conceptualizar como un espacio mental compartido por toda la organización, en el que se genera y se transmite conocimiento.

Figura 3. Constructos



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, y con respecto a las figuras presentadas, el constructo Middle-up-down Management Model se considera de segundo orden, lo que

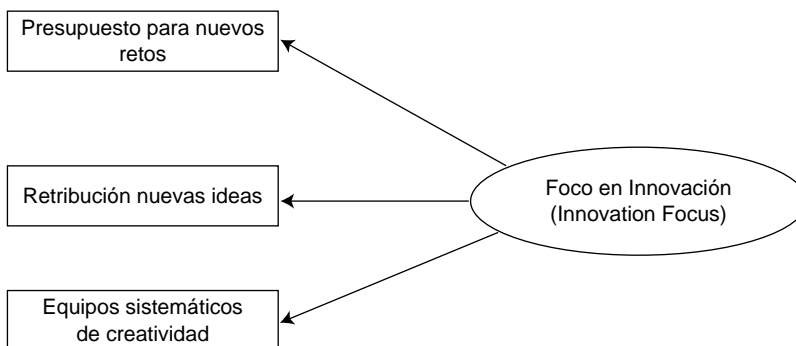
significa que es un constructo constituido por variables no observables o factores de primer orden (Sáenz, 2005). Con esta salvedad hecha, a

continuación pasaremos a describir los constructos, las variables y las relaciones entre los constructos.

Constructo 1: Foco de innovación. Este constructo es exógeno o explicativo, no observable, y está compuesto por indicadores (variables) reflecti-

vos, lo que significa que es función del constructo, que reflejan el constructo. Dicho de otra manera, este constructo se trata de una variable no observable que precede a los indicadores en sentido causal (Aramburu *et al.*, 2005b), (Ver Figura 4).

Figura 4. Constructos de innovación



Fuente: Elaboración propia

Descripción de los indicadores que forman el constructo

Estos indicadores son tratados antes y después del cambio.

“Presupuesto para nuevos retos”. La asignación de presupuesto para la implementación de nuevas ideas y para la generación de nuevos productos favorece positivamente el Foco de Innovación.

“Retribución de nuevas ideas”. La retribución de los procesos de implantación y generación de nuevas ideas estimula y favorece el Foco de innovación.

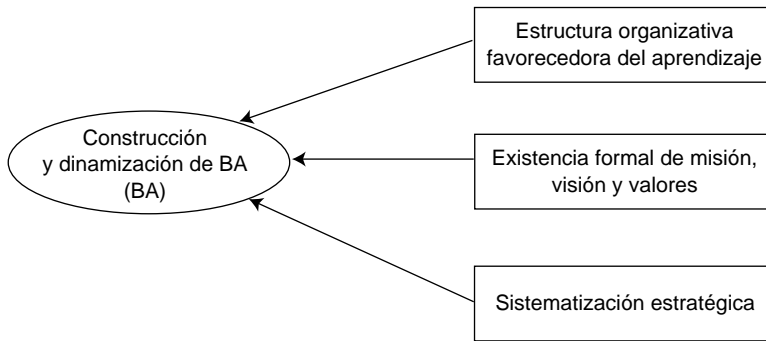
“Equipos sistemáticos de creatividad”. Los equipos sistemáticos de creatividad, es decir formales, favorecen el foco de la innovación al permitir espacios de análisis y reflexión en el tratamiento y solución de problemas.

Constructo 2: Construcción y dinamización de BA. Este es un constructo endógeno o explicado y emergente, es decir, compuesto por indicadores (variables) formativos. Esto significa que el constructo es función de los indicadores que preceden al constructo (Aramburu *et al.*, 2005b) (Ver Figura 5).

Descripción de los indicadores que forman el constructo:

“Estructura organizativa favorecedora del aprendizaje”. El tipo de estructura determina qué tanto se favorece la creación de espacios dinamizadores del conocimiento; por ejemplo una estructura orientada a los procesos y proyectos o una estructura matricial con relaciones tanto verticales como horizontales permiten el intercambio de información y conocimiento de una forma natural.

Figura 5. Construcción y dinamización de BA



Fuente: Elaboración propia

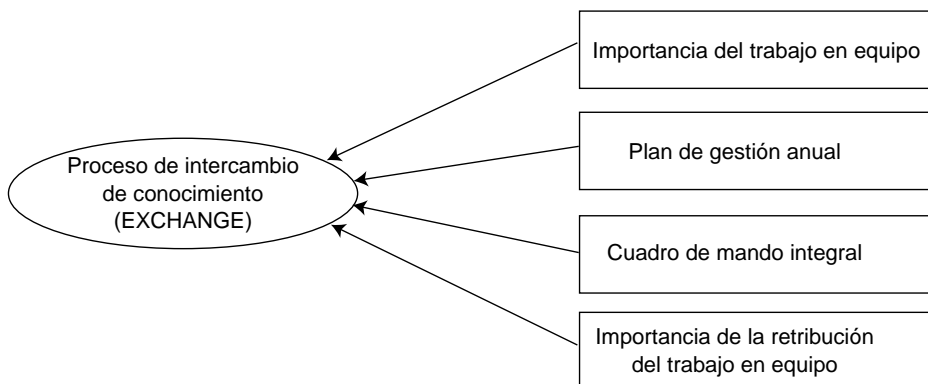
“Existencia formal de visión, misión y valores”. Las organizaciones con una visión hacia el conocimiento desarrollan un alineamiento estratégico a través de la comunicación y la interiorización de los objetivos organizacionales. Para esto crean espacios de reflexión que favorecen el desarrollo de una cultura organizacional orientada al conocimiento.

“Sistematización estratégica”. El hecho de que las organizaciones

tengan un sistema formal de planificación estratégica permite que la organización establezca conjuntamente objetivos a través de mecanismos y espacios específicos para este propósito.

Constructo 3: Proceso de intercambio de conocimiento (Exchange). Este es también un constructo endógeno y emergente, compuesto por indicadores (variables) formativos (Ver Figura 6).

Figura 6. Proceso de intercambio de conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Descripción de los indicadores que forman el constructo:

“Importancia del trabajo en equipo”. Los equipos de trabajo son el mejor vehículo para la interiorización y el intercambio de ideas.

“Plan de gestión anual”. Cuando las organizaciones establecen objetivos y metas cuantificables y que forman parte de la evaluación de la gestión, este plan se convierte en una variable generadora de intercambio de conocimiento.

“Cuadro de Mando Integral (CMI)”. El desarrollo sistemático de mapas de gestión a través de técnicas como el CMI estimula el intercambio de información y la generación de ideas generadoras de conocimiento.

“Importancia de la retribución del trabajo en equipo”. Cuando la organización retribuye a sus equipos de trabajo está generando una motivación hacia la generación de nuevas ideas y a compartir la información con los integrantes del equipo.

4.4 Evaluación del modelo

En este apartado se evalúa el modelo en dos etapas: primero se evalúa el modelo desde el punto de vista de su validez y fiabilidad y segundo se evalúa el modelo en forma estructural.

Evaluación del modelo de medida

Para el caso de constructos con indicadores reflectivos, se evalúan los atributos de **validez y fiabilidad**. Para ello se analiza si cada uno de los indicadores reflectivos mide efectivamente la variable latente a la que ha sido ligado. Si esto es así, la varianza

compartida entre el constructo y el indicador analizado (λ^2) deberá ser alta. Para que lo anterior se cumpla, el valor de la carga del indicador analizado deberá ser mayor o igual a 0,707 (Chinn, 1998).

Para medir la fiabilidad del constructo o consistencia interna del constructo analizaremos con qué rigurosidad los indicadores reflectivos están midiendo la misma variable latente. Para este análisis se utiliza el coeficiente alfa de Cronbach que mide la “fiabilidad compuesta”. (Nunnally, 1978).

Posteriormente se analiza la validez convergente, primeramente a través del **análisis de la varianza extraída media (AVE)**, determinando así qué parte de la varianza total de un constructo comparte con sus indicadores y, posteriormente, se determina si el constructo está dotado de **validez discriminante** analizando hasta qué punto los constructos son diferentes entre sí. Una forma de verificarlo es si su varianza extraída media (AVE) es mayor que la varianza que dicho constructo comparte con otros constructos, es decir, mayor que las correlaciones al cuadrado entre constructos. Esto es lo mismo que comprobar que las correlaciones entre constructos son más pequeñas que la raíz cuadrada del AVE (Fonell y Larcker, 1981).

De la misma forma, para el caso de los constructos formativos, se han realizado varios test de multicolinealidad (FIV, Índice de Condición y Varianza). Para este caso se ha usado el software estadístico SPSS v11.

Evaluación del modelo estructural

La evaluación de la validez del modelo estructural tiene dos partes fundamentales: la primera es **contrastar la fortaleza de las hipótesis (Paths)** y la segunda evaluar la **capacidad predictiva del modelo**. Para la valoración del modelo estructural, éste ha sido testado considerando la intensidad de los coeficientes "path" y la varianza explicada (R^2) de las variables endógenas. Además, se ha aplicado la técnica no paramétrica de generación de muestras, *Bootstrap*, para valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones obtenidas (Chinn, 1998).

Para el análisis de la fortaleza de las hipótesis, primero se verifica que los valores β correspondientes a las relaciones entre los constructos estén por encima de 0,3, tomando 0,2 como valor mínimo. Luego, ejecutamos un análisis *Bootstrap* en PLS y se utilizará una distribución t-Student de dos colas, con n-1 grados de libertad (n = número de submuestras analizadas=500) para determinar qué relaciones (hipótesis) son estadísticamente significativas.

Para el análisis de predictibilidad del modelo se aplicará el *Test de Stone-Geisser* (Q^2) para cada constructo dependiente a través del procedimiento *blindfolding*. Para realizar tal predicción, es bueno utilizar las variables que predicen el constructo dependiente analizado (*Cross-validated redundancy* Q^2). En general si (Q^2) es mayor que 0, el modelo tiene relevancia predictiva.

Finalmente, la evaluación de la calidad global del modelo se hace a

través del indicador *Goodness-of-fit* (GOF), el cual valora tanto la calidad del modelo de medida de las variables latentes con indicadores reflectivos utilizando la medida de las AVE, como la calidad del modelo estructural utilizando la medida de las R^2 que deberían ser mayores a 0,36 para que el modelo sea de calidad (Chinn, 1998).

4.5 Constructos de segundo orden

El constructo de segundo orden, que recordemos, está formado por variables o constructos no observables o factores de primer orden, está constituido por las variables no observables **BA**, y **Exchange**, y éstas actúan como indicadores formativos, con lo que el constructo de segundo orden es **Molar** (Aramburu *et al.*, 2005b). Para este constructo seguimos las tres fases de ejecución y visualización de resultados, similares a los que realizamos en los constructos de primer orden.

4.6 Comparación multigrupo

Como ya hemos indicado, hemos procedido a tratar este modelo en dos momentos distintos del tiempo y a efectos de contrastar nuestra segunda hipótesis hemos procedido a realizar una comparación multigrupo para comprobar si se observa con el paso del tiempo un grado de ajuste cada vez mayor entre el énfasis que las empresas realizan en la innovación y la adopción de sistemas de gestión que favorecen la generación de nuevo conocimiento. Entre los dos momentos se tomarán los coeficientes β y se efectuará el siguiente cálculo (1):

$$T] \frac{(\delta_m - 1 \delta_n)}{SP * \sqrt{\frac{1}{m} + \frac{1}{n}}} \quad (1)$$

Donde:

$$SP] \sqrt{\frac{(m-1)}{m} * SE_m^2 + \frac{(n-1)}{n} * SE_n^2}$$

Este test sigue una *t-student* con $m+n-2$ grados de libertad y SE es la desviación estándar que se obtiene en el *Bootstrap*.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo pretendemos presentar los resultados derivados de los análisis descriptivos y multivariantes generados para comprobar la fiabilidad y validez del modelo de medida, la fiabilidad del constructo y la evaluación del modelo estructural con el análisis de la fortaleza de las hipótesis, la capacidad predictiva y la calidad global del modelo.

5.1 Resultados del análisis descriptivo

Al realizar el análisis de significación entre el *Énfasis en la Innovación* y las variables que caracterizan la *Construcción y Dinamización de BA* (Estructura favorecedora del aprendizaje; Existencia formal de Visión, Misión y Valores, y Sistematización estratégica) verificamos que hay un grado de significancia (sig) entre ellas, menor del 5% para todas, tanto para la situación antes como para la situación después del cambio. Estos datos se pueden visualizar en la Tabla 1.

Tabla 1. Frecuencia de las variables BA en las modalidades de Énfasis en la Innovación

	Antes del cambio			Después del cambio			
	Bajo	Medio Alto	Sig	Bajo	Medio	Alto	Sig
Estructura que aprende	9,64%	22,73%	0,017	10,00%	25,00%	27,16%	0,035
Misión, visión y valores	46,51%	69,03%	0,001	66,13%	69,64%	91,36%	0,000
Sistematización estratégica	32,14%	46,36%	0,045	32,26%	46,43%	65,43%	0,000

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, al hacer el análisis univariante entre el Énfasis en innovación y las variables que caracterizan la existencia de Procesos de internacionalización e Intercambio

de conocimiento, no podemos afirmar nada porque no logramos normalidad ni homocedasticidad. Para la visualización del modelo y de los datos obtenidos se presenta la Tabla 2.

Tabla 2. Medias de las variables Exchange en las modalidades de Énfasis en innovación

	Énfasis en innovación						
	Antes del cambio			Después del cambio			
	Bajo	Medio	Alto	Sig	Bajo	Medio	Alto
Trabajo en Equipo	3,67(1,15) ^A	4,03(1,16) ^A	0,030	3,90(0,97) ^A	4,25(0,92) ^A	4,43(0,77) ^A	0,002 ^C
Plan de Gestión	3(1,28) ^A	3,50(1,33) ^A	0,008	3,23(1,26) ^A	3,68(1,24) ^A	4,26(0,85) ^A	0,000 ^{BC}
CMI	2,30(1,28) ^A	2,93(1,39) ^A	0,001	2,48(1,41) ^A	2,88(1,43) ^A	3,73(1,27) ^A	0,000 ^C
Retribución Equipos	2,80(1,27) ^A	3,19(1,30) ^A	0,034	2,74(1,26) ^A	3,13(1,27)	3,42(1,15) ^A	0,005 ^C

A. Las variables no presentan distribución normal en la modalidad de Énfasis en la innovación de acuerdo con el test K-S

B. La variable no pasa en el test de Homocedasticidad de Levene

C. En por lo menos una de las combinaciones de modalidad, la variable no pasa en los test de Turkey y Scheffé

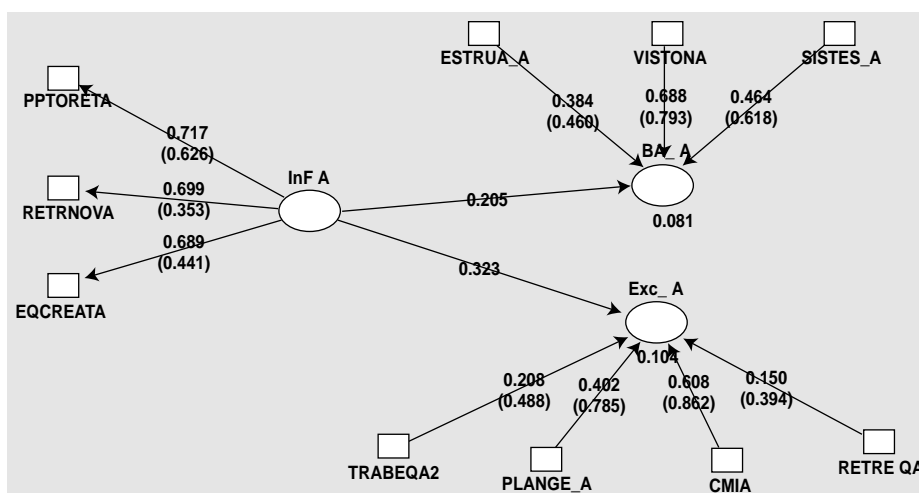
Fuente: Elaboración propia

5.2 Resultados del análisis multivariante

A continuación presentamos los resultados del análisis multivariante y de los test para la validación, tanto para el modelo que analiza la situación de las empresas antes del cambio, como para el modelo que analiza las empresas después de dicho cambio. Resaltamos que trabajamos con dos modelos

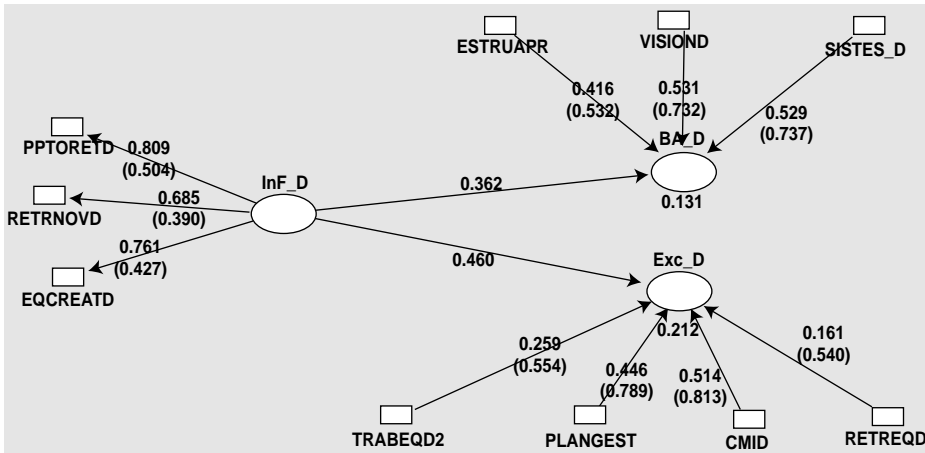
distintos. En el primer modelo, el de primer orden, consideramos los constructos *Construcción y dinamización de BA* y *Procesos de internacionalización e Intercambio de conocimiento*. (Ver Figuras 7 y 8). Ya en el otro modelo, el de segundo orden, trabajamos con el constructo *Middle-up-down Management Model*. (Ver Figuras 9 y 10).

Figura 7. Modelo Middle-Up-Down Management Model antes del cambio



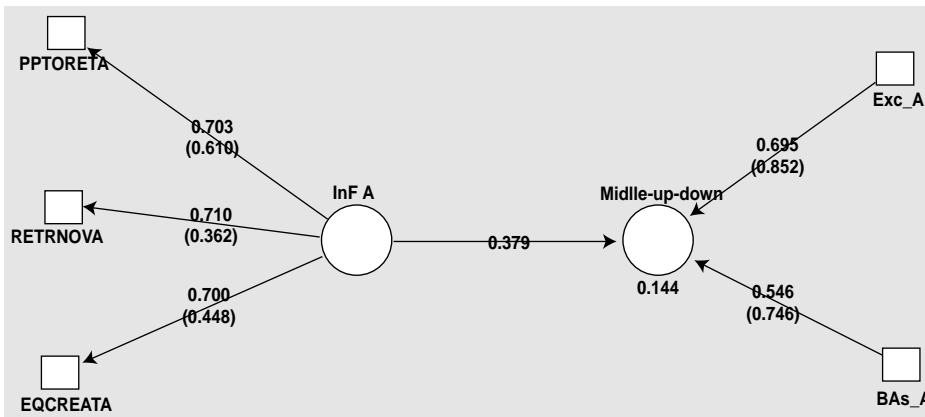
Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Modelo Middle-Up-Down Management Model después del cambio



Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Modelo Middle-Up-Down Management Model de segundo orden, antes del cambio



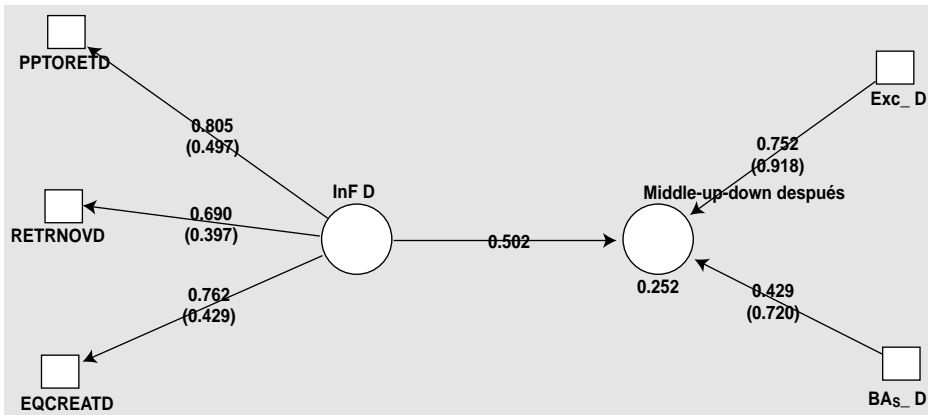
Fuente: Elaboración propia

Fiabilidad y validez del modelo de medida

En el análisis de la Fiabilidad individual del constructo Innovation Focus, observando los resultados del modelo antes y después del cambio, los indicadores **Existencia de equi-**

pos sistemáticos de creatividad, Presupuesto asignado y Retribución para nuevas ideas presentan cargas cercanas al valor mínimo aceptado indicado por Chinn (1998) que es de 0,707, los cuales son válidos, lo que indica que efectivamente todos

Figura 10. Modelo Middle-Up-Down Management Model de segundo orden, después del cambio



Fuente: Elaboración propia

los indicadores del constructo miden la variable latente a la cual están ligados. Comentamos de nuevo que de acuerdo con Chinn (1998) el valor de la carga del indicador analizado debe ser mayor o igual a 0,707. Y en

etapas tempranas de la investigación se aceptan cargas de hasta 0,5 o 0,6. (Chinn, 1998), de modo que los modelos desarrollados presentan fiabilidad individual. Estos datos se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3. Análisis de Fiabilidad Individual

	Primer Orden		Segunda Orden	
	Antes	Después	Antes	Después
Importancia de presupuestos para nuevos retos	0,70	0,72	0,81	0,81
Retribución para nuevas ideas	0,71	0,70	0,69	0,68
Equipos sistemáticos de creatividad	0,70	0,69	0,76	0,76

Fuente: Elaboración propia

Fiabilidad del constructo y análisis de la varianza extraída media (AVE)

En el análisis de fiabilidad compuesta, el modelo que estudia la estructura de las empresas antes del cambio significativo presenta un valor Alfa de Cronbach para el constructo *Foco en la Innovación* igual a 0,75, mientras que el modelo que considera la situación de las em-

presas después del cambio presenta un valor igual a 0,80 para el mismo coeficiente. De acuerdo con Nunnally (1978), los valores adecuados para estos coeficientes son 0.8 o mayores, pero en etapas tempranas se aceptan valores superiores a 0,7. Por lo tanto, aceptamos la fiabilidad del modelo. Ya en el análisis de la varianza extraída (AVE), nuestro modelo presenta, para la situación antes del cambio, un va-

lor de 0,49 y para después del cambio un valor igual a 0,57. Basándonos en Fornell y Larcker (1981), la validez convergente de un constructo compuesto por indicadores reflectivos es verificada por el valor de la varianza extraída media (AVE) que debe es-

tar por encima de 0,5. Así, con estos datos podemos considerar nuestro modelo válido. Resaltamos que estos valores, que quedan reflejados en la Tabla 4, son tanto para el modelo de primer orden como para el modelo de segunda orden.

Tabla 4. Fiabilidad del constructo y varianza extraída media

	Antes		Después	
	Fiabilidad Compuesta	AVE	Fiabilidad Compuesta	AVE
Foco en la Innovación	0,75	0,49	0,80	0,57

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de multicolinealidad

Realizadas las pruebas de multicolinealidad en los constructos constituidos por indicadores formativos, fueron contrastadas las hipótesis de colinealidad entre los indicadores de todos los constructos formativos en forma individual. Eso quiere decir que se hizo el análisis de colinealidad en los constructos BA y Exchange, tanto en el modelo antes del cambio como en el modelo después del cambio. El valor aceptable del FIV, Factores de Inflación de Varianza, es que sea menor o igual a 5 (Kleinbaum *et al.*, 1988), y los índices de condición deben ser menores de 30 (Belsey, 1991).

Por lo tanto, en todos los cuatro constructos analizados, los FIV son inferiores a 5 y sus Índices de Condición inferiores a 30. Además, en ningún caso, dos o más variables presentaron Proporción de la Varianza superior a 0,5 en un mismo componente. Con

esto, y conforme a los datos expuestos en la Tabla 5, **rechazamos las hipótesis de multicolinealidad en los constructos formativos.**

Validez discriminante

Un constructo debería compartir más varianza con sus indicadores que con otros constructos del modelo, por lo tanto la AVE debería ser mayor que la correlación al cuadrado entre constructos, o lo que es lo mismo, comprobar que las correlaciones entre constructos son más pequeñas que la raíz cuadrada del AVE. Si observamos los resultados obtenidos antes y después del cambio, los valores resultantes de realizar la raíz cuadrada del AVE de los constructos es 0,70 antes del cambio y 0,75 después del cambio. Llegados a este punto, y al tenor de lo que reflejan los datos expuestos en la Tabla 6, podemos concluir que **hay validez discriminante entre los constructos.**

Tabla 5. Análisis de colinealidad en los constructos

	Antes										Después				
	Proporción de las varianzas										Proporción de las varianzas				
	FIV	1	2	3	4	5	FIV	1	2	3	4	5			
Estructura organizativa favorecedora del aprendizaje	1,02	0,00	0,02	0,54	0,27	0,17	1,02	0,00	0,07	0,70	0,13	0,09			
Existencia formal de misión, visión y valores	1,05	0,00	0,13	0,03	0,52	0,32	1,15	0,00	0,03	0,02	0,41	0,54			
BA															
Sistematización estratégica	1,04	0,00	0,24	0,33	0,34	0,08	1,12	0,00	0,10	0,32	0,57	0,00			
Grado de planificación de la jerarquía	1,02	0,00	0,48	0,18	0,03	0,30	1,04	0,00	0,63	0,00	0,03	0,34			
Índice de condición	1,00	6,56	7,30	7,91	14,36		1	6,60	7,21	9,29	16,33				
Importancia trabajo en equipo	1,17	0,00	0,03	0,11	0,15	0,71	1,23	0,0	0,02	0,02	0,11	0,84			
Plan de gestión anual	1,41	0,00	0,03	0,15	0,81	0,00	1,31	0,00	0,00	0,10	0,88	0,02			
Cuadro de mando integral	1,30	0,01	0,57	0,22	0,18	0,02	1,29	0,01	0,80	0,06	0,13	0,00			
Importancia de la retribución del trabajo en equipo	1,09	0,01	0,23	0,59	0,14	0,03	1,27	0,00	0,12	0,79	0,04	0,04			
Índice de condición	1,00	5,34	6,42	8,09	10,68		1,00	6,10	7,40	9,60	14,91				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Validez discriminante

	Antes			Después		
	Correlación entre			Correlación entre		
	Raíz de AVE	BA	Exchange	Raíz de AVE	BA	Exchange
Innovation Focus	0,70	0,29	0,32	0,75	0,36	0,46

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del modelo estructural

La validez del modelo estructural tiene dos partes fundamentales: la primera es contrastar la fortaleza de las hipótesis (*Paths*) y la segunda evaluar la capacidad predictiva del modelo.

Análisis de la fortaleza de la hipótesis

Los valores β correspondientes a las relaciones entre los constructos es deseable que estén por encima de 0,3, tomando 0,2 como valor mínimo. Se utilizó una distribución t-Student de

dos colas, con n-1 grados de libertad (n = número de submuestras analizadas=500). Los niveles de significación de las hipótesis vienen dados por los siguientes valores: $t(0,1;499) = 1,6479$; $t(0,05;499) = 1,9647$; $t(0,01;499) = 2,5857$; $t(0,001;499) = 3,3101$.

El valor de los valores de los Coeficientes *PATH* es deseable que sean mayores que 0,3 pero 0,2 es el mínimo. Observando los resultados (Tabla 7) se cumple la condición de las dos hipótesis planteadas tanto antes como después del cambio. Igualmente se cumple para el constructo de segundo orden.

