

# ESTUDIOS

## g e r e n c i a l e s

<b>Vol. 24 No. 107</b>	<b>Abril - Junio de 2008</b>	<b>ISSN 0123 - 5923</b>	<b>Cali, Colombia</b>
------------------------	------------------------------	-------------------------	-----------------------

<b>Constant leverage and constant cost of capital: A common knowledge half-truth</b>	13
Ignacio Velez-Pareja Rauf Ibragimov Joseph Tham	
<b>Decisiones de financiación de la industria metalmecánica del Valle del Cauca</b>	35
Jorge Alberto Rivera Godoy	
<b>Fundamentos teóricos del modelo contable común para las pymes de América Latina: una alternativa a la regulación contable internacional IASB</b>	59
Eutimio Mejía Soto Carlos Alberto Montes Salazar Omar de Jesús Montilla Galvis	
<b>Análisis de la contribución de Hollander al macromercadeo</b>	87
Yaromir Muñoz Molina Carlos Enrique Vecino Arenas	
<b>Externalización de funciones: algunas reflexiones teóricas</b>	107
Francisco Ganga Contreras Iván Toro Reinoso	
<b>Gestión humana: tendencias y perspectivas</b>	137
Juan Guillermo Saldarriaga Ríos	
<b>Reestructuración a tres bandas Caso de estudio</b>	163
César Omar López Ávila Ph.D. María Virginia Turbay Varona César Augusto Zúñiga Molano Federico Zapata Trujillo	

<b>Vol. 24 No. 107</b>	<b>April - June 2008</b>	<b>ISSN 0123 - 5923</b>	<b>Cali, Colombia</b>
------------------------	--------------------------	-------------------------	-----------------------

<b>Constant leverage and constant cost of capital: A common knowledge half-truth</b>	<b>13</b>
Ignacio Velez-Pareja Rauf Ibragimov Joseph Tham	
<b>Funding decisions in the metalmechanic industry of Valle del Cauca</b>	<b>35</b>
Jorge Alberto Rivera Godoy	
<b>Theoretical fundamentals of the Latin-American Common Accounting Model for SMEs: An alternative to the IASB international accounting regulation</b>	<b>59</b>
Eutimio Mejia Soto Carlos Alberto Montes Salazar Omar de Jesus Montilla Galvis	
<b>Analysing Hollander's contribution to macromarketing</b>	<b>87</b>
Yaromir Muñoz Molina Carlos Enrique Vecino Arenas	
<b>Outsourcing: some theoretical reflections</b>	<b>107</b>
Francisco Ganga Contreras Ivan Toro Reinoso	
<b>Human Management: Tendencies and perspectives</b>	<b>137</b>
Juan Guillermo Saldarriaga Rios	
<b>Restructuring Three Banda Case study</b>	<b>163</b>
Cesar Omar Lopez Avila Ph.D. Maria Virginia Turbay Varona Cesar Augusto Zuñiga Molano Federico Zapata Trujillo	





**ESTUDIOS GERENCIALES**  
**REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**COMITÉ EDITORIAL DE LA REVISTA**

**Julio César Alonso C., Ph.D.**  
Director del Cienfi Universidad Icesi  
Colombia

**Bruce Michael Bagley, Ph.D.**  
Profesor Universidad de Miami  
Estados Unidos

**Boris Salazar**  
Profesor Universidad del Valle  
Colombia

**Luis Eduardo Arango, Ph.D.**  
Investigador Banco de la República  
Colombia

**José Roberto Concha, Ph.D.**  
Director MBA Universidad Icesi  
Colombia

**Sigmar Malvezzi, Ph.D.**  
Profesor Fundación Getulio Vargas  
Brasil

**COMITÉ CIENTÍFICO DE LA REVISTA**

**José Pla Barber, Ph.D.**  
Profesor Universidad de Valencia  
España

**Jhon James Mora, Ph.D.**  
Jefe del Departamento de Economía  
Universidad Icesi  
Colombia

**Robert Grosse, Ph.D.**  
Director Standard Bank  
Sudáfrica

**Arlene Tickner, Ph.D.**  
Profesora Universidad de los Andes  
Colombia

**COORDINACIÓN REVISTA ESTUDIOS GERENCIALES**  
**UNIVERSIDAD ICESI**

Editor  
**Héctor Ochoa Díaz, Ph.D.**  
Decano Facultad de Ciencias  
Administrativas y Económicas  
Universidad Icesi