Tabla 7. Fortaleza de las hipótesis

	Antes		Después	
	Coefficiente Path	Estadístico T	Coefficiente Path	Estadístico T
BA	0,29	41,81	0,36	62,80
Exchange	0,32	50,74	0,46	91,86
Middle-up-down	0,38	74,04	0,50	113,19

Fuente: Elaboración propia

Capacidad predictiva del modelo

Para el análisis de predictibilidad del modelo se aplicó el Test de Stone-Geisser (Q^2) para los constructos dependientes. En general, si (Q^2) es

mayor que 0, el modelo tiene relevancia predictiva. Por lo tanto y de acuerdo con los resultados obtenidos y expuestos en la Tabla 8, ***el modelo no tiene capacidad predictiva*** (Chinn, 1998).

Tabla 8. Capacidad predictiva (Crossvalidated Redundancy)

	Test de Stone-Geisser (Q2)	
	Antes	Después
BA	-0,18	-0,13
Exchange	-0,14	-0,04

Fuente: Elaboración propia

Calidad global del modelo

Aplicando el modelo del indicador *Goodness-of-fit* (GOF), el cual valora tanto la calidad del modelo de medida de las variables latentes con indicadores reflectivos utilizando la medida de las AVE, como la calidad del modelo estructural utilizando la

medida de las R^2 que deberían ser mayores a 0.36 para que el modelo sea de calidad (Chinn, 1998). De acuerdo con los resultados obtenidos, y reseñados en la Tabla 9, el modelo **no es de buena calidad** puesto que el valor *Good-of-fit* es menor a 0.36. (Chinn, 1998).

Tabla 9. Bondad del ajuste

	Antes	Después
Modelo Primera Orden	0,18	0,26
Modelo Segunda Orden		

Fuente: Elaboración propia

5.3. Contraste temporal (Prueba multigrupo)

Con posterioridad a la validación de los modelos, hemos realizado el análisis multigrupo para comprobar si la relación entre el foco innovador de las empresas y la estructura favorecedora del aprendizaje (*Middle-up-down Management Model*) es igual antes y después del cambio. En este análisis obtuvimos una *t* de Student con una probabilidad crítica de 0,3947 lo que quiere decir que los coeficientes β de los modelos son significativamente iguales, y, por lo tanto, se cumple la hipótesis 2.

6. CONCLUSIONES

Para concluir esta investigación queremos contrastar las hipótesis de trabajo que planteamos al comienzo.

Luego de nuestro análisis podemos afirmar que el énfasis realizado por las empresas en la innovación se encuentra positivamente relacionado con la adopción de sistemas de gestión que favorecen la generación de nuevo conocimiento. Esto se comprueba tanto para la generación y dinamización de BA como para la interiorización e intercambio de activos

de conocimiento en los dos espacios temporales estudiados.


Además, podemos aseverar que en ambos períodos el ajuste entre el énfasis que las empresas realizan en la innovación y la adopción de sistemas de gestión que favorecen la generación de nuevo conocimiento, influyen en forma similar. Sistemas de gestión que coinciden con las propuestas de Nonaka y sus colaboradores y que están sintetizados en su modelo *Middle-up-down*.

Sin embargo, estos resultados no son más que un pequeño avance en la investigación. La comprobación de la incidencia de estos sistemas de gestión en los resultados económico-financieros de las empresas, estudiados en su evolución temporal, pueden marcar los pasos a dar en próximas investigaciones.

Como pensamiento final, queremos resaltar que conforme son divulgados los métodos de gestión que favorecen la creación de conocimientos las empresas tienden a utilizarlos con más frecuencia intensificando, de esa forma, los procesos de innovación que sustentarán sus niveles de competitividad en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aramburu, N., Sáenz, J. y Rivera, O (2005). *Fostering Innovation and Knowledge Creation: The Role of Management Context*. Informe inédito, Universidad de Deusto, San Sebastián (informe presentado en el 26th McMaster World Congress, Hamilton (Ontario), enero 2005).
2. Aramburu, N., Sáenz, J. y Rivera, O. (2005b). "Gestión del Conocimiento: Aspectos metodológicos y empíricos.", Documento de trabajo. Universidad de Deusto –ESTE–, San Sebastián
3. Belsey, D. A. (1995) *Conditioning diagnostic: Collinearity and weak data in regression*. New York: John Wiley & Sons, 1991. 15. Ragsdale D., Morrow JR.
4. Brooking, A. (1996): *Intellectual Capital - Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, London: International Thomson, Business Press.
5. Chinn, W. W. and Frye, T. (2003). *PLS-Graph Version 3.00, Build 1017*, University of Houston, Houston.
6. Chinn, W. W. (1998). "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modelling", in Marcoulides, G.A. (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, pp. 295-336, Mahwah, NJ.: Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
7. Confebask (2005). *Confebask alerta sobre la necesidad de que la economía vasca recupere peso e impulso industrial para mantener las cotas de crecimiento y desarrollo* [en línea] España, noviembre 2004, [consulta realizada el 6 de febrero de 2006] disponible en Web <www.confebask.es/Castellano/Notasprensa/2005/20051104-np.htm>.
8. García, E. S. (2005): Encuentro "Directivos y dinámicas participativas", Conferencia: "Nuevos sistemas de dirección participativa como clave para la competitividad empresarial", Universidad de Deusto, San Sebastián.
9. Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error",

- Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
10. Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
 11. Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1992): "The Balanced Scorecard: measures that drive performance", *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.
 12. Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004): *Strategic Maps: Converting Intangibles Assets into Tangible Outcome*, New York: Harvard Business School Press.
 13. Kleinbaum, D. G., Kupper, L. L. y Muller, K. E. (1988): *Applied Regression Analysis and Other Multivariate Analysis Methods*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
 14. Nietzsche, F. (1954/1982): "Thus spoke Zarathustra", en Kaufmann, W. (Ed. and trans.), *The Portable Nietzsche*, New York: Penguin, 137-40.
 15. Nishida, K. (1990): *An Inquiry into the Good*, in Abe, M., Ives, C. (Eds), New Haven, Connecticut, Yale University Press.
 16. Nonaka, I (1991a): "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-104.
 17. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, Oxford.
 18. Nonaka, I., Toyama, R., Byosière, P. (2003): "A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge". In: Dierkes, M., Berthoin, A., Child, J. & Nonaka, I. *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*, Oxford University Press, Oxford.
 19. Nonaka, I.; Toyama, R. y Konno, N. (2000): "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, 33, 5-34.
 20. Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory* McGraw-Hill, New York.
 21. Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, Harvard Business School Press, New York.
 22. Sáenz M, J. (2005): "Manual de usuario PLS-Graph. 2ª parte." Documento inédito. Universidad de Deusto -ESTE-, San Sebastián.
 23. Shimizu, H. (1995): "Ba-Principle: New Logic for the Real-time Emergence of Information", *Holonics*, 5, (1), 67-69.
 24. Sveiby, K. E. (1997): *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
 25. Wang, C.L. & Ahmed, P.K. (2003): "Organizational Learning: a critical review", *The Learning Organization*, 10 (1), 8-17.
 26. Wold, H. (1985): "System Analysis by Partial Least Squares", in Nijkamp, P., Leitner, H. and Wrigley, N. (Ed.), *Measuring the Unmeasurable*, (pp. 221-251). Martinus Nijhoff Publishers, Dordrecht. 

ANÁLISIS DEL MARCO CONCEPTUAL PARA LA PREPARACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS CONFORME AL MODELO INTERNACIONAL IASB

CARLOS ALBERTO MONTES SALAZAR*

Magíster en Desarrollo del Talento Humano, Universidad de Manizales. Especialista en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa Universidad Autónoma de Bucaramanga y en Administración Financiera de la Universidad Gran Colombia, contador público Universidad del Quindío; docente Universidad del Quindío, Colombia. camontes@uniquindio.edu.co

OMAR DE JESÚS MONTILLA GALVIS*

Ph.D. (c) Nuevas Tendencias de Dirección de Empresas Universidad de Salamanca España, magíster en Administración de empresas Universidad del Valle, contador público, especialista en Gerencia Financiera Universidad Libre; profesor titular Universidad del Valle, Cali, Colombia. omontilla@yahoo.com.mx

EUTIMIO MEJÍA SOTO*

Especialista en Gerencia Social Universidad de Antioquia, contador público y filósofo Universidad del Quindío, Director Escuela de Formación e Investigación Contable, EFIC.; docente Universidad del Quindío, Colombia. eutimiomejia@uniquindio.edu.co

Fecha de recepción: 6-9-2006.

Fecha de aceptación: 28-9-2006.

ABSTRACT

A conceptual framework is a theory fundament which, as a constitution, drives the accounting normative-technical ruling development. The Framework uses a deductive logic itinerary and, through inference, derives, from superior environment and appropriate accounting system postulates, the accounting standards associated with specific ends. The system can be assumed as teleological.

This article analyses, in a schematical way, the conceptual guidance in the financial reports preparing and

presenting process. Reports confectioned according International Financial Reporting Standards (IFRS) are considered to be useful in economical decision taking by the users of information.

KEYWORDS

International standards, financial reports, accounting information, taking decision, conceptual framework.

RESUMEN

Un marco conceptual contable es un fundamento teórico que, a manera

* Investigadores de la Red de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables: Grupos en Contaduría Internacional Comparada, Universidad del Quindío; Contabilidad, Finanzas y Gestión Pública, Universidad del Valle; y Prospectiva Contable - Financiera, Universidad Libre; reconocidos por Colciencias. Los autores recibieron el Premio Nacional de Investigación. Fedecop - 2006.

de constitución, guía el desarrollo de la regulación normativo-técnico de la profesión. El marco utiliza un itinerario lógico deductivo y, a través de la inferencia, deriva desde los postulados superiores del entorno y los propios del sistema contable, los estándares contables asociados a finalidades concretas. Se puede calificar el sistema como teleológico.

El presente artículo analiza de manera esquemática las guías conceptuales en el proceso de preparación y

presentación de estados financieros. Se consideran estados confeccionados conforme a estándares internacionales de contabilidad y de reportes financieros (IFRS), para que sean útiles en la toma de decisiones económicas de los usuarios de la información.

PALABRAS CLAVE

Estándares internacionales, reportes financieros, información contable, toma de decisiones, marco conceptual.

1. INTRODUCCIÓN AL IASB Y SU ARTICULACIÓN A LA ESTANDARIZACIÓN INTERNACIONAL

El artículo constituye un análisis del marco conceptual que deben seguir los constructores y los usuarios de los estados financieros, unos en su proceso de confección, los otros en la utilización que hacen de los mismos para una adecuada toma de decisiones empresariales. El presente marco representa la columna vertebral del proceso de normatización internacional y lo aplican más de un centenar de países en el mundo.

Muchas naciones no han estandarizado su modelo contable local conforme a los lineamientos del sistema internacional, han construido su normativa a la luz de los preceptos de la formulación teórico-conceptual de la regulación de los IAS-IFRS*. La vocación del presente artículo es claramente internacional y de utilidad para un lector de cualquier país, ya sea de economía desarrollada, emergente o en desarrollo.

El marco conceptual lo elaboró el International Accounting Standards Committee, IASC, hoy International Accounting Standards Board, IASB; organismo líder en la emisión de estándares internacionales. Actualmente se encuentra en proceso de diálogo con el organismo emisor contable de Estados Unidos, el Financial Accounting Standards Board, FASB, a fin de elaborar una estructura y un procedimiento contable con reconoci-

miento en las bolsas estadounidenses, lo que daría a este modelo aplicación mundial.

A continuación una breve reseña del regulador internacional, con el propósito de precisar con mayor claridad el alcance, propósitos y autoridad de este organismo; a partir de su reconocimiento se dimensiona la importancia de su marco conceptual.

El IASC se encargó de emitir los International Accounting Standards, IAS, hasta el año 2001; lo reemplazó el IASB,¹ ambos organismos son internacionales y de carácter privado; el actual ente se encarga de la emisión de los International Financial Reporting Standards, IFRS, que reemplazaron a los IAS.

El IASB hace parte de la Nueva Arquitectura Financiera Internacional, NAFI, el conjunto de acuerdos internacionales básicos para consolidar la estabilidad financiera y prevenir las crisis en todo el mundo. La Tabla 1, muestra los estándares clave.

El IASB, a septiembre de 2006, tiene vigentes treinta IAS y siete IFRS. En la Tabla 2 se presentan los estándares emitidos desde la creación del organismo.

El marco conceptual del IASB aplica también para estados financieros confeccionados conforme a los IPSAS que emite el IPSASB.² Hasta agosto de 2006 ha emitido 21 estándares, todos con los IAS-IFRS como fuente. La Tabla 3 presenta los estándares vigentes.

* En el Anexo 1 se encuentran los nombres desglosados de las siglas que aparecen en todo el artículo.

1. El IASB empezó a funcionar en abril de 2001, como parte de la IASCF. Para desglosar las siglas p.f. ver el apéndice.
2. El IPSASB es el órgano al que la IFAC encargó la emisión de los IPSAS. Estos estándares del sector público se derivan de los IAS-IFRS; como no cuentan con un marco conceptual propio, el marco IASB aplica para todos sus efectos.

Tabla 1. Estándares claves

Áreas de aplicación	Estándar	Emisor
Transparencia en política monetaria y financiera	Código de buenas prácticas sobre transparencia en políticas monetarias y financieras	FMI
Transparencia en política fiscal	Código de buenas prácticas en transparencia fiscal	FMI
Difusión de datos	Estándar especial sobre difusión de datos / sistema general de difusión de datos	FMI
Infraestructura institucional y de mercado		
Gobierno corporativo	Principios de gobierno corporativo	OCDE
Contabilidad	Estándares internacionales de contabilidad y de reportes financieros	IASB
Auditoría	Estándares internacionales de auditoría	IFAC
Pagos y compensaciones	Principios centrales para sistemas de pagos sistemáticamente importantes	CPSS
Integridad del mercado	Las cuarenta recomendaciones de la fuerza de trabajo sobre acción financiera	FATF
Regulación y supervisión financiera		
Supervisión bancaria	Principios centrales para la supervisión bancaria efectiva	BCBS
Regulación de valores	Objetivos y principios de regulación de valores	IOSCO
Supervisión de seguros	Principios de supervisión de seguros	IAIS

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Estándares IAS e IFRS

IAS IFRS	Nombre del estándar	Última revisión
1	Presentación de estados financieros	Enmendado agosto 2005
2	Inventarios	Diciembre 2003
3	Estados financieros consolidados	Reemplazado por IAS 27 y 28
4	Contabilización de la depreciación	Reemplazado por IAS 16, 22 y 38
5	Información que debe incluirse en los estados financieros	Sustituido por IAS 1
6	Tratamiento contable de las variaciones en los precios	Reemplazado por IAS 15
7	Estado de flujos de efectivo	Revisado 1992
8	Ganancia o pérdida neta del período, errores fundamentales y cambios en políticas contables	Revisado marzo 2004
9	Gastos de investigación y desarrollo	Reemplazado por IAS 38
10	Contingencias y hechos ocurridos después de la fecha de balance	Diciembre 2003

Continuación Tabla 2

IAS IFRS	Nombre del estándar	Última revisión
11	Contratos de construcción	Revisado 1993
12	Impuestos sobre ganancias	Revisado 2000
13	Presentación de activos y pasivos circulantes	Reemplazado por IAS 1
14	Información financiera por segmentos	Revisado 1997
15	Información para reflejar efectos de cambios de precios	Derogado 2004
16	Propiedades, planta y equipo	Diciembre 2003
17	Arrendamientos	Diciembre 2003
18	Ingresos	Revisado 1993
19	Beneficios a empleados	Enmendado diciembre 2004
20	Contabilidad de las subvenciones del gobierno e información a revelar sobre ayudas gubernamentales	Reformado 1994
21	Efectos de las variaciones en las tasas de cambio de moneda extranjera	Diciembre 2003
22	Combinación de negocios	Sustituido por IFRS 3
23	Costos por intereses	Revisado 1993
24	Información a revelar sobre partes relacionadas "vinculados"	Diciembre 2003
25	Contabilización de inversiones	Reemplazado por IAS 38, 39 y 40
26	Contabilización de información financiera sobre beneficios por retiro "jubilación"	Reformado 1994
27	Estados financieros consolidados y contabilización de inversiones en subsidiarias	Diciembre 2003
28	Contabilización de inversiones en empresas asociadas	Diciembre 2003
29	Información financiera en economías hiperinflacionarias	Reformado 1994
30	Información a revelar en estados financieros de bancos e instituciones financieras similares	Reemplazado por IFRS 7
31	Información financiera de intereses en negocios conjuntos	Diciembre 2003
32	Instrumentos financieros: presentación e información a revelar	Enmendado agosto 2005
33	Ganancias por acción	Diciembre 2003
34	Información financiera intermedia "Estados financieros intermedios"	Febrero 1998
35	Operaciones en discontinuación	Sustituido por IFRS 5
36	Deterioro del valor de los activos	Revisado marzo 2004
37	Provisiones, activos contingentes y pasivos contingentes	Septiembre 1998
38	Activos intangibles	Revisado marzo 2004

Continuación Tabla 2

IAS IFRS	Nombre del estándar	Última revisión
39	Instrumentos financieros: reconocimiento y medición	Enmendado junio y agosto 2005
40	Propiedades de inversión	Diciembre 2003
41	Agricultura	Febrero 2001
IFRS		
1	Adopción por primera vez de IFRS	Enmendado junio 2005
2	Pagos en acciones	Marzo 2004
3	Combinación de negocios	Marzo 2004
4	Contratos de seguros	Enmendado junio 2005
5	Activos no corrientes para la venta y operaciones en discontinuidad	Marzo 2004
6	Exploración y evaluación de recursos minerales	Enmendado junio 2005
7	Instrumentos financieros: revelaciones	2005

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Estándares IPSAS

IPSAS	Nombre del estándar	Emitido en	IAS Fuente
1	Estados financieros	Mayo 2000	1
2	Flujos de efectivo	Mayo 2000	7
3	Errores fundamentales y cambios en políticas contables	Mayo 2000	8
4	Variación en tasas de cambio	Mayo 2000	21
5	Costos financieros	Mayo 2000	23
6	Estados financieros consolidados	Mayo 2000	27
7	Empresas vinculadas	Mayo 2000	28
8	Presentación de información financiera de participaciones en empresas participadas	Mayo 2000	31
9	Ingresos provenientes de transacciones de intercambio	Junio 2001	18
10	Presentación de información financiera en economías hiperinflacionarias	Junio 2001	29
11	Contratos de construcción	Junio 2001	11
12	Existencias	Junio 2000	2
13	Contratos de arrendamientos	Diciembre 2001	17

IPSAS	Nombre del estándar	Emitido en	IAS Fuente
14	Hechos ocurridos después de la fecha de presentación	Diciembre 2001	10
15	Títulos financieros: presentación y revelación	Diciembre 2001	32
16	Inmuebles mantenidos como inversión	Diciembre 2001	40
17	Bienes en uso	2002	16
18	Presentación de información por segmentos	Junio 2002	14
19	Provisiones y pasivos y activos contingentes	Octubre 2002	37
20	Revelaciones sobre entes vinculados [Partes vinculadas]	2002	24
21	Deterioro de activos que no generan efectivo	2004	36

Fuente: Elaboración propia.

El ISAR-UNCTAD se encarga de la emisión de estándares para pequeñas y medianas empresas; en el 2002 emitió 15 SMEGAS para estas empresas. El marco conceptual de estos estándares

es un resumen del marco IASB, si se tienen problemas de comprensión, debe remitirse a la fuente. Los estándares emitidos para las pymes se observan en la Tabla 4.

Tabla 4. Estándares para PYMES

C	DCPYMES-UNCTAD	NIC	IASB (fuente)
	Marco conceptual, 37 párrafos		Marco conceptual: aprobado abril 1989, 110 párrafos
1	Presentación de estados financieros, 33 párrafos	1	Presentación de estados financieros (revisado 1997). ³
2	Estados de flujos de tesorería, 12 párrafos	7	Estado de flujos de tesorería (revisado 1992)
3	Terrenos, instalaciones y equipo, 30 párrafos	16 y 36	Propiedad, planta y equipo (revisado en 1998) Deterioro del valor de activos (aprobado en junio de 1998) SIC 10: Ayudas gubernamentales
4	Arrendamientos, 15 párrafos	17	Contabilidad de los arrendamientos (revisado en 1997) SIC 15 Arrendamientos operativos

3. Las fechas en cada uno de los IAS corresponde a la fecha de vigencia del estándar en el momento que lo utiliza como referente algún SMEGAS. Muchos de los IAS que sirvieron de fuente en el 2002 se modificaron, revisaron, enmendaron e incluso derogaron, el cambio puede apreciarse en el cuadro de IAS-IFRS (Tabla 2).

Continuación Tabla 4

C	DCPYMES-UNCTAD	NIC	IASB (fuente)
5	Activos inmateriales, 22 párrafos	38	Activos intangibles (aprobado septiembre 1998)
6	Existencias 7 párrafos	2	Existencias (revisado 1993)
7	Subvenciones del Estado, 14 párrafos	20	Contabilidad de subvenciones oficiales y presentación de ayudas estatales (reformado 1994)
8	Provisiones 23 párrafos	37	Provisiones, pasivos y activos contingentes (aprobado septiembre 1998)
9	Ingresos, 11 párrafos	18	Ingresos (revisado 1993)
10	Costos financieros, 12 párrafos	23	Costos financieros (revisado 1993)
11	Impuestos sobre beneficios, 10 párrafos	12	Impuestos sobre beneficios (revisado 2000)
12	Políticas contables, 14 párrafos	8	Beneficio neto o pérdida neta del ejercicio, errores fundamentales y cambios en los criterios contables
13	Tipos de cambio, 5 párrafos	21	Efectos de las diferencias de cambio en moneda extranjera (revisado 1993)
14	Acontecimientos posteriores a la fecha de cierre del balance, 10 párrafos	10	Tratamiento contable de contingencias y sucesos acaecidos tras el cierre del balance (revisado 1999)
15	Publicación de información sobre empresas vinculadas	24	Información sobre terceros vinculados (reformado 1994)

Fuente: Directrices Internacionales de Contabilidad para Pequeñas y Medianas Empresas, SMEGAS (2005).

La importancia del marco conceptual IASB es muy alta, pues soporta actualmente la preparación y aplicación de 30 IAS, 7 IFRS, 21 IPSAS y 15 SMEGAS.

2. APROXIMACIÓN AL MARCO CONCEPTUAL

Tua y Gonzalo (1988) establecen que "un marco conceptual puede definirse como una aplicación de la teoría

general⁴ de la contabilidad en la que, mediante un itinerario lógico deductivo, se desarrollan los fundamentos conceptuales en los que se basa la información financiera, al objeto de dotar de sustento racional a las normas contables. Seguir un itinerario lógico deductivo implica que cada uno de los escalones que prevé es congruente con los anteriores, lo que refuerza la racionalidad del producto final".

4. La expresión "Teoría general de la contabilidad" utilizada por Tua, se sustenta en la propuesta de axiomatización de la contabilidad presentada por Richard Mattessich (1957, 1995 y 2003), el modelo científico más completo e integral expuesto hasta hoy.

Conforme al IASB, los estados financieros se preparan y presentan para ser utilizados y conocidos por usuarios externos de todo el mundo. A pesar de la similitud entre países, existen diferencias causadas por circunstancias de índole social, económica y legal, por consideraciones de diversos países respecto a las necesidades de diferentes usuarios de estados financieros al establecer regulaciones nacionales.

El consejo del IASB opina que los estados financieros preparados para proporcionar información útil en la toma de decisiones de naturaleza económica,⁵ satisfacen las necesidades de la mayoría de los usuarios. La mayoría de ellos toman decisiones de índole económica, por ejemplo:

- a. La decisión de cuándo comprar, vender, o mantener una inversión de capital.
- b. Evaluar la responsabilidad de la gerencia.
- c. Valorar la habilidad de la empresa para pagar y otorgar beneficios a sus empleados.
- d. Estimar la solvencia de la empresa por préstamos que le otorguen.
- e. Determinar políticas fiscales.
- f. Establecer utilidades y dividendos para distribuir.
- g. Preparar y utilizar estadísticas nacionales de ingresos.
- h. Regular las actividades de la empresa.

El contenido del marco conceptual analiza secuencialmente una serie de elementos que le permiten a Tu calificarse el modelo como deductivo-normativo. Deductivo porque parte de elementos más generales para desarrollar estándares de aplicación al final. Teleológico porque se orienta a fines específicos de usuarios que utilizan los estados financieros. Tales elementos son:

- a. La definición de la información financiera, en congruencia con las necesidades de los usuarios.
- b. La formulación de dos hipótesis básicas, empresa en funcionamiento y devengo.
- c. El establecimiento de requisitos o características cualitativas, necesarias para asegurar que la información financiera cumpla sus objetivos.
- d. La definición de los conceptos que integran los elementos básicos de los estados financieros: activos, pasivos exigibles, fondos propios, gastos e ingresos.
- e. El establecimiento de los criterios de reconocimiento de estos elementos.
- f. Los criterios que pueden utilizarse en la valoración de tales elementos de los estados financieros.
- g. Los criterios básicos que rigen el mantenimiento del capital y su incidencia en el concepto de resultado.

5. Esta orientación permite enmarcar el modelo del IASB dentro del "Paradigma de utilidad para la toma de decisiones", que desplaza el anterior modelo "Paradigma del beneficio verdadero", centrado en el propietario.

Los estados financieros forman parte del proceso de información financiera. Normalmente un conjunto completo de estados financieros comprende un balance de situación general, un estado de resultados, un estado de flujos de efectivo, un estado de cambios en el patrimonio y las notas a los estados financieros.⁶ Este marco tiene aplicación en todas las empresas industriales, comerciales o de negocios, públicas o privadas.

3. USUARIOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los lineamientos de los IAS-IFRS clasifican los usuarios de los estados financieros en los siguientes grupos:

- a. *Inversionistas*: Potenciales y reales. Proveen el capital de riesgo, les interesa el riesgo inherente y el reembolso de su inversión —les ayuda a decidir si compran, venden, o retienen su inversión— o la rentabilidad y liquidez que propician.
- b. *Empleados*: Incluidos los sindicatos, desean conocer la estabilidad y la rentabilidad de sus empleadores.
- c. *Prestamistas*: Les interesa estar al tanto de la capacidad de la empresa para hacer los pagos de forma oportuna al vencerse.
- d. *Proveedores y otros acreedores comerciales*: Les concierne conocer la capacidad de pago de la empresa.
- e. *Clientes*: Les interesa la continuidad de la empresa.

- f. *Gobierno y agencias gubernamentales*: Su interés se centra en la distribución de los recursos y en determinar políticas fiscales, bases de ingresos nacionales y estadísticas similares.
- g. *Público*: El impacto social es el centro de su atención.

David Alexander y Simón Archer⁷ no ven muy claro que los estados financieros efectivamente satisfagan las necesidades de todos los usuarios de información, con los inversionistas sí lo hacen. Tal orientación puede justificarse en la calidad de suministradores de capital de riesgo que tienen los inversores.

Las decisiones económicas que toma el usuario de los estados financieros requieren de la evaluación de la capacidad de la empresa para generar efectivo y recursos equivalentes al efectivo, así como la preocupación permanente por la liquidez. Los usuarios pueden evaluar la capacidad de generar efectivo si se suministra información de la situación financiera, desempeño y cambios en la posición financiera de la empresa.

La situación financiera de una empresa se ve afectada por los recursos económicos que controla, por su estructura financiera, por su liquidez y la solvencia; la información acerca de los recursos económicos controlados y su capacidad en el pasado de modificarlos permiten evaluar la posibilidad de generar efectivo; la información de la estructura financiera es útil para la

6. Los criterios para preparar y presentar estados financieros básicos conforme a los IAS-IFRS se muestran en los IAS 1, Presentación de estados financieros, y 7 Estado de flujos de efectivo (Mejía, Montes y Montilla, 2006).

7. Guía Miller NIC-NIIF, 2006; traducción de Fernando Catacora Carpio.

predicción de necesidades futuras de préstamos; la liquidez hace referencia a la disponibilidad de efectivo en un futuro próximo, después de tener en cuenta el cumplimiento de compromisos financieros del período; la solvencia se refiere a la disponibilidad de efectivo a largo plazo para cumplir compromisos financieros.

La información del desempeño, y en particular sobre su rendimiento, permite evaluar los cambios potenciales en los recursos económicos que probablemente puedan controlarse en el futuro; permite predecir la capacidad de generar flujos de efectivo en el futuro y determina la eficacia con que la empresa puede emplear recursos en el corto, mediano y largo plazo.

La información sobre los cambios en la posición financiera permite evaluar sus actividades de financiación, inversión y operación, en el período que cubre la información financiera. Origina la base para evaluar la capacidad de generación de efectivo y equivalentes, así como las necesidades de la empresa para la utilización de tales flujos de efectivo (ver IAS 7, Estado de flujos de efectivo).

Los estados financieros requieren una lectura en su conjunto, un solo estado financiero no suministra los elementos necesarios y suficientes para que sus usuarios tengan una comprensión íntegra y correcta de la situación de la entidad.

4. HIPÓTESIS FUNDAMENTALES

a. Devengo

Con el propósito de lograr sus objetivos los estados financieros se preparan sobre la base de la acumulación o del devengo contable. Esta base

reconoce los efectos de las transacciones y otros eventos cuando ocurren, no cuando el efectivo o su equivalente es recibido o pagado, y los registra contablemente y presenta en los estados financieros en los períodos a que se refieren. En muchos países esta hipótesis es conocida con el nombre de causación.

b. Negocio en marcha

Los estados financieros se preparan sobre la base de que una empresa está funcionando y continuará sus actividades de operación dentro del futuro previsible. Asume que la empresa no tiene intención ni necesidad de liquidar o cortar de forma importante su escala de operaciones. Si tal intención o necesidad existiera, se debe revelar tal información, en tal caso debe prepararse sobre una base diferente, y, si así fuera, se revelará información sobre la base utilizada.

5. CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Las características son los atributos que proporcionan a la información contenida en los estados financieros la utilidad para sus usuarios. Sus cuatro características principales son comprensibilidad, relevancia, confiabilidad y comparabilidad.

a. Comprensibilidad

Para cumplir esta cualidad esencial, los usuarios deben poseer un conocimiento razonable sobre negocios, actividades económicas y contabilidad, también deben estar dispuestos a estudiar la información financiera con razonable diligencia. Sin embargo, a causa de lo relevante de la necesidad de la toma de decisiones económicas

por parte de los usuarios, no debe excluirse información por razones de dificultad para su comprensión.

b. Relevancia

Para ser útil, la información debe ser relevante de cara a las necesidades de la toma de decisiones por parte de los usuarios. La información posee la cualidad de relevancia cuando ejerce influencia sobre las decisiones económicas de los que la utilizan, les ayuda a evaluar sucesos pasados, presentes o futuros, o bien a confirmar o corregir evaluaciones realizadas anteriormente.

i. Importancia relativa o materialidad

La materialidad es una característica secundaria derivada de la confiabilidad. La información tiene importancia relativa o es material cuando su omisión o presentación errónea puede influir en las decisiones económicas de los usuarios, tomadas a partir de los estados financieros. La materialidad depende de la cuantía de la partida omitida, o del error de evaluación en su caso, se juzga siempre dentro de las circunstancias particulares de la omisión o el error.⁸

c. Confiabilidad

La información posee la cualidad de fiabilidad cuando está libre de error material y de sesgo o prejuicio y los usuarios pueden confiar en que es la imagen fiel de lo que pretende repre-

sentar, o de lo que puede esperarse razonablemente que represente.

La información puede ser relevante, pero tan poco confiable en su naturaleza, que su reconocimiento pueda ser potencialmente una fuente de equívocos. Para una mayor apropiación del concepto de confiabilidad la norma deriva de ella cinco características secundarias.

i. Representación fiel

Para ser confiable, la información debe representar fielmente las transacciones y demás sucesos que pretenda representar, o que espere razonablemente que represente.

Buena parte de la información financiera está sujeta a cierto riesgo de no ser reflejo fiel de lo que pretende representar; no se debe al sesgo o prejuicio, sino a las dificultades inherentes, ya sea a la identificación de las transacciones y demás sucesos que deben captarse, ya sea al proyectar y aplicar las técnicas de medida y presentación que pueden producir los mensajes que se relacionan con esas transacciones y sucesos.

ii. La esencia sobre la forma

Es necesario que se contabilice conforme la esencia y la realidad económica, y no meramente según su forma legal. La esencia de las transacciones y demás sucesos no siempre es consistente con lo que aparenta su forma legal o trama externa.

8. La materialidad o importancia relativa es para Moonitz un concepto con un marcado cariz estadístico: "las pequeñas partidas no deben tenerse en cuenta; pero es también un concepto con una fuerte carga psicológica: una partida debe considerarse como material si hay razón para pensar que su conocimiento puede influir en las decisiones de un inversor informado, expresión indeterminada y similar a construcciones jurídicas tales como, las de un diligente padre de familia o un ordenado comerciante...".

iii. Neutralidad

La información debe ser neutral, es decir, libre de todo sesgo o prejuicio. Los estados financieros no son neutrales si, por la manera de captar o presentar la información, influyen en la toma de una decisión o en la formación de un juicio, a fin de conseguir un resultado o desenlace predeterminado.

iv. Prudencia⁹

Prudencia es la inclusión de un cierto grado de precaución, al realizar los juicios necesarios en las estimaciones requeridas bajo condiciones de incertidumbre, de tal manera que los activos o los ingresos no se sobrevaloren y que las obligaciones o los gastos no se infravaloren. Sin embargo, el ejercicio de la prudencia no permite, por ejemplo, la creación de reservas ocultas o provisiones excesivas, la subvaloración deliberada de activos o ingresos ni la sobrevaloración consciente de obligaciones o gastos, porque de lo contrario los informes contables no resultarían neutrales y por tanto no tendrían la cualidad de fiabilidad. La edición (traducción) mexicana de la norma es explícita al mencionar “el ejercicio de la prudencia no permite, por ejemplo, la creación

de reservas ocultas o provisiones en exceso”.

v. Información financiera completa

A fin de ser confiable, la información contenida en los estados financieros debe ser completa, es decir dentro de los límites de costo e importancia. Una omisión puede causar que la información sea falsa o incompleta y por consecuencia no confiable y deficiente en relación con su relevancia.

d. Comparabilidad

Los usuarios deben ser capaces de comparar los estados financieros de una empresa a lo largo del tiempo, con el fin de identificar las tendencias de la situación financiera y de desempeño. También deben ser capaces de comparar los estados financieros de empresas diferentes, con el fin de evaluar su posición financiera, desempeño y cambios en la posición financiera en términos relativos. *La medida y presentación del efecto financiero de similares transacciones y otros sucesos deben ser llevadas a cabo de una manera coherente por toda la empresa, a través del tiempo y también de una manera coherente para diferentes empresas.*¹⁰

Los usuarios deben ser informados acerca de las políticas contables

-
9. Moonitz denomina a la prudencia “conservadurismo”; Tuza hace el siguiente comentario: “análogas observaciones —a la importancia relativa— hace Moonitz respecto al conservadurismo, habitual reacción contable ante la incertidumbre. La crítica en este extremo es abierta: el tratamiento puede no ser consistente, pues si se escoge el menor valor entre el precio de costo y el de mercado ¿qué razón existe para no aplicar el mismo criterio cuando es al revés?”.
10. La cursiva debe entenderse como según el postulado imperativo C3 de Moonitz, “Consistencia: los procedimientos utilizados en contabilidad para una entidad dada deben ser apropiados para medir su situación y sus actividades y deben seguirse, consistentemente, de un período a otro”. Si el trabajo de Moonitz data de 1961, puede afirmarse que muchos de los desarrollos teóricos y de los resultados y recomendaciones de las investigaciones tardan largo tiempo en influenciar la regulación contable y la práctica profesional.

empleadas en la preparación de los estados financieros, al igual que de cualquier cambio presentado y su impacto en la interpretación de la información financiera.

La necesidad de comparabilidad no debe ser confundida con la mera uniformidad, y tampoco puede ser un obstáculo para la introducción de normas contables mejoradas. Es inapropiado para una empresa conservar sin cambios sus políticas contables cuando existan otras más relevantes o fiables.

6. RESTRICCIONES A LA INFORMACIÓN RELEVANTE Y CONFIABLE

a. Oportunidad

Si hay un retraso en la presentación de la información ésta puede perder su relevancia. Es frecuente que para suministrar información a tiempo sea necesario presentarla antes de que todos los aspectos de una determinada transacción u otro suceso se conozcan y se perjudique su confiabilidad. A la inversa, si se demora hasta conocer todos los aspectos, la información puede ser muy confiable, pero de poca utilidad para la toma de decisiones. Lo importante es un equilibrio entre relevancia y fiabilidad, donde se satisfagan mejor las necesidades de la toma de decisiones económicas por parte de los usuarios.

b. Equilibrio entre costo y beneficio

Los beneficios derivados de la información deben exceder los costos de suministrarla. Sin embargo, la evaluación de beneficios y costos es, sustancialmente, un proceso de juicios de valor. Además, los costos no

son necesariamente soportados por quienes obtienen los beneficios. En este sentido se hace difícil aplicar una relación objetiva de costo-beneficio.

c. Equilibrio entre características cualitativas

El objeto es conseguir un equilibrio apropiado entre las características cualitativas, en orden a cumplir el objetivo de los estados financieros, la importancia relativa de cada característica en cada caso particular es una cuestión de juicio profesional.

d. Imagen fiel / presentación razonable

La aplicación de las principales características cualitativas y de las normas contables apropiadas llevará a que los estados financieros transmitan lo que, por lo general, se entiende como una imagen fiel o una presentación razonable de tal información.

7. ELEMENTOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros reflejan los efectos financieros de las transacciones y otros eventos, mediante su agrupación en clases amplias, de acuerdo con sus características económicas. Estas clases amplias son llamadas elementos de los estados financieros (activo, pasivo, patrimonio - ingresos, gastos).

a. Posición financiera

Los elementos directamente relacionados con la medición de la posición financiera son: activo, pasivo, y patrimonio neto. Se transcribe la definición según el marco conceptual de la normatividad internacional.

- i. Activo: Es un recurso controlado por la empresa como resultado

de eventos pasados y cuyos beneficios económicos futuros se espera que fluyan a la empresa.

- ii. Pasivo: Es una obligación presente de la empresa derivada de eventos pasados, el pago de la cual se espera que resulte de egresos de recursos que implican beneficios económicos.
- iii. Patrimonio neto: Es el interés residual en los activos de la empresa, después de deducir todos sus pasivos.

1. Balance general

Los elementos directamente relacionados con la medición de la situación financiera son parte del balance general de la entidad; son los activos, el pasivo y la diferencia de ambos, el patrimonio.

a) Activos

Los beneficios económicos futuros incorporados a un activo consisten en el potencial del mismo para contribuir directa o indirectamente a los flujos de efectivo y de otros equivalentes al efectivo de la empresa.

Los beneficios económicos de una empresa incorporados a un activo pueden llegar por diferentes vías. Ejemplo:

- a. Utilizado individualmente o en combinación con otros activos en la producción de bienes o servicios que serán vendidos por la empresa;
- b. intercambiado por otros activos;
- c. usado para liquidar un pasivo; o
- d. distribuido a los dueños de la empresa.

b) Pasivos

Una característica esencial de todo pasivo es que la empresa tiene contraída una obligación en el momento presente. La decisión de adquirir un activo en el futuro no da lugar, por sí misma, al nacimiento de un pasivo.

La liquidación de una obligación presente puede ocurrir de numerosas formas, por ejemplo:

- a. Desembolso de efectivo.
- b. Transferencia de otros activos.
- c. Otorgamiento de servicios.
- d. Sustitución de la obligación con otra similar.
- e. Capitalización: conversión del pasivo en patrimonio.

Los pasivos proceden de transacciones u otros sucesos ocurridos en el pasado; ciertos pasivos pueden evaluarse sólo con un alto grado de estimación; tales pasivos podrían llamarse provisiones, pero en una orientación ortodoxa del término pasivo la provisión no cumpliría los requisitos de pasivo.

c) Patrimonio neto

El patrimonio se puede subdividir para efectos de su presentación en el balance de situación general; en ocasiones la creación de reservas es obligatoria por ley, con el fin de dar a la empresa y acreedores una protección adicional contra los efectos de las pérdidas.

2. Estado de resultados

Los elementos directamente relacionados con la medición de la utilidad y que por ende son parte del estado

del resultado son los ingresos y los gastos.

- i. Ingresos: Son los incrementos en los beneficios económicos; producidos durante el período contable, en forma de entradas o aumentos del valor de los activos, o decrementos de pasivos, que resultan en incrementos de patrimonio, diferentes a aquellos relativos con contribuciones por parte de los socios.
- ii. Gastos: Son los decrementos en los beneficios económicos, producidos durante el período contable en forma de salidas o agotamiento de activos, o surgimiento de pasivos, que resultan en decrementos del patrimonio neto, diferentes a los relacionados con distribuciones de capital de los socios.

Los ingresos y los gastos pueden presentarse de diferentes formas en el estado de resultados para suministrar información relevante para la toma de decisiones económicas, realizar distinciones entre partidas de ingresos y gastos y combinarlas de diferentes formas.

a) Ingresos

La definición de ingreso incluye tanto a los ingresos ordinarios como a las ganancias; al generarse un ingreso pueden recibirse o incrementar su valor diferentes tipos de activos.

b) Gastos

La definición de gasto incluye tanto las pérdidas como las erogaciones que surgen en las actividades ordinarias de la empresa. Entre los gastos de la actividad ordinaria se encuentran los costos de ventas, los salarios y la depreciación.

La revaluación o reexpresión del valor de los activos y los pasivos da lugar a incrementos o decrementos del patrimonio neto. Estos conceptos no son incluidos dentro del estado de resultados y se tratan en el punto de mantenimiento de capital.

8. RECONOCIMIENTO DE LOS ELEMENTOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Se denomina reconocimiento al proceso de incorporación, en el balance de situación general o en el estado de resultados, de una partida que cumpla la definición de elemento correspondiente, además de satisfacer los criterios para su reconocimiento, una partida que reúna la definición de un elemento deberá reconocerse, sí:

- a. Es probable que cualquier beneficio económico futuro, asociado con la partida en particular, fluya hacia o de la empresa; y,
- b. la partida tiene un costo o valor que puede ser medido de manera confiable.

9. MEDICIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Medición es el proceso de determinación de los importes monetarios a los que los elementos de los estados financieros se reconocen y mantienen en el balance general y en el estado de resultados.

- a. Probabilidad de obtener beneficios económicos futuros

El concepto tiene en cuenta la incertidumbre con que los beneficios económicos futuros asociados al mismo llegarán a, o saldrán de la empresa; también tiene en cuenta

la incertidumbre que caracteriza el entorno en que opera la empresa. La medición del grado de incertidumbre, correspondiente al flujo de los beneficios futuros, se hace a partir de la evidencia disponible cuando se preparan los estados financieros.

b. Fiabilidad de la medición

El costo o valor debe ser medido de forma fiable, se acepta el uso de estimaciones razonables, de no poder existir esta estimación razonable, la partida no se debe incluir en la información de los elementos de los estados financieros, pero puede incluirse en notas explicativas.

El marco conceptual, de igual forma, hace referencia en la dirección anotada, al reconocimiento de los activos, pasivos y gastos.

10. BASES DE MEDICIÓN

Medición es el proceso de determinación de los importes monetarios por los que se reconocen y llevan contablemente los elementos de los estados financieros, para su inclusión en el balance de situación general y el estado de resultados. Para ello se utilizan diferentes bases de medición con diversos grados y en distintas combinaciones entre ellas. Tales bases o métodos son los siguientes:

- a. *Costo histórico*: Los activos son registrados de acuerdo con el importe de efectivo o equivalente pagado, o el valor justo —razonable— de la compensación dada para adquirirlos al momento de su adquisición. Los pasivos son registrados al importe de productos recibidos e intercambiados por la obligación o en algunas circunstancias (impuesto de ren-

ta), a los importes de efectivo o equivalente que se espera serán pagados para liquidar el pasivo en el curso normal de los negocios.

- b. *Costo actual —corriente—*: Los activos se registran al importe de efectivo o sus equivalentes que pudieron haberse pagado si el mismo o un activo equivalente fuese adquirido en el momento actual; los pasivos se registran al importe no descontado de efectivo o equivalente que hubiese requerido para liquidar la obligación en el momento actual.
- c. *Valor de realización o liquidación*: Los activos son registrados al importe de efectivo o equivalente que se hubieran podido obtener en la actualidad en una forma normal, mediante la venta del activo y los pasivos a su valor de liquidación.
- d. *Valor presente*: Los activos se registran a su valor descontado presente, restando las entradas netas de efectivo que la partida generará en el curso normal de los negocios. Los pasivos son descontados a su valor descontado presente, relacionados con las futuras salidas netas de efectivo que la partida requerirá para liquidar pasivos en el curso normal de las operaciones.

11. CONCEPTO DE CAPITAL Y MANTENIMIENTO DE CAPITAL

a. Conceptos de capital

La mayoría de las empresas adoptan un concepto financiero del capital, al preparar la información; según este concepto, que se traduce en la

consideración del dinero invertido o del poder adquisitivo invertido, el capital es sinónimo de patrimonio neto. Si por el contrario, se adopta un concepto físico del capital, como capacidad productiva, el capital es la capacidad operativa de la empresa, por ejemplo, el número de unidades producidas diariamente.

b. Mantenimiento de capital financiero

Con este concepto la utilidad se genera sólo si el importe financiero (o dinero), de activo neto al final del período excede al importe financiero (o dinero) existente al principio de dicho período, excluido el aporte o distribución del mismo a los inversionistas. El mantenimiento de capital financiero puede ser medido en unidades monetarias nominales o en unidades de poder adquisitivo constante.

c. Mantenimiento de capital físico

Dado este concepto la utilidad se genera sólo si la capacidad física productiva en términos físicos (o capacidad operativa), de la empresa o de los recursos o fondos necesarios para lograr tal capacidad, al final del período sobrepasan la capacidad física productiva al principio del mismo, después de excluir cualquier distribución o contribución de los dueños durante el período.

El concepto de mantenimiento de capital se relaciona con la manera en que una empresa define el capital que quiere mantener; permite distinguir entre lo que es rendimiento sobre el capital y lo que es recuperación del capital. El concepto de mantenimiento de capital físico exige la adopción

del costo corriente como base de la medición contable; el mantenimiento de capital financiero no exige ninguna base particular.

CONCLUSIONES

La normatividad internacional contable es el resultado de la creciente actividad económica global que requiere de un instrumental apropiado para la medición, valuación, preparación y revelación de los hechos económicos de una entidad-empresa.

Los estándares son permanentemente actualizados y mejorados por el organismo emisor, en busca de lograr el mejor nivel de aplicación conforme a la complejidad económica.

Su orientación fundamental hacia el mercado de valores, hace de los estándares una normatividad lejana a los usuarios y necesidades de otros tipos de actividad económica. Situación que llevó al ISAR-UNCTAD a expedir en 2002 unas Guías para la contabilidad de las pequeñas y medianas empresas, pero las mismas fueron diseñadas a imagen de los IAS, lo que trajo como consecuencia que no sirvieran a las PYMES, pero además que no conservara el espíritu normativo del IASB.

Para los países subdesarrollados la implementación de los estándares internacionales de contabilidad y de reportes financieros, no es el resultado de un estudio ni teórico ni empírico de necesidades, usuarios y objetivos de la información. Es más el resultado de una débil autonomía en la determinación de sus estrategias de crecimiento, progreso y desarrollo social, político y económico.

El desarrollo que una nación alcance no es el resultado de la transferencia

mecánica de modelos recomendados por organizaciones ajenas al interés nacional. El desarrollo de un país se alcanza construyendo modelos que respondan a las condiciones particulares y específicas de cada entorno, estructuras en su proceso de construcción contaron con la participación de todos los actores afectados.

El cambio de normatividad de una nación debe ser el resultado de un gran movimiento nacional, que de como resultado la necesidad de un nuevo modelo, que determine las condiciones del mismo y que oriente su formulación y aplicación.

Los modelos contables transferidos se han caracterizado porque han sido implementados sin la realización de estudios de impacto previos que evidenciaran las bondades o efectos negativos del cambio de sistema.

La contabilidad es un saber estratégico para un país, puede estar orientada al bienestar de la nación, al interés de grupos económicos dominantes o al servicio del capital transnacional.

La contabilidad no es neutral y aseptica. Su aplicación lleva de forma implícita o explícita una intencionalidad sujeta a una racionalidad. El contador no siempre es consciente de la racionalidad a la que obedece el modelo contable que él aplica en el campo de la práctica cotidiana. La razón de tal desconocimiento es la formación en ocasiones centrada exclusivamente en los procedimientos técnicos, olvidando elementos básicos del desempeño profesional: análisis, crítica, opinión e interpretación.

No obstante, el Marco conceptual tratado en el presente artículo constituye la columna vertebral del proceso de normatización internacional.

Anexo 1.

SIGLAS EN CONTADURÍA INTERNACIONAL

BCBS: Basel Committee on Banking Supervision
Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria

CPSS: Committee for Payment and Settlement Systems
Comité de Sistemas de Pago y Liquidación

FATF: Financial Action Task Force
Grupo de Acción Financiera (de la OCDE)

IAIS: International Association of Insurance Supervisors
Asociación Internacional de Supervisores de Seguros

IAS: International Accounting Standard
Estándar Internacional de Contabilidad

IASB: International Accounting Standards Board
Consejo de Estándares Internacionales de Contabilidad

IASC: International Accounting Standards Committee
Comité de Estándares Internacionales de Contabilidad

IASCF: International Accounting Standards Committee Foundation
Fundación Comité de Estándares Internacionales de Contabilidad

IFAC: International Federation of Accountants
Federación Internacional de Contadores

IFRS: International Financial Reporting Standard
Estándar Internacional de Reportes Financieros

IOSCO: International Organization of Securities Commissions
Organización Internacional de Comisiones de Valores y Bolsa

IPSAS: International Public Sector Accounting Standard
Estándar Internacional de Contabilidad para el Sector Público

IPSASB: International Public Sector Accounting Standards Board
Consejo de Estándares Internacionales de Contabilidad para el Sector Público

ISAR: Intergovernmental Working Group of Experts on International Standards of Accounting and Reporting
Grupo Intergubernamental de Expertos en Estándares Internacionales de Contabilidad y Reportes

NAFI: Nueva Arquitectura Financiera Internacional

SIC: Standing Interpretations Committee
Comité de Interpretación de Estándares

SMEGAS: Accounting and Financial Reporting Guidelines for Small and Medium Enterprises
Directrices Internacionales de Contabilidad y Reportes Financieros para Pequeñas y Medianas Empresas


OCDE: Organization for Economic Co-operation and Development
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

UNCTAD: United Nations Conference on Trade and Development
Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez Álvarez, H. (2001). Desarrollos teóricos en contabilidad. *Revista Universidad del Quindío*, (1), 9-70.
2. Álvarez Álvarez, H. (2002, septiembre). Armonización o adopción de la normativa contable. Ponencia presentada en el II Coloquio Internacional de la Contaduría Pública, Bogotá, Colombia.
3. Álvarez Álvarez, H., Gil, J.M., García López, E., Martínez Pino, G., Valencia Quijano, O. (2004). La contaduría pública en el nuevo entorno global. Popayán, Colombia: Universidad del Cauca.
4. Belkaoui, A. R. (1993). *Accounting theory*. Reino Unido: Hartcourt Brace.
5. Bruns Jr., W. (1975). *La contabilidad y el comportamiento humano*. México: Trillas.
6. Cañibano Calvo, L. (1979) *Teoría actual de la contabilidad* (2ª ed.). Madrid: Ediciones ICE.
7. Cañibano Calvo, L. (1987). *Contabilidad: análisis contable de la realidad económica*. Madrid: Pirámide.
8. Cañibano Calvo, L. (2004) *Información financiera y gobierno de la empresa*. *Revista Legis de Contabilidad y Auditoría*, (19), 157-236.
9. Choi, F. y Mueller, G. (1992). *Contabilidad internacional*. New Jersey: Prentice Hall.
10. Consejo Técnico de Contaduría Pública. (2004). *Análisis de la adopción en Colombia de los estándares de contabilidad, auditoría y contaduría*. *Revista Legis de Contabilidad y Auditoría*, (19), 53-140.
11. González Esqueda, J. A. (2003). *Contabilidad internacional*. México: McGraw-Hill.
12. González Angulo, J. & Tua Pereda, J. (1988). *Introducción a la contabilidad internacional*. Madrid: Instituto de Planificación Contable.
13. Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España. (1989). *Madrid: Normas Internacionales de Contabilidad*.
14. International Accounting Standards Committee Foundation. (2006). *International Financial Reporting Standards*, London: IFRS.
15. Jarne Jarne, J. I. (1997). *Clasificación y evolución internacional de los sistemas contables*. Madrid: AECA.
16. Jarne Jarne, J. I. & Laínez Gadea, J. (2002). *El proceso de armonización contable en la Unión Europea: hacia los estándares internacionales*. *Revista Contador*, (11), 11-38.
17. Jarne Jarne, J., Cullao Gastón, S., Hernández, B. & Laínez Gadea, J. (2004). *Análisis internacional de la calidad de la auditoría empresarial*. *Revista Legis de Contabilidad y Auditoría*, (17), 25-66.
18. Laínez Gadea, J. A. (2001). *Manual de contabilidad internacional*. Madrid: Pirámide.
19. Lizcano, J. L. (2004). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: AECA.
20. López Díaz, A. & González Díaz, B. (2003). *Los estados financieros complementarios. La información financiera por segmentos e intermedia*. *Revista AECA*, (65), 34-37.
21. Mejía Soto, E. (2003). *Análisis crítico de la aplicación de los criterios lógicos de la epistemología de las ciencias naturales (racionalismo crítico) al desarrollo del conoci-*

- miento de las ciencias sociales (disciplina económico-contable). Universidad Tecnológica de Pereira. Revista Paradoxa, (6), 33-45.
22. Mejía Soto, E. (2005). Introducción al pensamiento contable de Richard Mattessich. Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría, (24), 135-174.
 23. Mejía Soto, E. (2004). Evolución del pensamiento de Richard Mattessich. Revista Universidad del Quindío, (10), 187-199.
 24. Mejía Soto, E. (2004). Resumen del marco conceptual de las normas internacionales de contabilidad para la preparación y presentación de estados financieros. Revista Universidad del Quindío, (10), 151-164.
 25. Mejía Soto, E. (2004). Visión crítica de la armonización o estandarización contable. Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría, (20), 145-180.
 26. Mejía Soto, E. (2003). Introducción a las normas internacionales de contabilidad. Armenia: Universidad del Quindío.
 27. Mejía Soto, E. (2005). Directrices para contabilidad e información financiera de las PYMES (DCPY-MES). Armenia: Universidad del Quindío.
 28. Mejía Soto, E., Montes Salazar, C. A. & Montilla Galvis, O. de J. (2005). Armonización o estandarización contable internacional. Cali, Colombia: Universidad Libre.
 29. Mejía Soto, E., Montes Salazar, C. A. & Montilla Galvis, O. de J. (2005). Fundamentos para la implementación de estándares internacionales de reportes financieros. Armenia, Colombia: Universidad del Quindío.
 30. Mejía Soto, E., Montes Salazar, C. A. & Montilla Galvis, O. de J. (2005). Introducción a los IFRS. Armenia, Colombia: Universidad del Quindío.
 31. Mejía Soto, E., Montes Salazar, C. A. & Montilla Galvis, O. de J. (2006). Contabilidad y racionalismo crítico. Cali: Universidad Libre de Colombia.
 32. Montesinos Julve, V. (1978). Formación histórica, corrientes doctrinales y programas de investigación de la contabilidad. Revista Técnica Contable, (30), 81-373.
 33. Montesinos Julve, V. (1983). Organismos internacionales de contabilidad. Funciones y objetivos. Madrid: Ministerio de Economía y Hacienda.
 34. Mora Roa, G., Montes Salazar, C. A. & Mejía Soto, E. Efectos de la regulación contable internacional. Armenia, Colombia: Universidad del Quindío.
 35. Mueller, G. G., Gernon, H. & Meex, G. K. (1999). Contabilidad: una perspectiva internacional. México: McGraw-Hill.
 36. Tua Pereda, J. (1983). Principios y normas de contabilidad. Madrid: ICE.
 37. Tua Pereda, J. (1991). La investigación empírica en contabilidad: La hipótesis de eficiencia del mercado. Madrid: ICAC.
 38. Tua Pereda, J. (1995). Lecturas de teoría e investigación contable. Medellín: CIJUF.
 39. Tua Pereda, J. (2000). Hacia el triunfo definitivo de las normas internacionales de contabilidad y auditoría sobre la incidencia del medio ambiente en la información financiera. Revista del Contador, (1), 113-173.

40. Tua Pereda, J. (2001). Normas internacionales de contabilidad y auditoría sobre la incidencia del medio ambiente en la información financiera. *Revista del Contador*, (7), 117-166.
41. Tua Pereda, J. (2003). España reflexiona sobre las normas internacionales. *Revista del Contador*, (13), 93-154.
42. Vásquez Tristancho, G. (2001). Prospectiva de la contabilidad internacional, análisis de la situación colombiana. *Revista del Contador*, (5), 67-92. 

ANALIZANDO LA COMPRA DE MARCAS PRIVADAS: EVIDENCIA EMPÍRICA DESDE CHILE*

PEDRO HIDALGO CAMPOS

M.Sc. in Business, University of Kansas, USA. Ingeniero Comercial y Contador Auditor, Universidad de Chile. Profesor Asistente en Marketing e Investigación de Mercados, Departamento de Administración, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
phidalgo@unegocios.cl

PABLO FARÍAS NAZEL

Magíster en Finanzas, Universidad de Chile. Ingeniero Comercial, Universidad de Chile. Asistente de Investigación, Departamento de Administración, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Santiago de Chile. pfarias@facea.uchile.cl

Fecha de recepción: 12-12-2005

Fecha de aceptación: 1-9-2006.

ABSTRACT

As of 2003 private brands held shares of overall supermarket sales of 8% in Argentina, 2% in Brazil, 5% in Chile, and 5% in Colombia. In light of their success in Europe, private labels in Latin America have a huge potential. Yet the question needs to be raised as to why private brands have not secured a larger market share in Latin America.

Gaining acceptance of private brands on the part of less-intensive buyers

is a key to achieving this goal. The purpose of this paper is to assess the degree to which intensive buyers differ from less intensive buyers of private brands in terms of psychographic variables.

A study conducted at supermarkets allowed, among other things, documenting the differences between intensive and less-intensive buyers of private brands. The authors present their conclusions along with their implications to administrators and researchers.

* Los autores desean agradecer a Guillermo Sepúlveda N. y a Rodrigo Pavez M. por su labor como asistentes de investigación, y a los árbitros anónimos de la revista, cuyos aportes ayudaron a mejorar este artículo.

KEY WORDS

Private labels, store brands, consumer behavior

RESUMEN

Al 2003, las marcas privadas contaban con una participación de las ventas en supermercados de 8% en Argentina, 2% en Brasil, 5% en Chile y 5% en Colombia. El potencial de las marcas privadas en América Latina es enorme si se observa el éxito que tienen en Europa. Sin embargo, cabe preguntarse por qué las marcas privadas no han alcanzado mayores participaciones de mercado en América Latina. El logro de estos resultados pasa por conseguir la aceptación de este tipo de marcas por parte de los compradores menos intensivos de

marcas privadas. Luego, el objetivo de este artículo es evaluar el grado en el cual compradores intensivos de marcas privadas y compradores poco intensivos de marcas privadas difieren en términos de variables psicográficas. Un estudio realizado en supermercados permitió, entre otras cosas, documentar en qué difieren compradores intensivos y poco intensivos de marcas privadas. Las conclusiones e implicaciones para administradores e investigadores son comentadas por los autores.

PALABRAS CLAVE

Marcas privadas, marcas propias, conducta del consumidor.

Clasificación JEL: M31-Marketing

1. INTRODUCCIÓN

El inicio y desarrollo de las marcas privadas se ha dado fuertemente en los países europeos, extendiéndose desde ahí a otros continentes. Las marcas privadas (marcas propias, private labels, store brands) son marcas de propiedad, de control y de venta exclusiva de los detallistas. No obstante, el detallista no necesariamente es quien fabrica la marca privada, frecuentemente estipula a los proveedores las características físicas deseadas para los productos etiquetados con sus marcas privadas (Dick *et al.*, 1995).

La participación de mercado (en comestibles) de las marcas privadas a través de los países no es homogénea: En Suiza alcanza un 45%, 37% en Inglaterra, 22% en Canadá y 12% en los Estados Unidos (Dhar y Hoch, 1997). Erdem *et al.* (2004) indican que el mayor éxito de las marcas privadas en Europa, comparado con Estados Unidos, puede ser explicado por las diferencias existentes en las características psicográficas de europeos y norteamericanos.

De acuerdo con el Panel de Consumidores ACNielsen (2004), en el año 2003 la participación de mercado de las marcas privadas en Europa alcanzó un 22%, en América del Norte un 16%, en Asia del Pacífico un 4% y en América Latina llegó a sólo un 1% de las ventas. En ese mismo año, según el Panel de Consumidores ACNielsen (2004), las marcas privadas contaban con una participación de mercado en supermercados de 8% en Argentina, 2% en Brasil, 5% en Chile, y 5% en Colombia. El relativo pobre desempeño de las marcas privadas en América Latina es sorprendente, dado el

potencial que estos productos tienen sobre las utilidades del detallista. En Inglaterra por ejemplo, en los años noventa, la participación de mercado de las marcas privadas ayudó a los detallistas ingleses a lograr márgenes de utilidad cercanos al 8% comparado con el típico 1-2% informado para Estados Unidos (Dick *et al.*, 1995).

Un programa exitoso de marcas privadas significa un negocio beneficioso para los detallistas: mejores márgenes, diferenciación de la competencia, fortalecimiento de la imagen de la tienda, incremento de su poder de negociación frente a los fabricantes y fidelización de los clientes. De acuerdo con la encuesta Discount Merchandiser (1996) realizada a detallistas en Estados Unidos, la razón más importante para tener marcas privadas es el margen. Keller (1993) señala que los mejores márgenes pueden fluctuar entre un 25% y 50% superior al compararlo con el que obtienen con las marcas nacionales (national brands). El alto margen de las marcas privadas para los detallistas puede ser resultado del mayor poder de negociación que poseen estos con proveedores, menores esfuerzos de marketing, economías de escala obtenidas en distribución y reducción de intermediarios (Semeijn *et al.*, 2004).

Por lo tanto, cabe preguntarse por qué razón las marcas privadas no han alcanzado mayores participaciones de mercado en América Latina. Incrementar la participación de mercado de las marcas privadas pasa por lograr la aceptación de este tipo de marcas por parte de los compradores menos intensivos de marcas privadas. Por consiguiente, el objetivo de este

artículo es evaluar el grado en el cual compradores intensivos de marcas privadas y compradores poco intensivos de marcas privadas difieren en términos de sus características psicográficas. Los resultados encontrados en este estudio pueden ser aprovechados por los administradores para el desarrollo de sus estrategias de marketing. El resto del artículo es organizado de la siguiente forma: La segunda sección presenta la revisión de la literatura y las hipótesis propuestas, la tercera sección presenta la metodología, la cuarta sección muestra los resultados y la quinta sección presenta las conclusiones.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La literatura sugiere que los compradores poco intensivos en marcas privadas rechazan la compra de marcas privadas debido a que perciben a esos productos como de peor calidad (e.g., Bellizzi *et al.*, 1981; Cunningham *et al.*, 1982). Sin embargo, existe poca evidencia de las causas de esta desfavorable percepción (Dick *et al.*, 1996).

Las investigaciones en los últimos quince años enfocadas en marcas privadas han seguido dos corrientes principales de investigación (Sethuraman y Cole, 1999): la primera, orientada a entender la variación en la participación de mercado a través de las categorías de productos (e.g., Dhar y Hoch, 1997; Hoch y Banerji, 1993; Sethuraman, 1992). La segunda, se ha orientado a entender las características de los consumidores de marcas privadas (e.g., Ailawadi *et al.*, 2001; Burton *et al.*, 1998; Dick *et al.*, 1996; Garretson *et al.*, 2002; Szymanski y Busch, 1987). Utilizando la segunda corriente como base,

este artículo busca evaluar el grado en el cual compradores intensivos de marcas privadas y compradores poco intensivos de marcas privadas difieren en términos de sus características psicográficas. A continuación se presentan las hipótesis a testear en esta investigación.

– *Ahorro de precios:* Las marcas privadas generalmente ofrecen a los consumidores un ahorro de 30% en relación con las marcas nacionales (Panel de Consumidores ACNielsen, 2005). Los compradores intensivos de marcas privadas tienden a concentrarse en pagar bajos precios (Burton *et al.*, 1998). Existe evidencia empírica que muestra una positiva correlación entre la propensión a usar marcas privadas y la conciencia por el precio (Ailawadi y Harlam, 2004; Ailawadi *et al.*, 2001; Burton *et al.*, 1998). Debido a que las marcas privadas ofrecen ahorro de precios a los consumidores, se propone la siguiente hipótesis:

H1: Los compradores intensivos de marcas privadas poseen mayor conciencia por el precio que los compradores poco intensivos de marcas privadas.

– *Calidad de los productos:* Ailawadi *et al.* (2001) muestran una negativa correlación entre el uso de las marcas privadas y la conciencia por la calidad de los productos. La calidad de los productos por definición es relevante para compradores conscientes por la calidad de los productos. Dado que las marcas privadas son percibidas de peor calidad que las marcas nacionales (Bellizzi *et al.*, 1981; Cunningham *et al.*, 1982), se propone una segunda hipótesis:

H2: Los compradores intensivos de marcas privadas son menos conscientes por la calidad de los productos que los compradores poco intensivos de marcas privadas.

– *Compra inteligente*: Existe evidencia empírica que muestra que los consumidores que se autoperciben como compradores inteligentes poseen una mejor actitud hacia las marcas privadas (Burton *et al.*, 1998; Garretson *et al.*, 2002). Los compradores que buscan satisfacer su necesidad de ego, lo hacen al ahorrar, precios a través de la compra, llevando a compradores que se autoperciben como “compradores inteligentes” a comprar marcas privadas (Garretson *et al.*, 2002). Consecuentemente, la tercera hipótesis propuesta es:

H3: Los compradores intensivos de marcas privadas se perciben compradores inteligentes con mayor fuerza que los compradores poco intensivos de marcas privadas.

– *Riesgo percibido*: Existe evidencia empírica que muestra que el riesgo percibido en las marcas privadas deteriora la propensión hacia este tipo de marcas (Batra y Sinha, 2000; Erdem *et al.*, 2004; Livesey y Lennon, 1978; Semeijn *et al.*, 2004). Por ejemplo, Semeijn *et al.* (2004) muestran que los riesgos funcional, social y financiero asociados a las marcas privadas afectan negativamente su evaluación. Uno de los beneficios del consumidor, generalmente atribuido a los productores de marcas nacionales, es que ellos reducen el riesgo percibido por los consumidores, porque, como un grupo, las marcas nacionales son percibidas como de menor varianza en la calidad del producto que las marcas privadas (Montgomery y Wernerfelt,

1992). Por lo tanto, los compradores adversos al riesgo preferirán marcas nacionales para reducir aquella varianza en la calidad de los productos comprados. En cuanto a la asociación precio-calidad, los consumidores al observar un menor precio de las marcas privadas pueden atribuirlos a aspectos problemáticos del producto, generando un mayor riesgo percibido de las marcas privadas (Garretson *et al.*, 2002). Por ejemplo, Sethuraman y Cole (1999) comentan que este tipo de consumidores cree que un alto precio reduce el riesgo funcional del producto. En cuanto al riesgo social, Livesey y Lennon (1978) han reportado que consumidores ingleses tienden a servir té de marcas nacionales a invitados en momentos sociales, pero están más inclinados a consumir té de marcas privadas cuando su consumo no es observado. El uso público de los productos reduce la oportunidad de que los consumidores puedan comprar marcas privadas (DeVecchio, 2001; Semeijn *et al.*, 2004). Por otro lado, la lealtad a la tienda puede estar positivamente correlacionada con la propensión hacia las marcas privadas (Ailawadi *et al.*, 2001; Corstjens y Lal, 2000; Steenkamp y Dekimpe, 1997), debido a que los consumidores leales a la tienda confían en su tienda elegida y por lo tanto, probarán y se familiarizarán con las marcas privadas que posee la tienda (Ailawadi *et al.*, 2001; Dick *et al.*, 1995; Dick *et al.*, 1996). Por lo tanto, se proponen cuatro hipótesis, relacionadas con el riesgo percibido asociado a las marcas privadas:

H4: Los compradores intensivos de marcas privadas poseen a) una menor aversión al riesgo, b) menor asociación precio-calidad, c) menor riesgo

social percibido en las marcas privadas y d) mayor lealtad a la tienda que los compradores poco intensivos de marcas privadas.

– *Costos de cambio*: Los costos de cambiarse de marca son altos para compradores leales a la marca (Ailawadi *et al.*, 2001), por lo tanto, se espera que tiendan a comprar en menor cantidad nuevas marcas, como lo son las marcas privadas. Existe evidencia empírica que muestra una correlación negativa entre la lealtad a la marca y la actitud hacia las marcas privadas (Burton *et al.*, 1998; Garretson *et al.*, 2002). Luego, la siguiente hipótesis es:

H5: Los compradores intensivos de marcas privadas poseen una menor lealtad a la marca que los compradores poco intensivos de marcas privadas.

– *Exploración*: Existe evidencia empírica que muestra una correlación positiva entre la búsqueda de variedad y la propensión a usar marcas privadas (Ailawadi *et al.*, 2001). Dado que los productos de marcas privadas aumentan la variedad de marcas existentes para el consumidor, los compradores que buscan variedad de productos comprarán en mayor cantidad las marcas privadas. Por otro lado, las marcas privadas pueden ser compradas por impulso (Ailawadi *et al.*, 2001), debido a que los detallistas tienen la capacidad y mayores incentivos para ubicar sus marcas privadas en lugares que incentiven la compra por impulso. Por lo tanto, se proponen las siguientes dos hipótesis:

H6: Los compradores intensivos de marcas privadas poseen a) mayor búsqueda de variedad, y b) una mayor

impulsividad que los compradores poco intensivos de marcas privadas.

– *Costos de tiempo*: Un comprador con escaso tiempo disponible privilegia hábitos que le signifiquen ahorro en tiempo y energía (CCS, 2005). Luego, los consumidores con menor tiempo para comparar productos tienden a comprar marcas conocidas con el objetivo de disminuir el tiempo de comparar entre marcas (Myers, 1967). Consecuentemente, se propone una última hipótesis:

H7: Los compradores intensivos de marcas privadas son menos presionados por el tiempo que los compradores poco intensivos de marcas privadas.

3. METODOLOGÍA

Se realizaron trescientas entrevistas personales a mujeres mayores de dieciocho años, quienes fueron interceptadas a la salida de seis supermercados de la ciudad de Santiago de Chile, en distintos momentos del día y en diferentes días de la semana. Se entrevistaron sólo mujeres con el objetivo de lograr una muestra más homogénea que estuviera conformada por los compradores que en Chile, al igual que en América Latina, Estados Unidos y Europa, representan el 70%-100% de los encuestados en temas relacionados con los supermercados (e.g., Ailawadi *et al.*, 2001; Burton *et al.*, 1998; Cabrejos, 2004; Garretson *et al.*, 2002; Mitchell y Harris, 2005). Estos seis supermercados pertenecen a las dos principales cadenas de supermercados de Chile (D&S y Cencosud), sumando entre ambas cadenas más del 74% de la participación en la industria de supermercados en la ciudad de Santiago (Panel de Consumidores ACNielsen,

2004). Los supermercados fueron seleccionados de manera tal de cubrir todos los estratos sociales, logrando una muestra representativa de la población de Santiago de Chile.

Con el objetivo de conocer las diferencias existentes entre las compradoras intensivas y poco intensivas de marcas privadas, se procedió a clasificarlas en dos grupos mutuamente excluyentes. Para clasificar a las compradoras en intensivas y poco intensivas de marcas privadas se utilizaron dos ítems: frecuencia de

compra de marcas privadas y porcentaje de compra en marcas privadas. Se define "compradoras intensivas de marcas privadas" a quienes señalan comprar frecuentemente o siempre marcas privadas y que, además, señalan comprar en un porcentaje mayor a 20% en marcas privadas. Las "compradoras poco intensivas de marcas privadas" fueron definidas como las compradoras que señalan no comprar nunca o rara vez marcas privadas y que además señalan no superar el 10% del total de sus compras en marcas privadas (Tabla 1).

Tabla 1. Frecuencia de compra y porcentaje de compra en marcas privadas.

Frecuencia de compra en marcas privadas	Porcentaje de compra en marcas privadas				Total
	Menor a 10%	10% a 20%	21% a 40%	Mayor a 40%	
Nunca	13%	0%	0%	0%	13%
Rara vez	25%	2%	1%	0%	28%
Ocasionalmente	17%	11%	4%	0%	32%
Frecuentemente	2%	5%	6%	1%	14%
Siempre	3%	2%	5%	3%	13%
Total	59%	21%	16%	4%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Como lo muestra la Tabla 1, un 37,3% (112) de las encuestadas fueron clasificadas como "compradoras poco intensivas de marcas privadas" y un 14,7% (44) de las encuestadas fueron clasificadas como "compradoras intensivas de marcas privadas". La frecuencia de compra de marcas privadas (Ver Tabla 1) nos muestra que la penetración de las marcas privadas es alta (87%), sin embargo, la repetición de compra es baja, sólo

un 27% de las encuestadas compra frecuentemente ó siempre estas marcas. Por otro lado, el 80% de las encuestadas destina menos del 20% de sus compras en supermercados a las marcas privadas (Efecto Pareto 80/20). Igualmente, sólo un 4% de las encuestadas compra sobre un 40% en marcas privadas del total de su canasta de compras en supermercados.

Tabla 2. Operacionalización de los constructos.

Constructo	Número de ítems	Alfa de Cronbach	Ejemplo ítem por constructo
Conciencia por el precio	2	0,88	Yo estoy dispuesta a hacer un esfuerzo extra para encontrar precios más bajos.
Conciencia por la calidad De los productos	2	0,77	Es importante para mí comprar productos de alta calidad.
Autopercepción comprador inteligente	2	0,91	Cuando voy de compras, me enorgullezco mucho haciendo compras inteligentes.
Aversión al riesgo	2	0,82	No me gusta tomar riesgos.
Asociación precio-calidad	2	0,88	El precio de un producto es un buen indicador de su calidad.
Riesgo social percibido en las marcas privadas	2	0,77	Me avergüenza comprar marcas propias.
Lealtad a la tienda	2	0,84	Yo prefiero comprar todo en mi supermercado.
Lealtad a la marca	2	0,76	Si me gusta una marca, raramente me voy a cambiar para probar una marca diferente.
Búsqueda de variedad	2	0,82	Yo compro diferentes marcas para tener algo de variedad.
Impulsividad	3	0,83	Es entretenido comprar espontáneamente.
Presión por el tiempo	2	0,85	Yo nunca tengo el suficiente tiempo para hacer las cosas que quiero hacer.

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de testear las hipótesis propuestas, se procedió a operacionalizar los constructos definidos anteriormente. La Tabla 2 muestra los constructos definidos, el número de ítems que componen cada constructo, el alfa de Cronbach obtenido para cada constructo y un ítem de muestra para cada constructo. Los ítems de los constructos fueron tomados de Ailawadi *et al.* (2001),

Burton *et al.* (1998) y Garretson *et al.* (2002) principalmente. Todos los ítems fueron medidos en una escala Likert de 5-puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo). La Tabla 2 muestra que la confiabilidad interna de todos los constructos es alta, es decir, alfas de Cronbach por sobre los niveles aceptables de 0,70 (Nunnally, 1978; Nunnally y Bernstein, 1994). Se usó

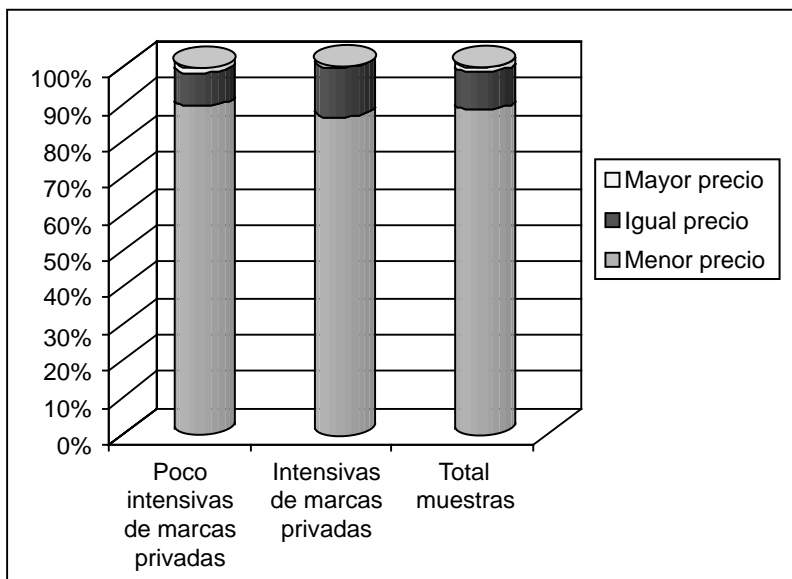
la media de los ítemes que conforman cada constructo para medir cada una de las variables psicográficas a analizar (Biswas *et al.*, 2002).

4. RESULTADOS

Las marcas privadas son percibidas por el 88,3% de las compradoras como marcas de menor precio en relación con las marcas nacionales, como una sólida señal de que el posicionamiento de menor precio de las

marcas privadas se ha logrado más que satisfactoriamente. La Figura 1 muestra el evidente posicionamiento de bajos precios logrado tanto en las compradoras intensivas como en las compradoras poco intensivas de marcas privadas. Tanto el 86% de las compradoras intensivas de marcas privadas como el 89% de las compradoras poco intensivas consideran que las marcas privadas tienen menor precio que las marcas nacionales.

Figura 1. Percepción del precio de las marcas privadas.



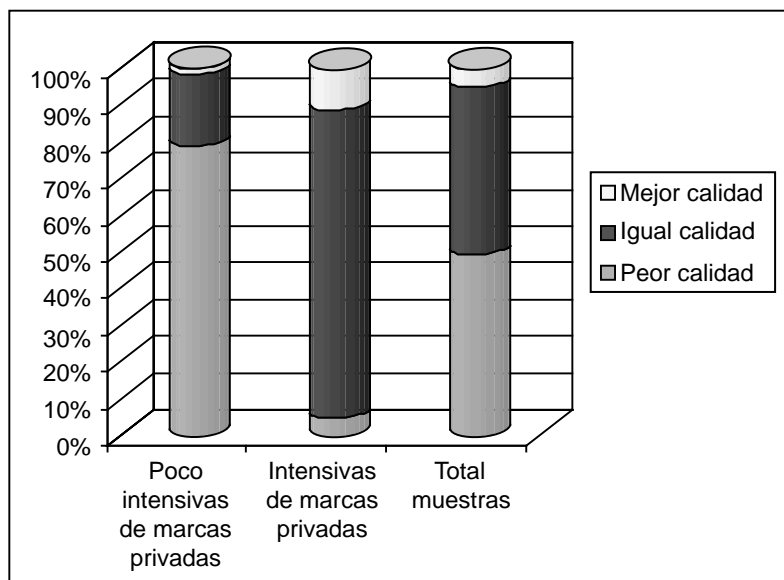
Fuente: Elaboración propia.

El punto débil de las marcas privadas aparece al momento de constatar que el 49% de las compradoras las considera de peor calidad en relación con las marcas nacionales. La Figura 2 revela que las compradoras intensivas de marcas privadas perciben principalmente a las marcas privadas como de igual calidad que las marcas nacionales (84%), por otro

lado, las compradoras poco intensivas de marcas privadas las perciben mayoritariamente como de peor calidad (78%).

Sin duda, las marcas privadas son percibidas como marcas de menor precio. La razón principal de compra de las marcas privadas es el precio tanto para las compradoras intensi-

Figura 2. Percepción de calidad de marcas privadas.



Fuente: Elaboración propia.

vas como poco intensivas de marcas privadas (Ver Tabla 3). Kirk (1992) para Estados Unidos, encuentra similares resultados. Sin embargo, es posible observar con significancia estadística que razones como precio,

confianza y calidad en las marcas privadas son razones señaladas con mayor fuerza por compradoras intensivas de marcas privadas que por compradoras poco intensivas de las mismas.

Tabla 3. Razones para comprar marcas privadas.

	Poco intensivas de marcas privadas	Intensivas de marcas privadas	Chiccuadrado	p-value
Oferta	0,9%	0,0%	0,40	0,53
Probar, Conocerlas	1,8%	0,0%	0,80	0,37
Recomendación	1,8%	2,3%	0,04	0,84
Confianza	6,3%	20,5%	6,93	0,01
Calidad	10,7%	40,9%	18,54	0,00
Precio	58,0%	81,8%	7,83	0,01

Nota: Las encuestadas podían indicar más de una razón.

Test Chi-cuadrado testea la hipótesis nula de no asociatividad entre variables.

Fuente: Elaboración propia.

Con el objeto de verificar las hipótesis propuestas se contrastaron las características psicográficas de las compradoras poco intensivas de marcas privadas y de las compradoras intensivas de marcas privadas. El resultado de los contrastes muestra que todas las hipótesis son predichas en su dirección y seis de ellas son predichas con significancia estadística (p -value < 0,05). Las compradoras poco intensivas de marcas privadas son (con significancia estadística); 1) menos conscientes al precio, 2) son

más conscientes por la calidad de los productos, 3) se consideran con menor fuerza compradores inteligentes, 4) perciben un mayor riesgo social en las marcas privadas, 5) son menos leales a la tienda, y 6) poseen mayor presión por el tiempo que las compradoras intensivas de marcas privadas (Ver Tabla 4). La Figura 3 muestra la diferencia entre el perfil de las compradoras poco intensivas de marcas privadas y el perfil de las compradoras intensivas de marcas privadas.

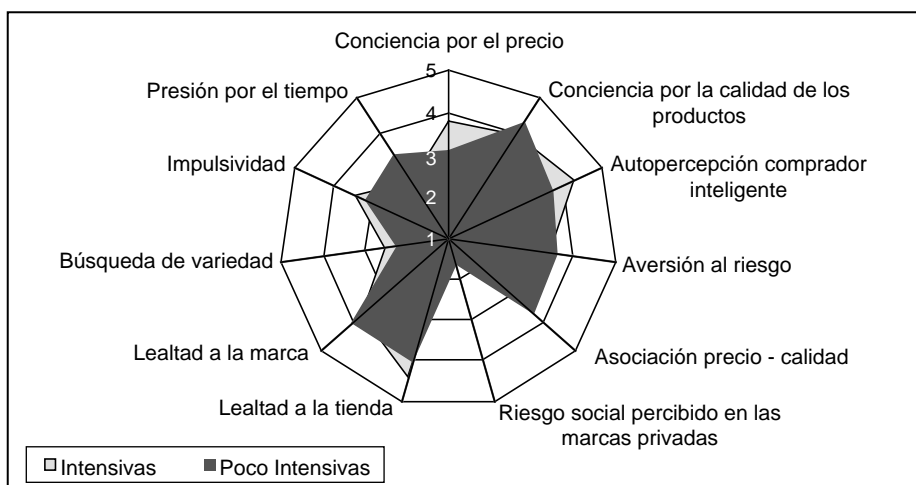
Tabla 4. Medias, t-values y p-values de contrastes por constructo.

Constructo	Poco intensivas de marcas privadas (Likert 1 a 5)	Intensivas de marcas privadas (Likert 1 a 5)	t-value	p-value
Conciencia por el precio	3,08	3,81	-3,31	0,00
Conciencia por la calidad de los productos	4,32	3,92	2,77	0,01
Autopercepción comprador inteligente	3,72	4,27	-2,68	0,01
Aversión al riesgo	3,59	3,43	0,72	0,47
Asociación precio-calidad	3,67	3,38	1,50	0,14
Riesgo social percibido en las marcas privadas	1,63	1,17	3,13	0,01
Lealtad a la tienda	3,99	4,40	-2,08	0,04
Lealtad a la marca	4,00	3,72	1,61	0,11
Búsqueda de variedad	2,20	2,52	-1,55	0,12
Impulsividad	3,16	3,41	-1,09	0,28
Presión por el tiempo	3,34	2,63	2,70	0,01

Nota: Test-t testea la hipótesis nula de que las medias de ambos segmentos son iguales.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Diferencias psicográficas entre compradoras intensivas y poco intensivas de marcas privadas.



Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

Los resultados indican que los compradores poco intensivos e intensivos de marcas privadas difieren en sus características psicográficas. En efecto, el ahorro de precios, la autopercepción de compradores inteligentes y la lealtad a la tienda parecen ser factores que identifican a las compradoras intensivas de marcas privadas. A diferencia de las compradoras poco intensivas de marcas privadas que son más conscientes por la calidad de los productos, perciben un mayor riesgo social en las marcas privadas y poseen mayor presión por el tiempo.

5.1. Implicaciones para administradores

Con base en los hallazgos encontrados aquí, proponemos las siguientes recomendaciones a los administradores:

- Los compradores poco intensivos de marcas privadas son más conscientes

de la calidad de los productos y menos conscientes a variables relacionadas con el ahorro de precios (conciencia por el precio), por lo tanto, un simple posicionamiento de bajos precios no es mejor satisfactor del posicionamiento en calidad conseguido por las marcas nacionales. Se debe seleccionar marcas privadas que representen el concepto de igual o mejor calidad en relación con las marcas nacionales. Esto implica que no siempre la marca privada debe llevar el nombre de la tienda. Además, usar una misma marca para todas las categorías de productos puede no ser óptimo para el detallista. Se deben diseñar envases que permitan posicionar a las marcas privadas como marcas de calidad y que además permitan mejorar la recordación de marca e intención de compra de las marcas privadas (ayudar a identificar y a “que se venda solo” el producto). El envase debe contener información respecto a la calidad.

– Se debe trabajar el merchandising. Exhibición y comunicación en el punto de venta. Se debe apoyar con degustación y promotores que entreguen información de los productos (sobre todo en el caso de productos de mayor riesgo percibido). También se puede entregar información sobre los proveedores. Se puede acompañar con acciones de promoción de ventas y con comunicaciones directas a través de marketing directo e insertos. Además, se debe apoyar con acciones comunicacionales masivas, pero fundamentalmente en medios cercanos a los puntos de ventas, como las vías públicas, los estacionamientos y el centro comercial mismo.

– Los administradores, junto con agencias independientes pueden realizar estudios y publicitar los resultados directamente en el envase de los productos, a través de campañas de relaciones públicas o información en la tienda (Dick *et al.*, 1995), este curso de acción es viable, ya que los compradores poco intensivos de marcas privadas poseen mayor aversión al riesgo, por lo tanto, tienden a buscar más información como folletos, revistas, etc. (Chaudhuri, 2000; Conchar *et al.*, 2004). En el mismo sentido se debe disminuir la varianza en la calidad de las marcas privadas, para una selección estricta de los proveedores y mantener estándares de calidad rigurosos. El riesgo asociado con la compra de marcas privadas puede ser reducido por garantías (money-back) y distribución de muestras gratis (Dick *et al.*, 1995). En cuanto al riesgo social que perciben los compradores frente a las marcas privadas, puede ser reducido asociando con el consumo del producto, aspectos simbólicos, como creencias y status junto con el

desarrollo de reputación de las marcas privadas y la creación de marcas *premium* para este tipo de consumidores más sensibles al riesgo social.

– Sin duda, los consumidores leales a la tienda confiarán en su tienda elegida y se familiarizarán con sus marcas privadas, por lo tanto, acrecentar la lealtad conlleva una mayor probabilidad de éxito de las marcas privadas de la tienda. Para los detallistas este dato es de relativa importancia, debido a que compensará en parte la desconfianza en las marcas privadas.

– Los compradores poco intensivos de marcas privadas se sienten presionados por el tiempo, lo que implica que tienen escaso tiempo para comparar y probar nuevas marcas, por lo tanto, los detallistas pueden, por ejemplo, optar por ofrecerles muestras gratis de marcas privadas a este tipo de compradores, con el objetivo de fomentar la prueba y posterior compra de marcas privadas por parte de este tipo de consumidores más presionados por el tiempo.

Los detallistas deben entender que las marcas privadas son también marcas y que por tanto deben ser trabajadas con el fin de crear un patrimonio en ellas y entender que su éxito, ventas y mayor patrimonio dependerán del esfuerzo de marketing con que se les apoye, si se considera como base la satisfacción de los consumidores.

5.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Futuras investigaciones pueden depurar los resultados encontrados en este artículo. Por ejemplo, la intensidad de compra de marcas privadas ha sido medida por canasta de compra

de supermercado, es decir, a escala general. Luego, futuras investigaciones podrían analizar si existen diferencias a través de las categorías de productos. Por ejemplo, uno esperaría que en categorías de productos de alto involucramiento, variables como el riesgo percibido fuesen mayores determinantes de la compra de marcas privadas que en categorías de productos de bajo involucramiento. Similarmente, investigadores pueden extender el análisis a otros canales de distribución existentes (e.g., tiendas por departamento, internet). Otras investigaciones pueden extender el análisis al cien por ciento de los compradores de supermercados, con el objetivo de validar completamente los resultados encontrados aquí para toda la población.


Existen numerosas oportunidades para contribuir en el estudio de los consumidores respecto de las marcas privadas. Investigadores pueden incorporar otras variables psicográficas que ayuden a explicar la decisión de comprar marcas privadas por parte de los consumidores. Similarmente, otras investigaciones pueden analizar la actitud e intención de compra de marcas privadas, al estudiar sus determinantes más importantes. Otra corriente de investigación puede estar orientada a analizar la efectividad de los cursos de acción realizados para incrementar la participación de mercado de las marcas privadas. Finalmente, investigaciones que analicen diferencias y similitudes entre los consumidores de distintos países pueden ser desarrolladas en la búsqueda de aplicar estrategias locales de marcas privadas con mayor precisión, y a la vez, poder entender el éxito y fracaso que han tenido los

distintos detallistas en su incursión en el desarrollo de marcas privadas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ailawadi, K., Neslin, S. A. & Gedenk, K. (2001). Pursuing the value-conscious consumer: Store Brands versus National brand promotions. *Journal of Marketing*, 65, 71-89.
2. Ailawadi K., & Harlam, B. (2004). An empirical analyses of the determinants of retail margins: the role of store-brand share. *Journal of Marketing*, 68, 147-165.
3. Batra, R. & Sinha, I. (2000). Consumer-level factors moderating the success of private label brands. *Journal of Retailing*, 76 (2), 175-191.
4. Bellizzi, J.A. Kruckeberg, H.F., Hamilton, J.R. & Martin, W.S. (1981). Consumer perceptions of national, private, and generic brands, *Journal of Retailing*, 57, 56-70
5. Biswas, A., Pullig, C., Yagci, M. I. & Dean H., D. (2002), Consumer Evaluation of Low Price Guarantees: The moderating role of reference price and store image, *Journal of Consumer Psychology*, 12(2), 107-118
6. Burton, S., Lichtenstein, D. R., Netemeyer, R.G., & Garretson, J. A. (1998), A scale for measuring attitude toward private label products and examination of its psychological and behavioral correlates, *Journal of Academy of Marketing Science*. 26(4), 293-306
7. Cabrejos, B. (2004). Las marcas propias desde la perspectiva del consumidor final, Cuadernos de Investigación, Universidad EAFIT, N° 25.

8. CCS (2005), Retail en Chile: Respuesta al nuevo consumidor chileno, Mayo de 2005, Chile: Cámara de Comercio de Santiago.
9. Chaudhuri, A. (2000). A macro analyses of the relationship of product involvement and information search: the role of risk. *Journal of Marketing*, 38, 1-14.
10. Conchar, M. P., Zinkhan, G. M., Peters, C. & Olavarrieta, S. (2004). An integrated framework for the conceptualization of consumers' perceived-risk processing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 32(4), 418-436.
11. Corstjens, M. & Lal, R. (2000). Building store loyalty through store brands. *Journal of Marketing Research*, 37, 281-291.
12. Cunningham, I.C.M., Hardy, A.P. & Imperia, G. (1982), Generic brands versus national brands and store brands. *Journal of Advertising Research*, 22, 25-32.
13. Dhar, S. & Hoch, S. (1997). Why store brand penetration varies by retailer. *Marketing Science*, 16 (3), 208-227.
14. Delvecchio, D. S. (2001) Consumer perceptions of private label quality: The role of product category characteristics and consumer use of heuristics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 239-249.
15. Dick A., Jain, A. & Richardson P. (1995). Correlates of store brand proneness: some empirical observations, *Journal of Product & Brand Management*, 4(4), 15-22.
16. Dick A., Jain, A. & Richardson P. (1996). How consumers evaluate store brands, *Journal of Product & Brand Management*, 5, 19-28.
17. Discount Merchandiser (1996). Revealing private thoughts, 36, 58-62.
18. Erdem, T., Zhao, Y. & Valenzuela, A. (2004). Performance of Store brands: a cross-country analysis of consumer store brand preferences, perceptions, and risk. *Journal of Marketing Research*. 41, 86-100.
19. Garretson J. A., Fisher, D. & Burton, S. (2002). Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences. *Journal of Retailing*, 78, 91-99.
20. Hoch, S. & Banerji, S. (1993). When do private labels succeed? *Sloan Management Review*. Summer, 57-67.
21. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
22. Kirk, J. (1992). The new status symbols. *Adweek*, October 5, 38-39.
23. Livesey, F. & Lennon, P. (1978). Factors affecting consumer choice between manufacturer brands and retailer owned brands. *European Journal of Marketing*, 12 (2), 58-70.
24. Mitchell, V.W. & Harris, G. (2005). The importance of consumers' perceived risk in retail strategy, *European Journal of Marketing*, 39 (7), 821-837.
25. Montgomery, C. A. & B. Wernefelt. (1992). Risk reduction and umbrella branding. *Journal of Business*, 65, 31-50.
26. Myers, J. G. (1967). Determinants of private brand attitude, *Journal of Marketing Research*, 4, 73-81.
27. Nunally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. 2d. ed. New York, McGraw-Hill Publishers.

28. Nunally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. 3d. ed. New York, McGraw-Hill Publishers.
29. Panel de Consumidores ACNielsen (2004). Presentación de Jorge Carniglia, Gerente de Retail ACNielsen, Noviembre 2004.
30. Panel de Consumidores ACNielsen (2005). *Actitud del consumidor ante las marcas privadas 2005*.
31. Semeijn, J., Van Riel A. C. R. & Ambrosini, A. B. (2004). Consumer evaluations of store brands: effects of store image and product attributes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11 (4), 247-259.
32. Sethuraman, R. (1992). Understanding cross-category differences in private label shares of grocery products. *Marketing Science Institute Working Paper*, 92-128.
33. Sethuraman, R. & Cole, C. (1999). Factors influencing the price premiums that consumers pay for national brands over store brands. *Journal of Product & Brand Management*, 8 (4), 340-351.
34. Steenkamp, J. & Dekimpe, M.G. (1997). The increasing power of store brands: building loyalty and market share. *Long Range Planning*, 30 (6), 917-930.
35. Szymanski, D. M. & Busch, P.S. (1987). Identifying the generics prone consumer: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 24 (November), 425-431. 

DATOS DE PANEL EN PROBIT DINÁMICOS

JHON JAMES MORA¹

Economista de la Universidad del Valle. MA en Recursos Naturales y Economía de la Universidad Autónoma de Madrid. Maestría en Economía de la Universidad Alcalá de Henares. Ph.D. en Economía de la Universidad de Alcalá de Henares. Jefe del Departamento de Economía, Universidad Icesi. Cali, Colombia. jjmora@icesi.edu.co

Fecha de recepción: 18-10-2005

Fecha de aceptación: 18-9-2006

ABSTRACT

This paper first provides a review of two fundamental issues of panel data, i.e. initial conditions and exogeneity. Then it presents the application of a dynamic probit to the Spanish labor market in the period from 1994 to 2000.

KEY WORDS

Panel data, dynamic probit, labor market

RESUMEN

Este artículo discute en primer lugar dos problemas fundamentales en datos de panel: Las condiciones iniciales y la exogeneidad. En segundo lugar, muestra una aplicación al mercado laboral español de un probit dinámico para el periodo 1994-2000.

PALABRAS CLAVE

Datos de panel, probit dinámicos, mercado laboral.

Clasificación JEI: C33, C35, J21.

1. Agradezco los comentarios y discusiones con Jeffrey Wooldridge, a los asistentes al seminario de economía del Banco de la República en agosto del 2005 y los comentarios del evaluador anónimo. Finalmente, los errores que persisten son de mi absoluta responsabilidad.

INTRODUCCIÓN

Aun cuando en Colombia es incipiente el uso de modelos de datos de panel, debido sin duda a la carencia de datos adecuados, tanto en Estados Unidos como en Europa su uso es muy común debido a la disponibilidad de los mismos.² Los datos de panel son muy valiosos ya que no solamente brindan información de corte transversal sino también en el tiempo sobre el comportamiento de los agentes económicos.

El planteamiento dinámico de los modelos con variables dependientes cualitativas se debe a Heckman (1981); sin embargo, la estimación de las condiciones iniciales ha generado un gran debate en torno a los supuestos requeridos. En esta vía, los desarrollos recientes que posibilitan estimar este tipo de modelos con el software econométrico existente sin mayor programación contribuirán a difundir el uso de los modelos probit dinámicos.

Este artículo hace énfasis en la discusión de dos problemas en los modelos probit dinámicos con datos de panel, a saber: El problema de las condiciones iniciales y la exogeneidad estricta. En la primera parte se dis-

cute el problema de las condiciones iniciales y su modelación a partir de la metodología de Wooldridge. En la segunda sección, se plantea el problema de la exogeneidad y se avanza en su contrastación. En la tercera sección se presenta una aplicación de la hipótesis de Carnegie con datos de panel para mujeres entre los 20 y 60 años para España. Finalmente se llega a las conclusiones.

1. EL PROBLEMA DE LAS CONDICIONES INICIALES

Heckman (1981a) plantea que uno de los principales problemas en los modelos probit dinámicos consiste en preguntarnos si el proceso puede ser explicado por una dependencia de los estados verdadera, en el sentido de que la decisión pasada entra en el modelo de una forma estructural como una variable explicativa, o puede ser debido a una dependencia de los estados espuria, es decir, como efecto de la correlación serial en las perturbaciones del modelo. Supóngase el siguiente modelo probit dinámico para datos de panel en donde existe dependencia de estado de primer orden, de la siguiente forma:

$$Y_{it} = 1(\beta_0 + \rho Y_{i,t-1} + X_{it}'\boldsymbol{\tau} + \alpha_i + \mu_{it} > 0) ; i=1,2,\dots,N; t=0,1,\dots,T \quad (1)$$
$$P(Y_{i0} = 1 | X_i, \alpha_i) = p_0(X_i, \alpha_i)$$
$$P(Y_{it} = 1 | Y_{i0}, \dots, Y_{i,t-1}, X_i, \alpha_i) = F(\rho Y_{i,t-1} + X_{it}'\boldsymbol{\tau} + \alpha_i)$$

Donde Y_{it} es la variable de interés, $1(\bullet)$ es un indicador de la función que toma valor de 1 si el fenómeno se presenta y cero de otra forma, X_{it} es

un vector de variables exógenas, α_i es el efecto específico individual que se asume invariante con el tiempo y μ_{it} es un término de error idiosincrático

2. La imposibilidad de tener una encuesta para Colombia que siga a los individuos en el tiempo ha llevado a que el uso de los datos de panel se haya orientado al análisis de sectores con base en la Encuesta Anual Manufacturera [para un ejemplo ver Cardona y Cano (2005)].

que se asume i.i.d sobre el tiempo e individuos con una función de distribución $F(\bullet)$. El parámetro ρ mide el grado en el cual el estado, en el último periodo, afecta directamente la probabilidad de estar en el estado en el periodo corriente y es una medida de la dependencia verdadera del

estado, después de controlar por la heterogeneidad no observable α_i . Por otro lado, los efectos de los factores observados y no observados ($X_{i,t}'\gamma$ y α_i) capturan la heterogeneidad a través de los individuos. La contribución del logaritmo de la verosimilitud para el individuo i se puede expresar como:

$$L(\tau | Y_i, X_i) = \prod_{i=1}^N \int_{\Omega} \prod_{t=1}^T \left(\delta_0 + \nu Y_{i,t-1} + \tau X_{i,t}' \gamma \right) (2Y_{i,t} - 1)' f_{i,0}(\gamma, \Delta G(\gamma)) \quad (2)$$

En la ecuación (2), θ es un vector de parámetros que "parametriza" totalmente el modelo y $f(\bullet)$ es la función de distribución para los momentos iniciales condicionada a los efectos no observados.

Como se puede observar, de la ecuación (2), es necesario determinar las condiciones iniciales con el fin de obtener estimadores consistentes. Si el inicio del periodo muestral no coincide con el proceso estocástico que genera las observaciones, se hace necesario asumir el comportamiento de los valores iniciales Y_{i0} y, como bien muestra Hsiao (1986), supuestos diferentes con respecto a las condiciones iniciales darán lugar a funciones de verosimilitud diferentes. Obsérvese además, que ignorar la condición inicial implica ignorar $P(Y_{i0} | X_{i1}, \alpha_i)$.

Existen tres aproximaciones comunes al problema de las condiciones iniciales: En primer lugar, se puede asumir que las condiciones iniciales son exógenas (Card y Hyslop, 2002), es decir, que Y_{i0} es independiente de α_i . Sin embargo, si el proceso comienza en $t = 0$ existe una significativa heterogeneidad no observable en la población que no cumpliría con este supuesto. Asumir que las condiciones iniciales son exógenas podría

sesgar hacia arriba la dependencia del estado estimada y sesgar hacia abajo la heterogeneidad estimada. En segundo lugar, se puede asumir que el proceso dinámico está en equilibrio, tal vez condicionado sobre el vector de variables exógenas al comienzo del periodo muestral (Card y Sullivan, 1988). Este supuesto implica restricciones sobre los parámetros del proceso dinámico y, en particular, sobre la probabilidad del periodo inicial $P(Y_{i0} | X_{i1}, \alpha_i)$. Las restricciones impuestas son menos convincentes que imponer exogeneidad sobre la condición inicial. La tercera aproximación consiste en adoptar una especificación flexible en forma reducida para el problema de la condición inicial (Heckman, 1981b). En la práctica esto implica especificar el resultado del periodo inicial en la cual ni los parámetros ni los errores se encuentren relacionados (estructuralmente) con los errores de la ecuación (1). De esta forma, la estimación del modelo podría entonces combinar la especificación anterior para los resultados del periodo inicial con la especificación estructural para el proceso dinámico de los periodos siguientes, ecuación (1). Obsérvese que la formulación de las condiciones iniciales complica

bastante los cálculos computacionales del modelo.

Wooldridge (2003), por su parte, presenta una aproximación más simple al problema de las condiciones Iniciales. En particular, Wooldridge

(2003) propone especificar la heterogeneidad individual no observable de la forma:³

$$\gamma_i | Y_{i0}, z_i \sim N(\delta_1 Y_{i0} / \chi z_i, \phi_a^2),$$

De esta forma, la verosimilitud puede reescribirse como:

$$L = \prod_{i=1}^N \int_{\Omega} \prod_{t=1}^T \left(\delta_0 + \nu Y_{i,t-1} + \iota X_{i,t} + \chi z_i + a_i \right) (2Y_{i,t} - 1) \left(\frac{1}{\phi_a} \right) \left(\theta \frac{1}{\phi_a} \right) \Delta a \quad (3)$$

Como se puede observar de la ecuación (3) la heterogeneidad no observada se encuentra condicionada sobre las condiciones iniciales y las variables exógenas. Esto implica que, en lugar de modelar las condiciones iniciales del proceso dinámico directamente, se especifica un modelo para la heterogeneidad no observable (Wooldridge, 2003).

2. EXOGENEIDAD

La función de verosimilitud en la ecuación (3) requiere que $X_{i,t}$ sea estrictamente exógena. Granger (1969) define las condiciones a través de las cuales se presenta causalidad "Y_t no causa a X_t" y Sims (1972) define las condiciones según las cuales "X_t es estrictamente exógeno". Sin embargo, con datos de panel en los modelos prohibitivos es imposible diferenciar la heterogeneidad no observada. Siguiendo a Chamberlain (1982), la exogeneidad en modelos no-lineales se plantea de la siguiente forma: Suponga que Y_{i,t} es cero o uno y que se observa (X_{i,1}, X_{i,2}, ..., X_{i,T}, Y_{i,T}) para i=1...N individuos y T periodos. Entonces:

Definición 1: Causalidad de Granger

X_{i,t+1} es independiente de Y_{i,t}, Y_{i,t-1}, ..., condicionado sobre X_{i,t}, X_{i,t-1}, ... Para todo t.

Definición 2. Exogeneidad estricta de Sims

Y_{i,t} es independiente de X_{i,t+1}, X_{i,t+2}, ..., condicionado sobre Y_{i,t}, Y_{i,t-1}, ... y X_{i,t}, X_{i,t-1}, ... Para todo t.

Por su parte, en modelos no-lineales dinámicos, la exogeneidad se puede plantear, siguiendo a Wooldridge (2000, 2002, 2003) de la siguiente forma:

$$E(Y_{i,t} | X_{i,t}, Y_{i,T}, \alpha_i) = E(Y_{i,t} | X_{i,t}, Y_{i,t-1}, \dots, Y_{i,0}, \alpha_i)$$

De esta forma, solamente los valores contemporáneos de X_{i,t} importan. Un contraste de adición implica que si X_{i,t} es exógena al adicionar X_{i,t+1} bajo la hipótesis nula de exogeneidad X_{i,t+1} no será estadísticamente significativa. Lo cual se puede contrastar con una χ^2_L siendo L el número de grados de

3. Arellano y Carrasco (2002) también plantean una estimación de máxima verosimilitud condicional sobre la condición inicial con el fin de solucionar este problema.

libertad igual al número de variables exógenas en $X_{i,t}$ (Mora 2005).

3. APLICACIÓN AL EFECTO DE LAS HERENCIAS SOBRE LA PARTICIPACIÓN LABORAL DE LAS MUJERES EN ESPAÑA

Holtz-Eakin *et al.* (1993), plantean que si el ocio es un bien normal, recibir una herencia deberá disminuir la participación en el mercado laboral. Sin embargo, el modelo planteado por Holtz-Eatkin, *et al.* (1993), no es un modelo dinámico en el sentido estricto y, por lo tanto, no se puede conocer cómo afectan las decisiones pasadas la participación laboral en el periodo corriente.⁴

En particular, el modelo aquí planteado estimará el efecto de las herencias sobre la participación laboral de las mujeres en España, ya que aunque la participación de las mujeres en el mercado laboral español mostró un incremento sustancial a partir de los ochenta (Arellano y Bover, 1995) la tasa de participación de las mujeres sigue siendo muy inferior a la de los hombres; en el 2001 la tasa de participación se encontraba 24 puntos por debajo de la masculina y la tasa de paro doblaba a la masculina (Salido, 2002).

Los datos son tomados del PHOGUE (Panel de Hogares de la Unión Europea) para España entre 1994 y 2000 en mujeres que recibieron al menos una herencia, regalo o lotería con edades entre los 20 y 50 años en 1994. De esta forma, se seleccionaron 258 mu-

jes a lo largo de siete periodos para un total de 1.806 observaciones.⁵

La participación se construye como una variable dicotómica a partir de la autodefinición del estado en que se encuentra el individuo. A lo largo de los siete periodos se observa que en promedio el 75% de las mujeres está casada y que el 55% está satisfecha con el tiempo dedicado al ocio.

De igual forma, los resultados sobre la participación durante los siete años muestran, sin tener en cuenta la existencia de la heterogeneidad individual no observable, ni las variables exógenas o el periodo inicial, que existe una gran dependencia entre estados.

A continuación, suponga que Y_{it} es la participación en el mercado laboral si la persona recibió una herencia, regalo o lotería, $1(\bullet)$ es un indicador de la función que toma valor de 1 si el individuo participa y cero de otra forma, X_{it} es un vector de variables exógenas, α_i es el efecto específico individual que se asume invariante con el tiempo y μ_{it} es un término idiosincrático que se asume i.i.d sobre el tiempo e individuos con una función de distribución $F(\bullet)$. El parámetro ρ mide el grado en el cual el estado, en el último periodo, afecta directamente la probabilidad de estar en el estado en el periodo corriente y es una medida de la dependencia verdadera del estado, después de controlar por la heterogeneidad no observable α_i que también puede interpretarse como el coste de búsqueda. Por otro lado,

4 Aunque Holtz-Eatkin *et al.* (1993) incluyan una variable dummy que capture si el individuo participó en 1984 el modelo no deja de ser de corte transversal y, por lo tanto, es imposible determinar si existe dependencia entre estados.

5. Los datos fueron obtenidos a partir del convenio entre Eurostat y la Universidad Alcalá de Henares.

los efectos de los factores observados y no observados ($X_{it}'\gamma$ y α_i) capturan la heterogeneidad a través de los individuos de participar en el mercado

laboral. De esta forma, el modelo planteado siguiendo a Wooldridge (2002) será:

$$\gamma_i | Y_{i0}, z_i \sim N(\delta_0 / \delta_1 Y_{i0} / \chi z_i, \phi_a^2),$$

$$Y_{it} = 1(\delta_0 + Y_{i,t-1} \rho + X_{it}' \tau + Y_{i0}' \delta_1 + z_i' \tau_i + \alpha_i + \mu_{it} > 0) \quad (4)$$

En la ecuación (4), $X_{i,t}$ es un conjunto de variables que explican la participación de la mujer en el mercado laboral español. En particular, Arellano y Bover (1995) consideran que la educación universitaria es un indicador de las ganancias potenciales y Álvarez-Llorente (2002) considera que la probabilidad de participación de la mujer viene determinada fundamentalmente por el nivel educativo - a mayor nivel educativo mayor será el coste de oportunidad de no participar aumentando la probabilidad de participar. Tanto Álvarez-Llorente (2002) como Cañada (1989), Martínez-Granado (1994) y González, Pérez y Prieto (1999) encuentran un efecto positivo y significativo de la educación de la mujer sobre la probabilidad de participar. Con el fin de medir el efecto de las herencias, regalos o loterías, se incluirá en $X_{i,t}$ una variable que cualifica si la persona recibió una herencia, regalo o lotería por un monto de 10.000 euros y, se espera que la recepción de las mismas disminuya la probabilidad de participar. Finalmente z_i son variables de interacción entre la tasa de desempleo de la mujer en el

periodo inmediatamente anterior y el estado civil en el periodo t si ella se encontraba casada, de esta forma, los efectos individuales se encuentran correlacionados con el estado civil de la mujer y el ciclo económico. Por otro lado, la importancia de los efectos de la heterogeneidad individual no observada, en la estimación de la probabilidad de participar en el mercado laboral, se estimará como $\xi = \sigma_a^2 / (\sigma_a^2 + 1)$.

En la Tabla 1 se presentarán las estimaciones del modelo 4.⁶

La segunda columna de la Tabla 1 muestra un pool probit. Las variables son estadísticamente significativas, con excepción de la dummy para 1995. De acuerdo con el pool probit, la dependencia de estado en 1995 es alrededor del 78%, sin considerar la heterogeneidad individual no observable, α_i .⁷

En la tercera columna de la Tabla 1 se calcula el modelo 4 con efectos aleatorios incluyendo solamente como variable explicatoria las herencias, regalos o loterías, la cual es significativa y con el signo esperado. Dada la significancia estadística de ξ , 58.65, podemos observar que existe una

6. Agradezco los comentarios a una versión anterior de este modelo a los asistentes al Seminario de Economía del Banco de la República, en agosto de 2005.

7. El cual se calcula como $\Phi(\beta_0 + \rho) - \Phi(\beta_0)$.

Tabla 1. Modelo de participación (error estándar entre paréntesis) [t = 1994,...,2000]

<i>Var / Modelo</i>	<i>Pool- Probit</i>	<i>Efectos Aleatorios (1)</i>	<i>Efectos Aleatorios (2)</i>
Participación _{t-1}	2.487096 (0.086952)	0.861145 (0.1779443)	0.9269535 (0.1687379)
Participación ₁₉₉₄		3.218134 (0.4549741)	2.631556 (0.3880045)
Year ₁₉₉₅	-0.0605767 (0.1173104)	-0.59241441 (0.2959871)	-0.5116614 (0.2936991)
Edad de 20 a 40 años			0.5801303 (0.1888054)
Educación terciaria			1.124448 (0.2301399)
Educación secundaria			0.5184035 (0.2175448)
HRL10		-0.4669198 (0.2341565)	-0.4724234 (0.2309868)
Constante	-1.325205 (0.0601951)	-1.618754 (0.240086)	-2.271577 (0.2820332)
σ_α		1.429432 (0.2412421)	1.095693 (0.1686361)
ξ		0.6714069 (0.074467)	0.5455667 (0.076315)
Lr $\xi = 0$: chi2(1)		58.65	45.63
Wald		214.55 chi2(10)	244.21 chi2(13)
Test Exogeneidad		Hr110 = 0.5533	[Hr110, Ter, Sec, E20a 40]= 4.06
Tamaño	NT = 1548	NT = 1548 min =6 avg =6 max=6	NT = 1548 min =6 avg =6 max=6

Fuente: Elaboración propia con base en PHOGUE

relativa importancia de los efectos de la heterogeneidad individual no observada en la estimación de la probabilidad de participar. Además, usando la prueba de Wald y Lr se puede concluir, de acuerdo con el valor de la $\chi^2(2)$, que las variables son estadísticamente diferentes de cero y, la varianza total del error estimada debido a la heterogeneidad no observada, a través de la muestra, fue de 1.42 y las herencias, regalos o loterías son exógenas.

4. CONCLUSIONES

En primer lugar, existen dos problemas fundamentales en los datos de panel: Las condiciones iniciales y la exogeneidad. Con respecto a las condiciones iniciales, la solución más simple parece ser la provista por Wooldridge (2002) ya que tan sólo requiere un software que tenga incorporada la estimación por efectos aleatorios. Sin embargo, a las ganancias obtenidas por esta vía deberán descontárseles los costos de exigir que el panel sea balanceado. Con respecto a la exogeneidad, Chamberlain (1982) muestra las equivalencias de las definiciones de Sims (1972) y Granger (1969) en el caso de los modelos probit. La metodología propuesta por Wooldridge (2002) requiere de exogeneidad, que puede contrastarse en forma sencilla con un contraste de adición como el aquí sugerido.


En segundo lugar, la aplicación al mercado laboral español aquí realizada de un modelo probit dinámico con datos de panel muestra que el efecto positivo y significativo de la educación de la mujer sobre la probabilidad de participar.

Por último, como plantea Hsiao (2003) todos los beneficios asociados

al uso de los datos de panel van de la mano de los nuevos y difíciles problemas que deberán resolverse particularmente en los modelos no lineales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arellano, M. & Bover, O. (1995). Female Labour Force Participation in the 1980's: The Case of Spain. *Investigaciones Económicas*, 19(2), 171-194.
2. Arellano, M. & Carrasco, R. (2002). Binary Choice Panel Data Models with Predetermined Variables. *CEMFI, W.P*, No. 9618.
3. Álvarez-Llorente, G. (2002). Decisiones de fecundidad y participación laboral de la mujer en España: *Investigaciones Económicas*, 26(1), 187-218.
4. Cañada, J.A. (1989). Oferta de trabajo de las mujeres en España: Evolución y perspectivas. Servicio de Estudios de la CAIXA, Colección de estudios e informes.
5. Card, D. & Hyslop, D. (2002). Estimating the Dynamic Treatment Effects of an Earnings Subsidy for Welfare Leavers, UC Berkeley, *Center for Labor Economics*, W.P, N. 47.
6. Card, D. & Sullivan, D. (1988). Measuring the Effect of Subsidized Training Programs on Movements in and Out Employment. *Econometrica*, 56, 497-530.
7. Cardona, My Cano, C.A. (2005). La dinámica industrial, crecimiento económico y PyMEs: Un análisis de Datos de Panel para el caso colombiano 1980-2001, *Archivos de Economía*, 292, D.N.P.
8. Carnegie, A. (1891). The Advantages of Poverty, In *The Gospel of*

- Wealth and Other Timely Essays, Edward C. Kirkland (Eds). (Harvard University Press 1962)
9. González, I., Pérez, C., y Prieto, M. (1999). La participación laboral de la mujer en Castilla y León. *Revista de Investigación Económica y Social de Castilla y León* 2, 83-98.
 10. Heckman, J. (1981a). Statistical Models for Discrete Panel Data, Chapter 4 in Manski, Ch and D. MacFadden (Eds), *Structural Analysis of Discrete Data*, MIT Press.
 11. Heckman, J. (1981b). The Incidental Parameters Problem and the Problem of Initial Conditions in Estimating a Discrete Time-Series Data Stochastic Process, Chapter 4 in Manski, Ch and D. MacFadden (Eds), *Structural Analysis of Discrete Data*, MIT Press.
 12. Holtz-Eakin, D., D. Joulfaian, H.S. Rosen. (1993). *The Carnegie Conjecture: Some Empirical Evidence*, *The Quarterly Journal of Economics*, 108, 413-435.
 13. Hsiao, Ch. (2003). *Analysis of Panel Data*, (Second Edition) Cambridge University Press.
 14. Martinez-Granado, M. (1994). A Empirical model of Female Labour Supply for Spain, CEMFI Working Paper 9412.
 15. Mora, J.J. (2005). La relación entre las herencias, regalos o loterías y la probabilidad de participar en el Mercado laboral: El caso de España, 1994-2000.
 16. Wooldridge, J.M. (2003). Simple Solutions to the Initial Conditions Problem in Dynamic, Nonlinear Panel Data Models with Unobserved Heterogeneity, Mimeo Department of Economics, Michigan State University 

LOS CONTRATOS DE ESTABILIDAD JURÍDICA: UN ESTÍMULO A LA INVERSIÓN EXTRANJERA EN COLOMBIA

DIEGO RICARDO GALÁN BARRERA

Abogado y Especialista en Derecho Comercial del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Magister en Derecho de Seguros de la Pontificia Universidad Javeriana. Magister en Derecho Europeo Comparado de la Universidad Carlos III de Madrid. Profesor de Derecho Internacional Privado de la Universidad Icesi. Cali, Colombia.
drgalan@icesi.edu.co

Fecha de recepción: 11-09-2006

Fecha de aceptación: 5-10-2006

ABSTRACT

Foreign investment in Colombia is going to be encouraged through the actual possibility that investors have of entering into a contract of law stability with the colombian state. Prior the accomplishment of some fundamental requirements, natural or legal persons, either nacional or foreigner, even a consortium, by means of those contracts, could obtain from the colombian state the guarantee that the present laws which regulated their investments would not be modified for a term that could oscillate between 3 to 20 years.

KEY WORDS

Law stability contracts, foreign investment, foreign direct investment

(FDI), portfolio investment, investor, residence, investment register, foreign capital investment funds

RESUMEN

La inversión extranjera en Colombia cuenta con un nuevo estímulo mediante la posibilidad que tienen los inversores de celebrar los denominados contratos de estabilidad jurídica con el Estado colombiano. Previo cumplimiento de unos requisitos esenciales, las personas naturales o jurídicas inversionistas, ya sean nacionales o extranjeras, e inclusive los consorcios, mediante estos contratos podrán obtener del Estado la garantía que no se les modificarán las normas actualmente vigentes consideradas como determinantes de su inversión,

por un término que puede oscilar entre tres y veinte años.

PALABRAS CLAVE

Contratos de estabilidad jurídica, inversión extranjera, inversión ex-

tranjera directa (IED), inversión de portafolio, inversionista, residencia, registro de la inversión, fondo de inversión de capital extranjero.

1. INTRODUCCIÓN

Según la CEPAL,¹ durante el 2005 Colombia fue el país latinoamericano que exhibió el mayor índice de incremento de atracción a la inversión extranjera directa en la región, alcanzando la cifra de 10.192 millones de dólares, lo cual constituye, a pesar de su notable registro, una meta que con seguridad se superará en los próximos años.

Ciertamente, a partir del pronunciamiento de la sentencia C-242 de 2006 de la Corte Constitucional, por medio de la cual se decidió la exequibilidad de la Ley 963 del 8 de julio de 2005,² la inversión extranjera cuenta con un nuevo y poderoso estímulo, como lo son los contratos de estabilidad jurídica que podrán celebrar determinados inversionistas con el Estado colombiano, lo cual augura un crecimiento de los actuales niveles de los negocios de esta índole.

En efecto, mediante la expedición de la Ley 963, reglamentada parcialmente por el Decreto 2950 del 29 de agosto de 2005, se pretende tanto la promoción de nuevas inversiones del exterior como la ampliación de las preexistentes, garantizando a los inversores extranjeros, lo mismo que a los nacionales, que las normas que actualmente se les aplican, como

determinantes de su inversión, conservarán su vigencia así lleguen a expedirse otras que las modifiquen, siempre y cuando suscriban unos específicos contratos con el Estado colombiano, previo el lleno de ciertos requisitos de carácter esencial.

De esta manera, es factible vaticinar que el país no sólo cautivará mayor inversión proveniente del exterior³ sino que retendrá la actualmente vinculada, garantizando, de una parte, la permanencia de capital productivo en el país y, de otra, seguridad jurídica a sus titulares.

En tal virtud, esta breve exposición monográfica tiene como objetivo central efectuar una descripción de los contratos de estabilidad jurídica, enfatizando en su naturaleza, sus características, su contenido, su alcance y los requisitos para su celebración, no obstante lo cual se reseñarán, previamente, determinados conceptos fundamentales sobre el actual régimen jurídico de la inversión extranjera en Colombia.

2. MARCO LEGAL DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA EN COLOMBIA

A continuación se consignarán algunos conceptos elementales relacionados con la inversión extranjera

1. Cfr. Naciones Unidas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. La inversión extranjera en América Latina y el Caribe. Naciones Unidas, mayo de 2006, p. 27. Disponible en Internet: <<http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/4/24294/P24294.xml&xsl=/ddpe/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xml>>. Señala el más reciente informe anual de la Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL que "...En el 2005, Colombia se destaca como el mayor receptor de IED en relación con el PIB en la región, con un 8.4%...".
2. Publicada en el Diario Oficial No. 45.963 de 08 de julio de 2005.
3. Según la OCDE, debe promoverse la inversión extranjera directa, no solo por el flujo de recursos que provee, sino porque puede conducir a transferencias de tecnología, mejor formación de capital humano, una más profunda integración comercial y un ambiente más competitivo para efectuar negocios. Cfr. Organization for Economic Cooperation and Development. Promoting Private Investment for Development. The Role of ODA. DAC Guidelines and Reference Series. París, OECD, 2006, p. 20. Disponible en Internet: <<http://www.oecd.org/dataoecd/23/40/36566902.pdf>>

en Colombia y se determinará el régimen legal actualmente aplicable a la misma.

2.1 Concepto

La inversión extranjera es aquella que realizan en el territorio colombiano, incluidas las denominadas zonas francas colombianas, las personas naturales o jurídicas⁴ no residentes en Colombia.

Es decir, que el criterio que con carácter exclusivo se adoptó para calificar a una inversión como proveniente del exterior se fundamenta en que el lugar de ubicación de la residencia del inversionista se encuentre en el extranjero.

Es oportuno precisar que para las personas naturales la residencia es el lugar de su habitación y para las personas jurídicas es el lugar de su domicilio.⁵

Igualmente, se debe aclarar que se consideran como no residentes en el territorio colombiano a los extranjeros que permanezcan en el territorio nacional menos de seis (6) meses, continuos o discontinuos, en un período de doce meses.⁶

2.2 Normatividad

2.2.1 Antecedentes

Luego del Decreto 444 de 1967, también denominado 'Estatuto Cambiario', que durante casi 25 años reguló el tema cambiario en Colombia, so-

brevinieron en 1991 la Ley 9ª y las resoluciones 49 y 51 del CONPES, con lo cual se puede afirmar que desde hace quince años la inversión extranjera en Colombia viene siendo regulada de una manera consistente y uniforme.

2.2.2 Régimen actual

En la actualidad, el eje central de la regulación sobre la inversión extranjera en Colombia lo constituye el Decreto 2080 de 2000, el cual consta de 55 artículos distribuidos en 4 capítulos.

Sin embargo, el Decreto 2080 ha sido objeto de varias reformas, tales como las del Decreto 1844 de 2003 {que modificó los artículos 3, 8, 15, 23, 29 y 46 y derogó tanto el literal e) del artículo 5 como el artículo 24}; el Decreto 1866 de 2005 {que modificó el art. 26}, el Decreto 4474 de 2005 {que nuevamente modificó los artículos 5 y 8} y, recientemente, el Decreto 1940 de 2006 {que modificó el literal d) del artículo 10 y de nuevo todo el artículo 36}.⁷

2.3 Clasificación

La inversión proveniente del exterior se clasifica en dos tipos: i) La inversión directa y ii) La inversión de portafolio.

2.3.1 La inversión directa

Es aquella que se efectúa sin necesidad de utilizar intermediarios, ya sea a través de adquisición de capital

4. Artículo 4º del Decreto 2080 de 2000.

5. Artículo 2º del Decreto 1735 de 1993.

6. *Ibidem*.

7. Esas mismas normas ya habían sido modificadas por el Decreto 4210 de 2004, el cual fue derogado integralmente por el Decreto 1940 de 2006.

social de personas jurídicas, o mediante la adquisición de derechos en patrimonios autónomos constituidos por contratos de fiducia mercantil, o por la adquisición de inmuebles o de participaciones derivadas de procesos de titularización inmobiliaria, o cuando el inversionista realiza aporte por medio de actos o contratos de colaboración empresarial (concesión, licencia, transferencia de tecnología) y, finalmente, en inversiones suplementarias al capital asignado de las sucursales de sociedades extranjeras.

2.3.2 La inversión de portafolio

Es aquella que tiene por objeto realizar transacciones en el mercado público de valores, vale decir, en títulos o valores inscritos en el Registro Nacional de Valores, debiendo ser efectuada, necesariamente, por medio de un fondo de inversión de capital extranjero.⁸

Los fondos de inversión de capital extranjero son patrimonios constituidos con aportes de personas naturales o jurídicas extranjeras y se pueden organizar tanto en Colombia como en el exterior.

La ley diferencia entre fondos institucionales y fondos individuales. Serán institucionales aquellos cuyo propósito central consiste en realizar operaciones en mercados de capitales, al paso que se califican como individuales los que, sin ser ese su objeto principal, acaban canalizando sus excedentes de tesorería en tales mercados en virtud de un esquema de planificación financiera.

En todo caso, los fondos de inversión de capital extranjero requieren de un administrador local, cuya función, según la ley, solamente puede ser efectuada por las sociedades fiduciarias o por las sociedades comisionistas de bolsa.

2.4 Modalidades

Las modalidades de inversiones provenientes del exterior que el artículo 5° del Decreto 2080 de 2000⁹ identifica son las siguientes:

2.4.1 Importación de divisas libremente convertibles para inversiones en moneda nacional.

2.4.2 Importación de bienes tangibles (maquinaria, equipos y otros bienes físicos) que, bajo la forma de importaciones no reembolsables, se aportan al capital de empresas. De la misma manera, los bienes que se internan a una zona franca, por el hecho de aportarse al capital de una empresa allí localizada.

2.4.3 Aportes en especie de bienes intangibles (contribuciones tecnológicas, marcas y patentes) al capital de una empresa.

2.4.4 Recursos en moneda nacional con derecho a ser remitidos al exterior, tales como principal e intereses de créditos externos, sumas debidas por concepto de importaciones reembolsables, utilidades con derecho a giro y regalías derivadas de contratos debidamente registrados que se destinen a inversiones directas o de portafolio.

8. Artículo 26 del Decreto 2080 de 2000.

9. De conformidad con la modificación efectuada por el artículo 1° del Decreto 4474 de 2005.

2.4.5 Recursos en moneda nacional provenientes de operaciones locales de crédito celebradas con establecimientos de crédito destinadas a la adquisición de acciones realizadas a través del mercado público de valores.

2.5 Representación

Toda persona residente en el exterior que desee realizar una inversión en nuestro país deberá designar un apoderado en Colombia, quien será solidariamente responsable por el cumplimiento de las obligaciones relacionadas con el registro de la inversión ante el Banco de la República.¹⁰

2.6 Registro

Sin excepción, toda inversión proveniente del exterior, cualquiera que sea su tipo, debe ser registrada ante el Banco de la República, cuyos términos de presentación variarán dependiendo de la modalidad de que se trate.

3. LOS CONTRATOS DE ESTABILIDAD JURÍDICA

Según lo anunció públicamente el 10 de septiembre de 2005 en su página web¹¹ la Presidencia de la República de Colombia, la sociedad Alpina S.A. celebró con el gobierno colombiano el primer contrato de estabilidad jurídica, relacionado con nuevas inversiones por cerca de 25 millones de dólares.

A continuación se presentará esquemáticamente una conceptua-

lización sobre este tipo particular de contrato, su naturaleza jurídica, una referencia a los sujetos contratantes, la mención de los elementos esenciales que se deben reunir y una descripción del contrato en sí mismo considerado.

3.1 Concepto

Los contratos de estabilidad jurídica son acuerdos celebrados entre los inversores, nacionales o extranjeros, y el Estado colombiano, cuyo objeto consiste en garantizar *"...a los inversionistas que los suscriban, que si durante su vigencia se modifica en forma adversa a estos alguna de las normas que haya sido identificada en los contratos como determinante de la inversión, los inversionistas tendrán derecho a que se les continúen aplicando dichas normas por el término de duración del contrato respectivo..."*.¹²

En tales contratos debe hacerse una referencia expresa y taxativa a las normas y a las interpretaciones vinculantes que respecto de ellas hayan efectuado autoridades administrativas, todo lo cual debe ser determinante de la inversión, vale decir, que las normas indicadas, cuya estabilidad y vigencia se garantiza por medio del contrato debe ser de tal entidad que sin su existencia y alcance regulatorio probablemente la inversión no se hubiera efectuado.

3.2 Naturaleza jurídica

Tales contratos son de naturaleza pública, en la medida en que son ce-

10. Artículo 15 del decreto 2080 de 2000.

11. Disponible en Internet: <http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/sne/2006/enero/24/07242006.htm>

12. Artículo 1 inciso 2º de la Ley 963 de 2005.

lebrados por el Estado colombiano y, por lo tanto, estarán sujetos a la Ley 80 de 1993¹³ y sometidos a la jurisdicción contencioso-administrativa, salvo que en ellos se pacte una cláusula compromisoria.¹⁴

3.3 Sujetos contratantes

De una parte, este tipo de contratos los pueden celebrar los inversionistas, tanto nacionales como extranjeros, ya sean personas naturales o jurídicas, incluidos los consorcios, que cumplan los requisitos esenciales señalados en el artículo 4º de la Ley 963.

Y, de otra parte, el Estado colombiano, representado por "...el ministro del ramo en el que se efectúe la inversión...",¹⁵ conforme lo disponga el Comité de Estabilidad Jurídica.

Dicho comité será apoyado por una Secretaría Técnica, la cual se encuentra a cargo de la Dirección de Productividad y Competitividad del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

3.4 Requisitos esenciales

Para poder celebrar los contratos de estabilidad jurídica, los inversores deberán cumplir los siguientes requisitos calificados como esenciales:

3.4.1 *Solicitud*

El inversionista deberá presentar, ante la Secretaría Técnica del Comité de Estabilidad Jurídica, una solicitud que, de acuerdo con el artículo 3º del Decreto 2950 de 2005, debe contener la siguiente información:

- Identificación plena del inversionista.
- Su capacidad para actuar.
- Manifestación expresa del inversionista sobre el origen lícito de los recursos de la nueva inversión o de la ampliación de la existente.
- Manifestación expresa del inversionista de no haber sido condenado o sancionado administrativamente, en Colombia o en el extranjero, por conductas de corrupción.
- Descripción detallada del proyecto de inversión en el que se debe incluir la modalidad de la inversión, acompañada de los estudios de factibilidad técnica, financiera y económica que sustenten la adecuación del proyecto al Documento Conpes 3366 del 1º de agosto de 2005.
- Determinación de la cuantía de la inversión y descripción detallada del plazo para efectuarla. Si la inversión se va a efectuar de una manera fraccionada se debe establecer un cronograma que refleje los plazos y montos correspondientes.
- Transcripción de las normas (artículos, incisos, ordinales, numerales, literales, párrafos) y de las interpretaciones administrativas vinculantes respecto de las cuales se solicita la estabilidad.¹⁶
- Exposición de las razones que demuestran la importancia y el

13. Así lo señala el artículo 8º del Decreto 2950 de 2005.

14. Artículo 7 de la Ley 963 de 2005.

15. Artículo 4º letra f) de la Ley 963 de 2005.

16. Artículo 3º de la Ley 963 de 2005.

carácter determinante sobre la decisión de las normas y de las interpretaciones administrativas vinculantes, de conformidad con el Documento Conpes 3366 de 2005.

- Determinación justificada del término propuesto de duración de contrato.
- Forma de pago de la prima.
- Número de empleos que durante la vigencia del contrato se proyecta generar.

El Comité de Estabilidad Jurídica aprobará o no la solicitud y la comunicará al peticionario a través del Ministerio del ramo en el que se efectúe la inversión.

3.4.2 El carácter de la inversión

La inversión a que se debe referir el contrato de estabilidad jurídica debe tratarse de una inversión nueva, vale decir, aquel proyecto que inicie operaciones con posterioridad a la entrada en vigencia de la Ley 963, o de la ampliación de una inversión preexistente, señalándose el plazo máximo para efectuarla y el término de duración del contrato.

3.4.3 El monto de la inversión

El monto de la inversión nueva o el de ampliación de la existente debe ser igual o superior a la suma de siete mil quinientos salarios mínimos legales mensuales vigentes (7.500 smlmv),¹⁷ lo cual implica que para el 2005 dicho monto fue de algo más de 2.861 millones de pesos y para el 2006 de

3.060 millones de pesos. Posiblemente para el 2007 la cifra esté cercana a los 3.200 millones de pesos.

3.4.4 Actividades en las que se puede realizar la inversión

El artículo 2º de la ley 963 señala, con un carácter no limitativo, las actividades en las que se pueden efectuar nuevas inversiones o ampliar las existentes, así: "...*actividades turísticas, industriales, agrícolas, de exportación agroforestales, mineras, de zonas procesadoras de exportación; zonas libres comerciales y de petróleo, telecomunicaciones, construcciones, desarrollos portuarios y férreos, de generación de energía eléctrica, proyectos de irrigación y uso eficiente de recursos hídricos...*" y, en general, toda actividad que apruebe el Comité de Estabilidad Jurídica, con la salvedad de las actividades a que se refiere el artículo 6º del Decreto 2080 de 2000, a saber: i) Actividades de defensa y seguridad nacional y ii) Procesamiento, disposición y desecho de basuras tóxicas, peligrosas o radiactivas no producidas en el país.

De igual manera, y de forma expresa, se excluyen las inversiones extranjeras de portafolio.

3.4.5 La prima

El inversionista que decida celebrar un contrato de estabilidad jurídica con el Estado colombiano, deberá pagar a favor de la Nación - Ministerio de Hacienda y Crédito Público una prima igual al uno por ciento (1%) del valor de la inversión que se

17. Artículo 2º de la Ley 963 de 2005.

realice en cada año, de acuerdo con el cronograma aprobado.

3.4.6 Cumplimiento de obligaciones adicionales

El inversionista deberá cumplir con una serie de deberes específicos relacionados con:

- Las disposiciones legales y reglamentarias de la actividad objeto de la inversión, así como con el pago puntual de obligaciones tributarias, sociales y laborales.
- Las normas ambientales.
- Obligaciones legales y reglamentarias de orden tributario y laborales que surjan con ocasión de lo dispuesto por la Ley 963.

3.5 El contrato de estabilidad jurídica

3.5.1 Contenido

La Secretaría Técnica elaborará la minuta del contrato y la remitirá tanto al solicitante como al ministro del ramo para que sucesivamente suscriban el contrato.

El contrato contendrá las siguientes cláusulas:¹⁸

- Identificación plena de los contratantes.
- Descripción del proyecto de inversión y fijación de su cuantía.
- Plazo máximo y cronograma para realizar la inversión.
- Término de duración del contrato.

- Monto, plazo y forma de pago de la prima.
- Transcripción de las normas respecto de las cuales se brindará estabilidad
- Obligación del inversionista de realizar la inversión nueva o de ampliar la existente
- Deber de cumplir con el pago de obligaciones tributarias, sociales y laborales
- Obligación de cumplir con las normas ambientales
- Causales de terminación anticipada del contrato
- Posibilidad de cesión o subrogación del contrato, previa autorización del Comité de Estabilidad Jurídica
- Otras cláusulas que fueren pertinentes

3.5.2 Duración del contrato

El término de duración del contrato no podrá ser inferior a tres (3) años ni podrá ser superior a veinte (20) años.

3.5.3 Suscripción

El contrato será suscrito por el Ministro del ramo en el que se efectúe la inversión, quien no podrá delegar la atribución, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la fecha del acta del Comité de Estabilidad Jurídica en la que conste la aprobación de la celebración correspondiente del contrato.

18. Artículo 8° del Decreto 2950 de 2005.

La fecha de suscripción determina el comienzo de la vigencia del contrato.

3.5.4 Registro

El contrato deberá ser registrado ante el Departamento Nacional de Planeación.

IV. CONCLUSIONES

A raíz de la expedición de la Ley 963 de 2005, por la cual se introdujo la posibilidad de celebrar los denominados 'contratos de estabilidad jurídica', vale decir, aquellos por medio de los cuales a los inversionistas nacionales o extranjeros el Estado les garantiza que no se les modificarán las normas que fueron determinantes de su inversión, siempre y cuando las identifiquen en los contratos y cumplan otros requisitos esenciales, se puede vaticinar que la inversión extranjera directa, en especial, tenderá a elevar sus índices actuales de crecimiento.

Los inversores deberán acreditar, entre otros aspectos, que la inversión a que se hará referencia en el citado contrato es nueva o que se trata de la ampliación de una inversión preexistente, por un monto igual o superior a 7.500 salarios mínimos legales mensuales vigentes (\$3.060 millones del 2006), comprometiéndose a pagar una prima equivalente al uno por ciento (1%) de la inversión, de conformidad con un cronograma de pago, teniéndose presente que los contratos tendrán un término de duración que oscila entre tres y veinte años.

De esta manera, los beneficios que traerá consigo la celebración de estos contratos se pueden apreciar por partida doble: de una parte, los in-


versionistas gozarán de estabilidad y seguridad jurídicas y, de otra, el Estado colombiano garantizará que la inversión productiva permanecerá en el país, al tiempo que se podrá atraer significativamente inversión extranjera directa.

No sobra advertir que esta temática constituye un escenario propicio para adelantar investigaciones interdisciplinarias en el futuro inmediato, tanto desde la perspectiva de los tratados de libre comercio sobrevivientes, como de los efectos que produzca la reforma tributaria en vigor.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez Londoño, L. F. & Galán Barrera, D. R. (2002). Derecho Internacional Privado (Parte General). Estudios de Derecho Internacional 4 CEDI. (1ª reimposición). Bogotá: Javegraf, Pontificia Universidad Javeriana.
2. Lafont Pianetta, P. 2004. Manual de Contratos. Contratación Internacional T. 3. Bogotá: Ediciones del Profesional.
3. Linares Cantillo, A. (1992). Apuntes en torno al nuevo régimen general de las inversiones de capital del exterior en Colombia.
4. Naciones Unidas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (mayo, 2006). La inversión extranjera en América Latina y el Caribe.
5. Organization for Economic Cooperation and Development. (2006). Promoting Private investment for Development. The Role of ODA. (DAC Guidelines and Reference Series). París: OECD.

Páginas web citadas

6. <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/4/24294/P24294.xml&xsl=/ddpe/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xsl>
7. <http://www.oecd.org/dataoecd/23/40/36566902.pdf>
8. http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/sne/2006/enero/24/07242006.htm 

SECCIÓN: EL CASO DEL TRIMESTRE

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

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

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

El editor

IBM®:1 ¿MÁS ALLÁ DEL CONOCIMIENTO...?2

FRANCISCO VELÁSQUEZ VÁSQUEZ

Ingeniero Electricista, Universidad del Valle. Máster en Administración del Instituto Tecnológico de Monterrey. Profesor de la Universidad Icesi. Cali, Colombia.
fvelasq@icesi.edu.co

PABLO JOSÉ VERNAZA PACHECO

Especialista en Gestión Humana en las Organizaciones, Universidad Icesi.
MBA, Universidad Icesi - Tulane. Economista, Universidad San Buenaventura.
Director Administrativo y Financiero de la Fundación Carvajal, Cali, Colombia.
pablo.vernaza@fundacioncarvajal.org.co

Fecha de recepción: 4-4-2006

Fecha de aceptación: 27-10-2006

ABSTRACT

The case ¿IBM: Beyond Knowledge...? shows how presidents Louis Gerstner and Samuel Palmisano managed and influence a positive change in people, its values and know-how so that IBM recover its leadership in the global market.

IBM begins to generate knowledge, managing to be one of the businesses that has registered more patents in the last decade in the U.S.

The case also shows dilemmas if the investigation and the knowledge ac-

quired by the businesses has served or not to improve the quality of life of humanity.

KEY WORDS

Investigation and development, equipment of high performance, outsourcing, management of the change, management of knowledge, consultancy, culture, innovation and technology, intellectual capital.

RESUMEN

El caso muestra cómo los presidentes Louis Gerstner y Samuel Palmesano

1. IBM es una marca registrada de IBM Corporation.

2. Es propiedad de la Universidad ICESI. Santiago de Cali, Colombia.

lograron influir en un cambio positivo de las personas, sus valores y conocimientos, para que IBM recuperara el liderazgo en el mercado. IBM empieza a generar conocimiento y logra ser una de las empresas que más patentes ha registrado en los Estados Unidos durante la última década. El caso también plantea dilemas donde se cuestiona si la investigación y el

conocimiento adquirido por las empresas ha servido o no para mejorar la vida de las personas.

PALABRAS CLAVE

Investigación y desarrollo, equipos de alto rendimiento, outsourcing, gerencia del cambio, gestión de conocimiento, consultoría, cultura, innovación y tecnología, capital intelectual.

1. JUSTIFICACIÓN

Durante las vacaciones de verano de 2005, reunido con la familia, Jacinto Palacio, colaborador del grupo empresarial 3A, realizó las siguientes reflexiones: "Me encuentro a seis meses de graduarme como especialista de Gestión Humana en las Organizaciones y todavía no sé qué tema escoger para escribir el caso de grado. ¿Cómo escoger un tema que me desarrolle personal y profesionalmente? ¿De qué manera puede servir el caso a los interesados? Estas eran algunas inquietudes que con el tiempo se fueron aclarando. Las respuestas empezaron a darse a medida que me seguía preguntando ¿Por qué no escribir sobre una empresa que contenga características semejantes a la empresa para la cual trabajo? y ¿Por qué no desarrollar un tema a partir de mi experiencia profesional como consultor con el enfoque humanista? Y así fue como escogí desarrollar el caso IBM: ¿Más allá del conocimiento...?" Además, al escoger el tema se tuvieron en cuenta factores tales como ser una empresa líder y contar con abundante información en diferentes medios.

El tema de análisis se realiza sobre la última década de la empresa y la influencia que sobre ésta ejercieron Louis Gerstner y Samuel Palmisano, su actual presidente (ver Anexo 1).

Mientras buscaba información en internet para construir la columna del caso, Jacinto se encontró con una

lectura la cual hizo que su atención se centrara aún más en lo que deseaban obtener los accionistas.

"San Francisco (Reuters). Mayo 6 de 2005. Las acciones de IBM cayeron 2 por ciento a US\$75,08. IBM planea eliminar alrededor de 13.000 empleos directos. IBM anunció que la compañía se podría ahorrar entre US\$300 millones a US\$500 millones este año, pero la mayoría de los inversionistas están centrados en la facturación de la empresa".³

Después de leerlo no entendió por qué el valor de las acciones de IBM descendía 2 por ciento si la empresa estaba mejorando su rentabilidad al eliminar alrededor de 13.000 empleos directos. No estaba muy clara la razón por la cual los inversionistas actuaban de esta manera.

A Jacinto le parecía natural que los accionistas siempre estén deseando obtener la mayor rentabilidad por sus inversiones y que se valgan de diversas estrategias para superar cualquier riesgo. El modelo mundial actual es muy parecido al concepto darwiniano del más fuerte, reflexionaba Jacinto. Por esta razón sólo las empresas más poderosas serán las que triunfen y sobrevivan en el actual mercado globalizado, reafirmaba Jacinto, quien continuó leyendo los artículos publicados en la página Web de IBM Corporation, debido al interés desbordado que sentía por la empresa y así construir los antecedentes y cuerpo del caso.

3. Extractado de la página Web (<http://www.biznewsarchive.com/6074-ibm-shares-dip-investors-ignore-job-plan.html>. Accesado el 16 de octubre de 2005).

2. ANTECEDENTES

Al leer la página Web de IBM, Jacinto observaba que, aunque la empresa se encontraba operando desde el año de 1888, había sido fundada el 15 de junio de 1911 como resultado de la fusión de tres compañías pequeñas, las cuales no eran rentables y comercializaban balanzas de cálculo, máquinas tabuladoras y relojes marcadores. La empresa se llamó The Computing-Tabulating and Recording Company (CTR), luego en 1924 Thomas Watson decidió cambiar el nombre por International Business Machines (IBM) proclamando que el mundo sería su mercado. A principios de la década de los años sesenta, Thomas Watson hijo, aprobó el desarrollo de la serie Sistema/360. Con esta decisión se estaba colocando en riesgo una parte importante de la compañía ya que el Sistema/360 se desarrolló a un costo de US\$5.000 millones durante cuatro años. El Sistema/360 transformó la industria de las grandes computadoras al estimular la demanda global. Para fortuna de la empresa, la mayor parte del éxito durante los próximos 30 años de IBM fue haber lanzado al mercado esta serie.

En el año de 1981 IBM decidió ingresar al mercado de los PC comprando el microprocesador a Intel y el software del sistema operativo a Microsoft Corporation, mercado demasiado competido puesto que cientos de empresas podían fabricar y comercializar "clones". El mercado empezó a comprarlos debido a que no existía gran diferencia en cuanto al producto pero sí en el precio.

Después de revisar la información financiera publicada en la página Web de IBM, Jacinto observó que en 1990 IBM tuvo un año muy bueno en resultados debido a la reducción en costos y por el desarrollo de nuevos productos, especialmente por el lanzamiento del mainframe ES/9000. En este año, IBM era la segunda compañía más rentable en el mundo, con utilidades netas de US\$ 6 billones y de US\$ 69 billones en facturación, sin embargo se comentaba que existían grandes problemas estructurales los cuales aflorarían más temprano que tarde.

En 1992 IBM sufrió la mayor pérdida en su historia. Jacinto reflexionaba que la situación de IBM era insostenible ya que entre el período 1991 y 1993,⁴ había perdido US\$16 billones. Al revisar detenidamente Jacinto encontró que diez años después, 2001, los ingresos por servicios participaban en el 40% del total de los US\$ 85.866 billones⁵ vendidos, constituyendo el principal origen de ingresos de su portafolio de productos. ¿Qué o quién hizo posible este cambio?, se preguntaba Jacinto. Esta será una de las preguntas que el caso responderá a lo largo de su lectura.

En abril de 1993, John Akers, por decisión de la junta directiva, le entregó el puesto a Louis Gerstner quien fue nombrado como presidente. Gerstner trabajó como CEO para McKinsey & Co. (nueve años), American Express Company (once años) y RJR Nabisco (4 años). Inició su trabajo para IBM no para salvarla sino para desmembrar-

4. IBM redujo su fuerza de trabajo en 88.189 personas durante este período. Anexo 3.

5. Ver estado de resultados para el período 1994 a 2004 en el Anexo 2.

la y venderla a los mejores postores, de acuerdo con los lineamientos de la junta. Afortunadamente para los accionistas Gerstner era partidario de unir a IBM en un solo negocio.

Una vez nombrado, Louis empezó a escuchar a clientes y empleados y a conocer los negocios de IBM reconociendo sus deseos de aprender sobre los aspectos tecnológicos. Les solicitó a sus colaboradores le entregaran un informe escrito en el cual le resumieran, desde su punto de vista, las necesidades de los clientes, la línea de productos que manejaban, un análisis competitivo y técnico de la situación actual, así como también sobre las estrategias que implementaría cada uno de ellos en el corto y en el largo plazo para que la compañía resolviera sus problemas. Solicitó a sus colaboradores abstenerse de hablar con la prensa sobre las dificultades de la empresa.

Al inicio, cuando Gerstner presidía las reuniones para redefinir la estrategia de la compañía no se sentía a gusto porque éstas parecían desarrollarse en un lenguaje propio y particular de la empresa, como si las personas en IBM hablaran otro idioma. Durante las tres primeras semanas en la empresa y con lo sucedido en las reuniones Louis empezaba a dudar sobre la decisión de haber aceptado el trabajo.

3. CULTURA Y CAMBIO

3.1 Cultura

Durante el inicio de los años noventa cuando se mencionaba la palabra IBM, las personas pensaban en mainframes (grandes computadores), empresa conservadora, gigante, etc.

Louis Gerstner identificó que la cultura de IBM se encontraba construida a partir de los empleados y una cultura de negocio porque era demasiado paternalista y no sobre los productos y servicios de acuerdo con las necesidades reales de los clientes.

También detectó cómo Walt Burdick, Director de Recursos Humanos por trece años, era quien había creado la mayoría de los elementos de la cultura IBM, así como su fundador Tom Watson.

Gerstner actualizó los principios y valores divulgados por Watson en 1962 y creó las condiciones y el clima para que la fuerza de trabajo entendiera y adoptara que era preciso realizar las cosas de acuerdo con las necesidades del mundo actual. Por ejemplo, históricamente, el uniforme de trabajo de los empleados de IBM era un traje negro con camisa blanca y corbata oscura. Louis decidió cambiar esta forma de vestir porque él veía que los clientes se estaban vistiendo más casuales, lo que mostraba que IBM había perdido esa comunicación no verbal con el cliente.

El trabajo en equipo constituía otra necesidad de la empresa en esta nueva época. El extraordinario éxito de la década de los años 60 y 70 fue construido con base en una cultura global de ventas. Los vendedores eran muy buenos, enfocados e individualistas, sin embargo este tipo de individualismo y descentralización ya no era sostenible, era necesario *crear equipos de alto desempeño*, para que cohesionados e integrados logran constituir una sola IBM.

Jacinto conceptualizaba que la estrategia era importante para salvar

a una compañía que estaba muriendo, ya que las empresas hoy en día obtienen buenos resultados con base en lo innovadora y oportuna que sea su estrategia, además concluía que la nueva estrategia de IBM se basaba en la mejora de los procesos y cambios en la cultura, centrados en la atención de las reales necesidades de los clientes para así volver a obtener una diferencia que agregara valor frente a sus competidores.

Louis Gerstner conocía que en el fondo se trataba de un asunto de visión de empresa. *En este mundo global, a las empresas exitosas lo único que las diferencia de su competencia es su capital humano.*

A partir de la década de los años noventa, la cultura empresarial de IBM ha sido influenciada por el movimiento de código abierto. La empresa invierte miles de millones de dólares en servicios y software basados en estándares de la industria.

Sumado a lo anterior, IBM es pionera en desarrollar en sus empleados la cultura de internet, ya que en los últimos nueve años ha invertido anualmente la suma de US\$800 millones en la transformación de sus procesos. Jacinto analizaba que lo importante era desarrollar una cultura de cambio en los empleados para lograr un cambio en los procesos.

Louis Gerstner manifestó que lo que había aprendido en IBM durante sus nueve años en la empresa es que... *"La cultura lo es todo"*. Demostró al mundo por medio de su liderazgo que es posible realizar un cambio de actitud en las personas basado en lo que quieren los clientes y apoyado en los siguientes valores corporativos, los

cuales se desarrollan más adelante en el capítulo IBM: Misión, Valores

- Dedicación para que el cliente obtenga siempre éxito
- Innovación que cuenta para nosotros y para el mundo
- Confianza y responsabilidad en todas las relaciones

3.2 Cambio

En reuniones al inicio de su trabajo en IBM, Louis Gerstner afirmaba que la forma en la cual le gustaba trabajar era según principios y valores, además observaba con agrado cómo las personas en IBM entendieron el reto. Por este motivo en las reuniones tranquilizaba a los empleados diciendo que "las personas en IBM son muy inteligentes, y por esa razón es muy poco lo que se tiene que buscar afuera de IBM". Esta afirmación sirvió para ayudar en la moral de las personas aun cuando la fuerza de trabajo sabía de los cambios que se iban a realizar en la empresa y que estos eran por el bien de todos.

Jacinto leía en internet que Louis Gerstner había abierto las puertas del cambio a la cultura centenaria de IBM debido a los nuevos requerimientos del mercado a través de comunicados frecuentes, directos y honestos a los empleados. Se preocupó durante su administración por realizar comunicaciones precisas para asegurarse que los 300.000 empleados entendieran los mensajes del cambio requerido en la empresa.

Jacinto pensaba que los trabajadores en cualquier empresa necesitan tomar conciencia de la situación de crisis de la compañía para lograr realizar los cambios propuestos, ya

que las personas al compartirles la delicada situación de la empresa, aportan soluciones y se comprometen con el fin de sobrevivir.

La transformación de cualquier organización requiere siempre de un sentido de urgencia alto, reafirmaba Jacinto, y concluyó que IBM no estaba ajeno a este principio.

Gerstner observó que para sobrevivir la empresa debía integrarse con el único propósito de servir a sus clientes de acuerdo con lo que ellos desean, rentabilidad por acción. Sostenía que los clientes quieren soluciones y la única manera como IBM podía otorgar dichas soluciones era *trabajando en equipo*. Sin embargo, el no poder ajustar la cultura rápidamente a la estrategia hacía que se recrudeciera el problema financiero, por no tener ajustados los nuevos procesos.

4. INDUSTRIA DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Después de tres años de contracción de la demanda en la industria de la tecnología de información ésta volvió a retomar su crecimiento promedio en el año 2003.

Según analistas de IBM, la industria está avaluada en US\$ 1,4 trillones⁶ de dólares y se cree que ésta tendrá crecimientos entre el 4% y el 7% anual. El portafolio de las empresas en la industria está compuesto por equipos, software y servicios para organizaciones y consumidores finales.

La industria se está desplazando a una nueva era, caracterizada por una innovadora serie de equipos y software para atender complejos modelos de negocios. IBM lo identifica como "Negocios bajo demanda".⁷ Desde el año 2002, IBM ha realizado inversiones considerables para fortalecer la capacidad de ayuda a los clientes y empleados comunicando y educándolos en el nuevo concepto.

En menos de una década internet ha alcanzado cerca de 800 millones de personas, las cuales sobrepasarán el billón para el 2007. Jacinto leía sorprendido cómo internet ha conectado a las personas y abierto el camino para obtener acceso a la información global de una manera sencilla, con ayuda de nuevas tecnologías, las cuales, están uniendo personas, negocios e instituciones, así como infinidad de equipos no solamente computadores, satélites y teléfonos sino también carros, máquinas de producción, equipos médicos, etc. Internet definitivamente está facilitando y transformando la manera como se realizan las transacciones financieras y comerciales en el ámbito mundial entre los diferentes actores tales como gobiernos, centros educativos, empresas e individuos, entre otros, concluía Jacinto.

En los últimos años las empresas de esta industria han venido concentrándose por medio de fusiones y adquisiciones para obtener una mayor participación en el mercado (Anexo

6. Documentos de la empresa IBM. Accesado el 30 de noviembre de 2005. [Online]. ftp://ftp.software.ibm.com/annualreport/2004/2004_ibm_prospectus.pdf.

7. Ibid. 7.

4: Principales competidores en la industria del conocimiento).

IBM está apoyando y adoptando los estándares abiertos que está utilizando la industria. Esto significa que ninguna empresa o persona es dueña o controla el funcionamiento de la industria, como sí es el caso de Microsoft Corporation con su aplicación Microsoft Windows®.

Con esto IBM busca que las empresas adopten su modelo de negocios bajo Demanda, ya que los clientes podrían ser más flexibles y abiertos a cambios con menores costos en investigación y desarrollo, equipos, aplicaciones, outsourcing, etc., analizaba Jacinto.

De acuerdo con información tomada del reporte "Entendiendo nuestra Compañía"⁸ de IBM, International Data Corporation, IDC, estima que las compañías gastan US\$23,6 trillones anualmente en áreas tales como gastos generales, administrativos de ventas, investigación y desarrollo. De esos US\$ 23.6 trillones de dólares, US\$ 1,4 trillones son ejecutados con terceros.

IBM estima que US\$500 billones pueden ser obtenidos en áreas como Supply Chain Management (SCM), servicios de outsourcing en recursos humanos, diseño de ingeniería y atención a clientes, etc. IBM ha denominado este segmento de mercado Transformación de Servicios y Performance de Negocios (BPTS).

Jacinto concluía que IBM había logrado entender, anticipar y manejar las fuerzas del mercado, con el fin de au-

mentar el valor de la empresa al realizar esta innovación de la industria de la mano de los clientes y gracias al personal consultor profesional y calificado con el que contaría después de la compra de Price Waterhouse & Coopers en 2002.

5. IBM PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CONSULTORÍA

IBM ha sido una empresa global por décadas. Para lograr esta posición ha requerido, comenta Jacinto, de un posicionamiento profundo en cada uno de los mercados locales. Y como es lógico, para ello se requiere de tiempo, dinero, paciencia, etc. Pero lo que verdaderamente la ha diferenciado es que ha invertido temprana y estratégicamente en países como China, India, Brasil, entre otros.

De acuerdo con sus estadísticas, IBM opera en 170 países, tiene alrededor de 320.000 empleados y durante el año 2004 tuvo negocios por más de 96.000 millones de dólares, pero de ese valor casi el 50 por ciento procede de la prestación de servicios y financiación.

5.1 Productos

IBM, además de fabricar y mantener grandes servidores, mainframes y superordenadores, a lo largo de su historia ha inventado y producido centenares de productos. Algunas de sus creaciones incluyen, en 1957, la invención de los discos duros produciéndolos hasta el año 2002 cuando vendió su división a la fábrica japonesa Hitachi. También creó la plataforma IBM PC.

8. Ibid. 7.

IBM y el Grupo Lenovo, una empresa de computadores personales china, anunciaron en diciembre 2004 un acuerdo definitivo en el cual Lenovo adquiere la división de computadores personales a IBM y éste obtiene una participación del 18.9% en la empresa Lenovo. Aproximadamente 10.000 empleados actuales de IBM (más del 40%) ya se encuentran trabajando en China y menos del 25% que son de EE.UU.) se unirán a Lenovo por un acuerdo suscrito.

De acuerdo con información de prensa publicada en la página Web de la empresa,⁹ IBM recibirá como mínimo US \$650 millones en efectivo y alrededor de US\$600 millones en acciones del Grupo Lenovo. La empresa Lenovo (puesto 9) actualmente cuenta con una participación mundial en el mercado de computadores personales del 2%. La participación de IBM es del 6% (puesto 3).

IBM impulsó la creación de las bases de datos, posee aplicaciones desde suites ofimáticas hasta sistemas de desarrollo, gestores de bases de datos y sistemas de reconocimientos de voz, entre otros.

El staff editorial de la revista Training Magazine¹⁰ eligió a IBM como una de las 5 empresas, entre 500, que estaba utilizando correctamente la tecnología en los procesos de recursos humanos. Anualmente las empresas que mejor capacitan su fuerza laboral

son ranqueadas por la revista. Este anuncio se realizó el 3 de marzo de 2004 en una conferencia en Atlanta. IBM está desarrollando una serie de aplicaciones que le permiten atraer y retener talento humano. De hecho la empresa planea comercializar la herramienta en un futuro cercano.

Un ejemplo de lo anterior, leía Jacinto en internet,¹¹ es una herramienta que utiliza IBM la cual le permite a sus empleados alinear sus habilidades con las oportunidades disponibles en la empresa por medio de portales que se manejan como autoservicios en la Web. Para lograr lo anterior, el departamento de Recursos Humanos diseñó y construyó 500 roles específicos que engloban las competencias de cada uno de los empleados. Con lo anterior dispuesto, los empleados podían programar la aplicación para que automáticamente enviara un correo electrónico al momento en el cual resultara una vacante con las características requeridas y de acuerdo con las habilidades del empleado.

Complementando la herramienta mencionada anteriormente, existe una aplicación que se denomina Learning@IBM¹² la cual utiliza los empleos estándar de IBM con el fin de desarrollar paquetes de aprendizaje basados en el empleo actual y el plan de carrera que cada uno de los empleados haya escogido, eso sí enmarcado dentro de los 500 roles

9. Documentos de la empresa IBM. Accesado el 20 de noviembre de 2005. [Online]. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/7641.wss>.

10. Accesado el 20 de noviembre de 2005. [Online]. <http://press.arrivenet.com/technology/article.php/302106.html>

11. Ibid. 10.

12. Documentos de la empresa IBM. Accesado el 20 de noviembre de 2005. [Online]. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/7936.wss>

previamente definidos por la compañía. Esta aplicación, además de administrar los entrenamientos, notifica electrónica y automáticamente a los empleados los horarios de los cursos que van a ser dictados, de acuerdo con su plan de carrera.

Hoy en día más de la mitad de la educación que se desarrolla en IBM es realizada por la Web. Además de esto, los empleados cuentan con la oportunidad de estudiar ingresando en una base de datos global que les permite identificar los recursos y los cursos que se ofrecen.

5.2 Servicios de consultoría

IBM busca cómo armonizar los requerimientos de los clientes en función de los servicios integrales que presta globalmente. IBM es hoy una empresa de servicios; la mayor en servicios tecnológicos del mundo, la oferta de hardware, software, servicios y financiación la hace la más completa del mercado, lo cual le da flexibilidad para ofrecer soluciones a cualquier tipo de clientes, desde particulares hasta institucionales.

En octubre de 2002, IBM adquiere la división de consultoría de Price Waterhouse Coopers, por un valor estimado de US\$3,5 billones en acciones y efectivo.

La SEC,¹³ organismo que se encarga de proteger a los inversionistas y garantizar la integridad del mercado, manifestó que las empresas auditoras se tenían que desligar de la consultoría.

La opción de venta nace como una solución a las inmensas presiones de los órganos reguladores en Estados Unidos debido al caso con Arthur Andersen & Co. que se presentó con Enron entre otros. Esta preocupación resultó en: (1) la revisión por parte de la SEC de sus reglas sobre independencia de los auditores (noviembre 2000); y (2) en la promulgación de la Ley Sarbarnes-Oaxley (julio 2002), que prohíbe expresamente la prestación de algunos servicios de consultoría (sección 201).

La consultoría le permite a IBM la utilización de las mejores prácticas, integrando esquemas o instrumentos tecnológicos de bajo costo o haciendo que lo invertido sea empleado de mejor manera.

Una de las premisas dictadas por IBM es que las empresas deben tercerizar las áreas que no son el corazón del negocio. Adicional a lo anterior, IBM creó el concepto innovador e-business On Demand "Negocios bajo demanda", con el cual proporciona de una manera eficiente los recursos informáticos necesarios para las actividades del cliente y factura en función de lo que cada cliente consume. Para explicarlo, a continuación se muestra la negociación que se ha realizado con los clientes Walt Disney y Carlston.

En junio de 2005, Walt Disney Company® confirmó un negocio de siete años con IBM por valor de US\$730¹⁴ millones. Disney planea transferir la tercera parte de sus empleados (1.000) a contratistas externos. Otro ejemplo

13. Ente regulador del mercado de acciones norteamericano. Security Exchange Commission.

14. Accedido el 20 de noviembre de 2005. [Online] <http://computerworld.com//managementtopics/outsourcing/itservices/story/0,10801,102483,00.html?source=Quigo0%2C10801%2C102483%2C00>

reciente fue el caso de Carlson Companies®, quien después de negociar con IBM planea eliminar 525¹⁵ puestos de trabajo en 18 meses, al cambiar su modelo de negocio y solicitarle a IBM que administre parte de los servicios de tecnología de la información y del área financiera. IBM contratará el 25% de la fuerza de trabajo de Carlson Companies de estas áreas.

Y así como IBM realizó el negocio con Walt Disney Company y Carlson Companies lo hace con todos sus clientes; ellos reconocen el valor agregado que IBM les ha otorgado debido a la alta productividad que han obtenido. Gracias a las soluciones integrales en los procesos e innovación, IBM, hace que los clientes puedan generar mayores utilidades por acción.

Por un momento Jacinto interiorizó lo sucedido y se cuestionó fuertemente después de analizar las situaciones anteriores.

¿Será que las empresas están actuando acertadamente al despedir masivamente a las personas que trabajan para ellas? ¿Tienen los directivos algún tipo de responsabilidad social por el manejo de la empresa?

¿Es correcto el modelo de negocios de las empresas privadas, que sólo buscan maximizar las utilidades de los accionistas a costa del despido de los empleados?

6. IBM: MISIÓN, VALORES

“En IBM, nosotros queremos alcanzar el liderazgo de la industria en

la creación, desarrollo y producción de los más avanzados sistemas de información, los cuales incluirían sistemas de cómputo, aplicaciones, redes, equipos de almacenamiento y microelectrónicas.

Trasladamos esta tecnología de punta en valor para nuestros clientes a través de nuestras soluciones profesionales y de nuestros servicios de negocios globales”.¹⁶

Desde el año 2001 IBM ha venido utilizando la intranet para lograr una participación masiva y activa de sus empleados. Programa asuntos de interés para todos los trabajadores. Uno de los temas que se trató a través de este medio fue el de los valores de la compañía en julio 29 a agosto 10. de 2003 y octubre 26-28 de 2004.

En estos foros a través de la intranet la empresa descubrió que debía interiorizar algunos de los comentarios que se referían a la burocracia y lo disfuncional que se encontraba la atención a los clientes. Parte del éxito fue el escuchar todos los comentarios con una disposición abierta. Al final del ejercicio, los empleados de IBM evaluaron y decidieron que sus acciones fueran guiadas por los siguientes valores:

- Dedicación para que el cliente obtenga siempre éxito
- Innovación que cuenta para nosotros y el mundo
- Confianza y responsabilidad en todas las relaciones

A continuación se comparten ejemplos sobre la actuación en valores

15. Accesado el 15 de noviembre de 2005. [Online]. http://wcco.com/business/local_story_168072129.html

16. Accesado el 15 de noviembre de 2005. [Online]. <http://www.ibm.com/investor/company/index.phtml>

de la empresa. El primero de ellos muestra cómo la Junta Directiva aprobó una figura que hacía que los primeros 300 ejecutivos de la empresa no pudieran realizar sus opciones de acciones hasta tanto la empresa no incrementara su valor de mercado en US\$17 billones de dólares. Un segundo ejemplo indica que hoy en día, a los empleados en IBM no se les expone a excesivos controles ya que se confía en ellos para que tomen las decisiones de acuerdo con los principios y valores de la compañía.

Jacinto reflexionaba sobre los valores en IBM y se preguntaba si estos estaban ayudando a la empresa a diferenciarse de su competencia, ya que hoy en día el mundo de los negocios se caracteriza por el cambio constante a todo nivel. El efecto neto del cambio da como resultado ansiedad, inseguridad, y presión más que nunca sobre la fuerza de trabajo, los directivos y los accionistas.

7. CAPACITACIÓN, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

7.1 Capacitación

La habilidad de IBM para crear capital intelectual es un diferenciador de la compañía. Su fuerza de trabajo actualiza constantemente sus habilidades y conocimientos, apoyado con sistemas colaborativos, sistemas de e-learning y una cultura del saber que continuamente evoluciona y se innova.

Hoy en día la fuerza de trabajo de IBM desarrolla conocimiento de una manera natural dentro de su organización, como servicio y atención a los clientes a través de modelos de e-learning en internet.

Durante los últimos cinco años, IBM ha contratado más de 67.000 profesionales, muchos de ellos con experiencia específica de negocios. Hoy son alrededor de 29.000 los profesionales especialistas asignados a las diecisiete industrias principales.

Gracias a su cultura de aprendizaje y colaboración IBM tiene una de las fuerzas de trabajo más educadas del mundo, concluyó Jacinto. Estas habilidades son necesarias por el grado de complejidad que se requiere entre los expertos de negocio y el personal técnico, con el fin de lograr implementar oportunamente las necesidades o requerimientos de los clientes.

En la nueva economía es conveniente que el trabajo en equipo sea autodirigido y colaborativo, si se pretende innovar y cumplir con las estrategias. Una de las herramientas que le permite a los trabajadores de IBM mantenerse comunicados es la intranet. IBM invierte en colaboración virtual US\$700 millones de acuerdo con información estadística obtenida de su página Web, cifra superior a la invertida en el 2003 en instrucción en universidades como Harvard ó MIT.

El plan carrera que tiene establecido IBM identifica a los posibles gerentes que serán promovidos en la organización, con una anticipación de tres años y les enseñan durante este tiempo sus funciones y el manejo del personal.

7.2 Investigación y desarrollo

Los investigadores y consultores en IBM se han integrado para crear nuevas tecnologías y soluciones de negocio para los clientes, a través del área de negocio Servicios de In-

novación bajo Demanda (ODIS - On Demand Innovation Services).

El centro de investigación en IBM fue fundado en 1945 y desde esa fecha se ha mantenido a la vanguardia en descubrimientos tales como el lenguaje de programación FORTRAN, los discos magnéticos, la base de datos relacional, las interconexiones en cobre para los microprocesadores, etc.

“...un biólogo en el Centro de Investigación de IBM, TJ Watson, descubrió un filtro anti-spam basado en la forma en la cual los científicos analizan las secuencias genéticas”.¹⁷

En el año 2000, IBM estableció un programa denominado Oportunidades Emergentes de Negocio (EBO-Emerging Business Opportunities), el cual identifica los negocios a desarrollar y que después de cinco años serían aquellos negocios de IBM que serían rentables. IBM asigna a un ejecutivo destacado y con experiencia el manejo del programa hasta que éste se convierte en una unidad de negocios de la empresa.

Jacinto se sorprendía al leer los datos de patentes en la página Web de IBM ya que ésta ha registrado en los últimos doce años (1994-2004) 29.021 patentes en Estados Unidos (ver Anexo 5). IBM ha registrado más patentes en la oficina de registro de Estados Unidos que cualquier otra compañía durante este período.

Desde 1996 la empresa ha invertido en investigación y desarrollo aproximadamente US\$ 5 billones anuales. Mundialmente IBM ha registrado

alrededor de 40.000 patentes, aunque lo importante de acuerdo con ejecutivos de IBM es la utilización oportuna de nuevos conocimientos en beneficio de los clientes a través de licencias, así como en la forma de productos y/o servicios. Esto es lo que hace que IBM vaya más allá del conocimiento, ya que implementa rápidamente sus hallazgos para brindar un mayor valor agregado a los clientes, gracias al impacto que estos generan en sus resultados.

Durante los últimos diez años los descubrimientos realizados en semiconductores, minería de datos, almacenamiento de datos, sólo por mencionar algunos, han colaborado para que los clientes de IBM adquieran una ventaja competitiva en el mercado. Ellos aprecian este esfuerzo y se lo demuestran por medio de la lealtad.

Y todo esto, afirmaba Jacinto, ha sido posible gracias a los empleados que con su dedicación, esfuerzo e innovación han hecho de IBM una empresa que crea y le da sentido al futuro de sus clientes.

8. PRÓXIMOS PASOS, SAMUEL PALMISANO: NEGOCIOS BAJO DEMANDA

La economía mundial está atravesando por un período de crecimiento lento (China, por supuesto, ha sido la excepción). El crecimiento del PBI mundial anual para 2003 fue alrededor del 2.6 por ciento. Todas las perspectivas indican una lenta recuperación. Los desastres natura-

17. Accedido el 15 de noviembre de 2005. [Online]. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/technology/3584534.stm>

les, el terrorismo y la gripe aviar, etc. impactan en el mundo de los negocios todos los días.

Los directivos en las empresas se encuentran bajo una gran presión. La competencia es intensa y la alta gerencia en las empresas se enfrenta a decisiones muy fuertes con respecto a los márgenes, costos, productividad y especialmente a cómo generar cada vez una mayor utilidad por acción. Además de esto, el mercado está cambiando a una velocidad asombrosa.

Los productos y mercados se redefinen constantemente. Los ejecutivos se han concentrado sólo en cómo reducir costos y últimamente han tenido que demostrar que los proyectos tienen un retorno en la inversión de forma prácticamente inmediata.

Las empresas siempre han estado buscando cómo mejorar la productividad, cómo simplificar los procesos y cómo obtener beneficio de las personas y la tecnología. La mayoría de los directivos ordenan: hagan más con menos y, al mismo tiempo, reduzcan los riesgos. Los clientes, que hoy cuentan con más poder que nunca, quieren más por menos. Las redes de socios y proveedores ya no son estáticas como en el pasado; son complejas; se mueven rápido y constantemente. El modelo On Demand "Negocios bajo Demanda" de IBM está diseñado para proveer un camino de progreso a sus clientes.

Para ser una verdadera empresa On Demand IBM les comenta a sus clientes que es necesario hacer cambios importantes en los procesos, los sistemas de tecnología y la forma

en que estos dan soporte al negocio. Es una transformación de un estado estático a uno dinámico.

Estas son algunas de las inquietudes que se empiezan a generar con el nuevo modelo de negocios de IBM.

- ¿Será posible transformar una estructura rígida en una que sea dinámica y se adapte y se convierta en una organización de aprendizaje verdadero?
- ¿Será posible aprender a convivir con fluctuaciones impredecibles, en lugar de convivir con un crecimiento económico lento y continuo?
- ¿La organización será capaz de ajustarse a la reducción espectacular de los ciclos de vida de los productos?
- ¿Puede pasar de los sistemas del pasado, que son intensivos en mano de obra, a sistemas capaces de autorrepararse y autoadministrarse?

Son preguntas difíciles y requieren respuestas serias. En estos tiempos ha surgido una tendencia nueva e importante: el reconocimiento de que la organización necesita cambiar a un entorno de tiempo real.

Paralelamente, mientras Jacinto leía el artículo en internet e intentaba responder a las preguntas que se planteaban, empezó a su vez a cuestionarse: ¿por qué, a pesar del esfuerzo realizado por todos los hombres y empresas en las últimas décadas, a pesar de la excesiva ayuda humanitaria, a pesar de la aplicación de valioso conocimiento y talento humano entregado al servicio de la humanidad, el mundo presenta cada vez problemas

mayores como el hambre, la contaminación, las guerras, etc.?

Jacinto concluía que lo anterior existía debido a que en el mundo no se encontraban valores como el amor y el respeto entre empleados, clientes, accionistas, proveedores, etc. que refuerzan la idea de trabajar en paz para dejarles un mundo mejor a las futuras generaciones.

Hubo un silencio...

... y concluyó con una reflexión del señor Michael Michaelis

“Hemos cruzado un umbral de una sociedad caracterizada por la falta de conocimiento técnico a una donde ese conocimiento se encuentra en abundancia, y sigue creciendo con el paso de los años. El problema ya no es de qué manera se debe generar nuevo conocimiento. Más bien, la cuestión crucial es dónde y cómo se debe utilizar para mejorar la calidad de la vida humana”.

GLOSARIO

IBM: International Business Machines

Conocimiento: Noción, ciencia

Cultura: Desarrollo intelectual o artístico

Demanda: Pedido de mercancías o servicios

IDC: International Data Center
(<http://www.idc.com/home.jhtml>)

Cambio: Adaptabilidad a las situaciones

Trabajo en equipo: Coordinación y cooperación entre personas para lograr un fin común

SCM Administración de la cadena de abastecimiento

BPTS Business Performance Transformation Services

Anexo 1. Estrategias



1990

Louis Gerstner

Producto: arreglar, cerrar o vender

Expandirse a servicios

Mercado: "abrazo de oso" a los clientes

Canales: Socios con aplicaciones de empresas. Outsourcing de las operaciones no estratégicas

Meta: Estabilizar y construir los cimientos del futuro

"Un IBM"

Atacar los costos

Fortalecer los controles centrales

Reingeniería global

Establecimiento de cultura de crisis

Integralidad y efectividad ejecutiva

Fuente: Caso "IBM's Decade of Transformation (A): The Turnaround", Harvard Business School, abril 5 de 2005.



2000

Samuel Palmisano

Producto: soluciones, transformación

Mercado: donde sea, a todo el mundo

Canales: Consultores venden a las empresas. Empresa extendida.

Meta: Liderar la industria. Regreso a la grandeza

"Invenciones y conocimiento"

Consultores de negocio

Nacimiento de las organizaciones de negocios EBOs¹⁸

Negocios bajo demanda. Innovación en el servicio

Equipos *ad hoc* para solución de problemas

Cultura de valores/crecimiento

18. Emerging Business Opportunities (Oportunidades Emergentes de Negocio).

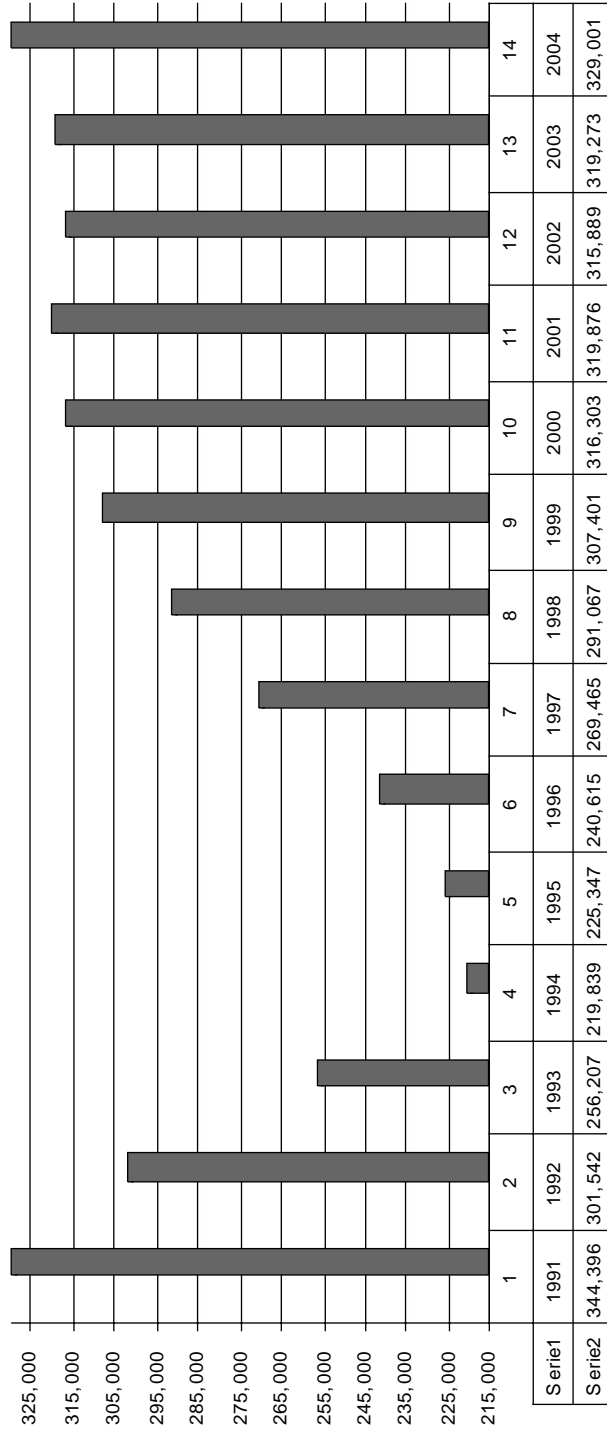
Anexo 2: IBM Estados de Resultados Consolidados para los años terminados en diciembre 31 (Expresado en millones de dólares)

	1996	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Ingresos								
Servicios	\$ 16,936	\$ 28,916	\$ 32,172	\$ 33,152	\$ 34,956	\$ 36,360	\$ 42,635	\$ 46,213
Equipos	32,344	35,419	37,888	37,777	33,392	27,456	28,239	31,154
Aplicaciones	11,346	11,863	12,662	12,598	12,939	13,074	14,311	15,094
Financiamiento	3,425	2,877	3,137	3,465	3,426	3,232	2,826	2,608
Otros	0	2,523	1,689	1,404	1,153	1,064	1,120	1,224
Total Ingresos	64,051	81,667	87,548	88,396	85,866	81,186	89,131	96,293
Costo								
Servicios	11,404	21,125	23,304	24,309	25,355	26,812	31,903	34,637
Equipos	21,300	24,214	27,591	27,038	24,137	20,020	20,401	21,929
Aplicaciones	4,680	2,260	2,240	2,283	2,265	2,043	1,927	1,919
Financiamiento	1,384	1,494	1,821	1,965	1,693	1,416	1,248	1,045
Otros	0	1,823	1,038	747	634	611	634	731
Total Costos	38,768	50,795	55,994	56,342	54,084	50,902	56,113	60,261
Utilidad Bruta	25,283	30,872	31,554	32,054	31,782	30,284	33,018	36,032
Gastos Operacionales								
Ventas y administrativos	15,916	16,662	16,294	17,535	17,197	18,738	17,852	19,384
Investigación y desarrollo	4,363	5,089	5,505	5,374	5,290	4,750	5,077	5,673
Propiedad intelectual	0	0	(1,506)	(1,728)	(1,535)	(1,100)	(1,168)	(1,169)
Otros (ingresos) egresos	(1,377)	(707)	(848)	(1,008)	(361)	227	238	(23)
Cargos de reestructuración	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses	1,227	716	352	347	238	145	145	139
Gasto total y otros ingresos	20,129	21,832	19,797	20,520	20,829	22,760	22,144	24,004
Utilidad antes de impuestos	5,154	8,587	11,757	11,534	10,953	7,524	10,874	12,028
Provisión de impuesto de renta	(2,134)	(3,158)	(4,045)	(3,441)	(3,230)	(2,190)	(3,261)	(3,580)
Utilidad después de impuestos	3,020	5,429	7,712	8,093	7,723	5,334	7,613	8,448
Utilidad (pérdida) por operaciones discontinuas	0	0	20	20	10	1,755	30	18
Utilidad Neta	\$ 3,020	\$ 5,429	\$ 7,692	\$ 8,073	\$ 7,713	\$ 3,579	\$ 7,583	\$ 8,430

Fuente: Documentos de la empresa IBM. Accedido el 30 de noviembre de 2005.
<http://www.ibm.com/annualreport/>

Anexo 3. Gráfico que muestra la evolución de empleados en IBM por el período 1994- 2004

IBM: Número de empleados al 31 de diciembre



Fuente: Documentos de la empresa IBM. Accedido el 30 de noviembre de 2005.
 [Online]. [http://www-03.ibm.com/ibm/history/documents/IBM Highlights, 1990-1995](http://www-03.ibm.com/ibm/history/documents/IBMHighlights_1990-1995)
 [Online]. [http://www-03.ibm.com/ibm/history/documents/IBM Highlights, 1996-1999](http://www-03.ibm.com/ibm/history/documents/IBMHighlights_1996-1999)
 [Online]. [http://www-03.ibm.com/ibm/history/documents/IBM Highlights, 2000-2005](http://www-03.ibm.com/ibm/history/documents/IBMHighlights_2000-2005)

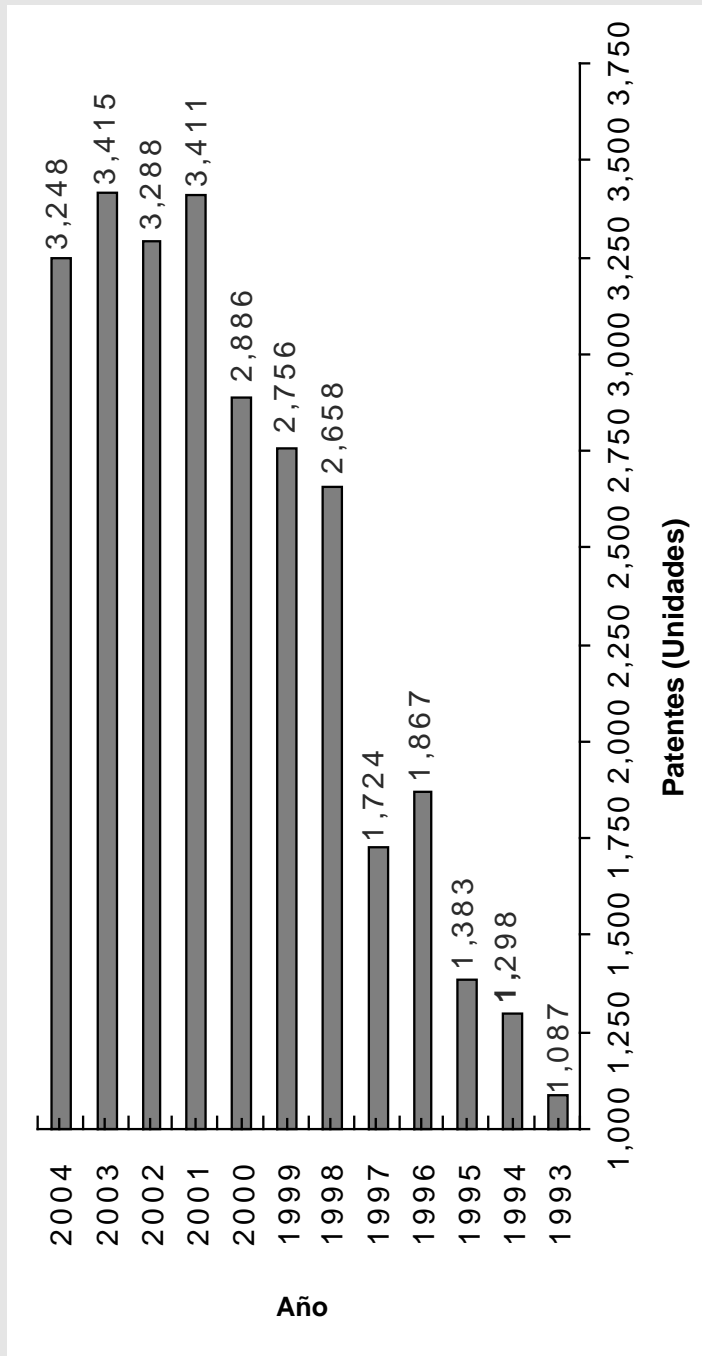
Anexo 4. Principales empresas de la Industria de Consultoría (En millones de dólares).

Mercado de Consultoría según Vault a Dic. 31			
	Empresas	Ingresos	Fecha
1	IBM Global Services (Consultoría)	46.400	2004
2	EDS - Electronic Data System	20.669	2004
3	Computer Sciences Corporation	14.768	2004
4	Accenture	13.700	2004
5	Deloitte Consulting	9.460	2003
6	Cap Gemini Ernst & Young	6.200	2004
7	KPMG / BearingPoint	3.400	2004
8	McKinsey & Company	3.300	2002
9	Booz Allen & Hamilton	3.300	2005
10	Mercer Consulting Group / (Marsh & McLennan adquirió Mercer)	3.100	2004

Fuente: [Online]. http://www.vault.com/hubs/channelmain.jsp?chm_page=5&ch_id=252&v=1.

Accesado el 30 de octubre de 2005.

Anexo 5. Gráfico de Patentes Registradas (1993-2004)



Fuente: Documentos de la empresa IBM. Accesado el 30 de noviembre de 2005.
 [Online]. [http://www-03.ibm.com/history/documents/ IBM Highlights, 1990-1995](http://www-03.ibm.com/history/documents/IBM_Highlights_1990-1995)
 [Online]. [http://www-03.ibm.com/history/documents/ IBM Highlights, 1996-1999](http://www-03.ibm.com/history/documents/IBM_Highlights_1996-1999)
 [Online]. [http://www-03.ibm.com/history/documents/ IBM Highlights, 2000-2005](http://www-03.ibm.com/history/documents/IBM_Highlights_2000-2005)

Anexo 6. Principales hitos de IBM durante su existencia formal (1911-2004).

- IBM fue fundada en 1911, como fusión de tres compañías pequeñas.
- El centro de investigación en IBM fue fundado en 1945.
- En 1957, IBM inventó los discos duros produciéndolos hasta el año 2002 cuando le vendió a la empresa japonesa Hitachi.
- Década de los años 60, desarrollo de la serie Sistema/360.
- Década de los años 80, ingreso al mercado de los PC.
- En 1990 lanzamiento de nuevos productos, como el mainframe ES/9000.
- Entre el período 1991 y 1993,¹⁹ IBM perdió US\$16 billones.
- Durante el período 1994-2004 el negocio de servicios de IBM había logrado incrementar la participación de los ingresos por servicios del 26% al 48%, respectivamente.
- En abril de 1993 John Akers entrega el cargo de presidente a Louis Gerstner.
- Para los accionistas Louis Gerstner era partidario de unir a IBM en un solo negocio.
- Compra de la división de consultoría de Price Waterhouse & Coopers en 2002.
- En diciembre de 2004, IBM le vende al Grupo Lenovo la división de computadores personales y obtiene una participación del 18.9% en la empresa Lenovo.
- Los últimos doce años (1994-2004), IBM ha registrado en la oficina de registro de Estados Unidos 29.021 patentes.

Fuente: Documentos de la empresa IBM. Accesado el 27 de noviembre de 2005. [Online]. http://www-03.ibm.com/ibm/history/history/decade_1900.html

19. IBM redujo su fuerza de trabajo en 88.189 personas durante este período. Ver Anexo 3.

Anexo 7. Los cuatro principios tecnológicos claves que sustentan un entorno operativo "Negocios bajo demanda" (On demand).

Estándares abiertos

IBM es un líder de estándares abiertos con más de 1.500 desarrolladores concentrados en Linux. Hoy en día, alrededor de uno de cada siete servidores corre Linux. Además, IDC anticipa que Linux tendrá un 25,2 por ciento del mercado en 2006; es decir un salto impresionante. Todos los servidores IBM corren actualmente en Linux.

La integración

La integración consiste en conectar personas, procesos e información y en acceder a la información y aplicaciones desde cualquier dispositivo de toda la red.

La virtualización


Las tasas de utilización típicas de algunos servidores están entre el 10 y el 20 por ciento, algunas veces incluso un poco más bajas. La virtualización permite a las empresas combinar entre todos los recursos físicos de tecnología (servidores, almacenamiento, redes) y utilizarlos eficiente y efectivamente para enfrentar volúmenes variables de trabajo.

La autonomía

La iniciativa de computación autónoma de IBM se sustenta en el desarrollo de las tecnologías autónomas, las cuales hacen posible la autogestión de los sistemas de información al requerir un mínimo de interacción por parte de las personas.

Fuente: Documentos de la empresa IBM. Accesado el 30 de noviembre de 2005. [Online]. ftp://ftp.software.ibm.com/annualreport/2004/2004_ibm_prospectus.pdf

BIBLIOGRAFÍA

1. Gerstner, L. V. Jr. (2002). Who says Elephants Can't Dance? New York: HarpersCollins.
2. Watson, Thomas J. Jr. & Meter, P. (1991). Padre Hijo & Cia. Bogotá: Editorial Norma.
3. Collins, E., Austin, R. & Applegate, L. (2005), IBM's Decade of Transformation (A): The Turnaround. Boston: Harvard Business School.
4. Peters, T. (1987). Thriving on Chaos. New York: Harper & Row.
5. Tamayo y Tamayo M. (1995). Metodología Formal de la Investigación Científica. México: Limusa.
6. Senge, P. M. (1990). La Quinta Disciplina, Argentina: Garnica.
7. Drucker, P. F. (2002). La Gerencia en la Sociedad Futura. Bogotá: Editorial Norma.
8. Mejía Gómez L. R., Balkin, D. B. & Cardy R. L. (1999). Gestión de Recursos Humanos, Madrid: Prentice Hall. 

Títulos de los últimos cuatro números publicados en Estudios Gerenciales

No. 97 Octubre - Diciembre de 2005	No. 98 Enero - Marzo de 2006
<p>Price transmission dynamics between ADRs and their underlying foreign security: The case of Banco de Colombia S.A. - Bancolombia. Luis Berggrun P.</p> <p>El papel de las instituciones educativas públicas en la eliminación de la pobreza. Blanca Zuluaga Diego Bonilla</p> <p>Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera Ana Cristina Marín Fernández María Isabel Velasco de Lloreda</p> <p>Migración laboral internacional, remesas y crecimiento económico Mónica María Sinisterra Rodríguez</p> <p>Análisis del valor agregado y modo de falla de los procesos de farmacia en una clínica de tercer nivel. Marta Cecilia Jaramillo Mejía Jorge León Salcedo Hurtado</p> <p>Organizaciones virtuales y redes neuronales. Algunas similitudes. María del Mar Criado Fernández José Luis Arroyo Barrigüete José Ignacio López Sánchez</p> <p>Desarrollo de una metodología propia de análisis de crédito empresarial en una entidad financiera. (Caso de estudio). Liliana Hernández Corrales Luis Ángel Meneses Cerón Julián Benavides</p>	<p>There exists circularity between WACC and value? Another solution Ignacio Vélez-Pareja Julián Benavides-Franco</p> <p>Internacionalización de Leonisa: Una empresa colombiana de ropa interior Carlos Enrique Ramírez R.</p> <p>Los consorcios exportadores: Estrategia para vender extralocalmente Margot Cajigas Romero Elbar Ramírez El deber ser de la auditoría Omar de Jesús Montilla Galvis Luis Guillermo Herrera Marchena</p> <p>Sistema de transporte masivo en la ciudad de Cali: ¿Podrá el municipio financiar el proyecto? Julio César Alonso Cifuentes Julieth Alejandra Solano</p> <p>La dinámica de los despidos en España Jhon James Mora</p> <p>Modelo de Gerencia para toma de decisiones en la salud perinatal (Caso de estudio) Jorge Mejía López Martha Jaramillo</p>

<p style="text-align: center;">No. 99 Abril-Junio de 2006</p>	<p style="text-align: center;">Vol. 22 No. 100 Julio - Septiembre de 2006</p>
<p>Análisis de las dinámicas culturales al interior de un clúster empresarial Laura Marcela López Posada Gregorio Calderón Hernández</p> <p>Una propuesta de empalme de las encuestas de hogares basada en la tasa de desempleo Juan Byron Correa F. Javier Andrés Castro H.</p> <p>Modelo para la gestión de proveedores utilizando AHP difuso María Fernanda Herrera Umaña Juan Carlos Osorio Gómez</p> <p>Comparación del tratamiento contable de activos intangibles según organismos reguladores. Eutimio Mejía Soto Carlos Alberto Montes Salazar Omar de Jesús Montilla Galvis</p> <p>¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados? La estrategia del grupo empresarial antioqueño para enfrentar la competencia internacional: el caso Inversiones Nacional de Chocolates Héctor Ochoa Díaz Valentina Echeverri Liliana Fernández Tatiana Quintero Pilar Wilches</p> <p>Políticas para la integración del juicio experto y los pronósticos estadísticos en el marco organizacional Juan David Velásquez H. Isaac Dwyer R. Reinaldo C. Souza</p> <p>Megatex -compitiendo en un mundo cambiante (Caso de estudio) Guillermo Buenaventura Manuel Fernando Ospino María Fernanda Paz</p>	<p>Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. Rodrigo Varela Olga Lucia Bedoya Arturo</p> <p>Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas. Sandra Idrovo Carlier</p> <p>Estrategia de posicionamiento basadas en la cultura del consumidor: un análisis de la publicidad en televisión. Eduardo Torres Moraga Cristian Muñoz Navarro</p> <p>La fusión de Bancolombia, Conavi y Corfinsura: una aplicación de la metodología de estudio de eventos. Luis Berggrun P.</p> <p>Cuatro hechos estilizados de las series de rendimientos: una ilustración para Colombia. Julio César Alonso Mauricio Alejandro Arcos</p> <p>La relación intrafamiliar en entornos empresariales incursión a un modelo de diagnóstico. Melquicedec Lozano Posso</p> <p>Privilege (Caso de estudio) Luciana Manfredi César Tezna Diego Salazar Andrés Souza Andrés Castillo Guzmán</p> <p>Índice Alfabético de autores de la revista Estudios Gerenciales - E.G.-1998 a 2006</p>