Coordinadora de la Revista  
**Stephanie Vergara Rojas**  
Universidad Icesi

- **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**  
**Cali, 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.
- **Estudios Gerenciales** es una revista arbitrada, enfocada en las áreas temáticas de la Economía y la Administración en todas sus ramas. Se privilegia la publicación de la producción intelectual con origen en investigaciones de los académicos y profesionales nacionales e internacionales. También participan artículos producto de reflexiones originales sobre la problemática económica y administrativa que utilicen el método científico. Igualmente, son bienvenidas las cartas al editor, los artículos de revisión y los reportes de caso que sigan una rigurosa metodología investigativa.
- En ningún caso serán ensayos.
- Se recibirán artículos en español, inglés y portugués.
- Los artículos deben contener:
  - a. **Título (claro y preciso).** Ubicado en la primera página en formato título 1 y alineado a la izquierda (en español e inglés).
  - 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 de máximo 120 palabras -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 (Mínimo 3, máximo 5).**

e. **Clasificación Colciencias\***, y **JEL\*\* para todos los artículos.**

f. **Introducción**

g. **Desarrollo.** En el cuerpo del trabajo las secciones se numerarán consecutivamente con numeración arábica. El título de la sección de referencias bibliográficas 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 y apellido autor 2, año); en el caso de ser más de 2 autores cite el apellido de todos la primera vez y luego solo el primero seguido de "et al.". Si el autor hace parte del texto solo el año irá entre paréntesis. Las notas de pie de página se mostrarán solo información aclaratoria, irá 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, inicial(es) del nombre (año).  
Título 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 price. *History of Political Economy*, 18(3), 362-382.

- **Libro:**

Apellido, inicial(es) del nombre (año).  
*Título* (# ed, rango de páginas). Ciudad: Editorial.

Prychitko, D. and Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3rd ed., pp. 25-36). England: Edgar Elgar Publishing Limited.

- **Ponencia o comunicado en congreso**

Apellido, inicial(es) del nombre (año).  
*Título de ponencia o comunicado.* En inicial(es) del nombre Apellido (Ed.).  
Título (rango de páginas citadas). Ciudad. Editorial.

Ortiz, C. (2005). *La importancia de la auditoría.* En R. Rodríguez (Ed.) memorias II Simposium de contabilidad Digital Universidad-Empresa. (205-234). Madrid: Huelva.

- **Informes publicados:**

Apellido, inicial(es) del nombre (año).  
*Título.* Ciudad: Entidad encargada, Número de páginas.

- **Informes no publicados:**

Apellido, inicial(es) del nombre (año).  
*Título.* Manuscrito no publicado.

- **Internet:**

Apellido, inicial(es) del nombre (año).  
*Título.* Recuperado el día del mes del año, dirección electrónica.

Echevarría, J. J. (2004). *La tasa de cambio en Colombia: impacto y determinantes en un mercado globalizado.* Recuperado el 21 de junio de 2005, [www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/pdf/tasa.pdf](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. **Tablas, figuras 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 figuras llevarán título y fuente.

- Las tablas y las figuras irán insertadas (opción de edición: insertar) en el texto.
- Las ecuaciones se realizarán únicamente con el editor de formulas o ecuaciones.
- Para todos los artículos que se envíen a la revista se deberá adjuntar en archivos originales e independientes las figuras (gráficas, fotos, diagramas, etc) y tablas (cuadros, tabulaciones en general).
- 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.
- En la coordinación de la revista Estudios Gerenciales se recibirá una copia impresa y su respectivo disquete o CD (Disco Compacto) en Word Win o compatible IBM. No enviar Macintosh.

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:

1) **Artículo de investigación científica y tecnológica.** Documento que presenta, de manera detallada, los resultados originales de proyectos terminados de investigación. La estructura generalmente utilizada contiene cuatro apartes importantes: introducción, metodología, resultados y conclusiones.

2) **Artículo de reflexión.** Documento que presenta resultados de investigación terminada desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.

3) **Artículo de revisión.** Documento resultado de una investigación terminada donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo en ciencia o tecnología, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Se caracteriza por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.

\*\* Clasificación JEL, consultar: [http://www.econlit.org/subject\\_descriptors.html](http://www.econlit.org/subject_descriptors.html)

\*\*\* Para mayor información, visite el sitio: <http://www.apastyle.org/>



La misión de **Estudios Gerenciales** es divulgar entre la comunidad académica y profesional internacional, los artículos inéditos, relevantes y de alta calidad, relacionados con investigaciones en las áreas de administración y economía, de autores colombianos e internacionales, arbitrados anónimamente por pares académicos de reconocida trayectoria; y ser incluida en las bases electrónicas de publicaciones científicas y profesionales de mayor reconocimiento en el mundo.

Periodicidad:  
Trimestral

**Estudios Gerenciales** se dirige a todas las personas (académicos, profesionales y estudiantes) e instituciones interesadas en conocer las más recientes investigaciones y análisis en administración y economía, desarrolladas en los ámbitos nacional e internacional.

Para ello, la revista mantiene relaciones de canje y suscripción con:

- Escuelas de administración y economía
- Bibliotecas
- Académicos
- Gremios
- Instituciones académicas públicas y privadas
- Organizaciones y entidades públicas y privadas

Todas las anteriores, en los órdenes nacional e internacional.

**Estudios Gerenciales** está indexada en:

- *Colciencias*, en el Índice Nacional de Publicaciones Seriadadas y Científicas y Tecnológicas de Pubblindex – Categoría B.

- Los índices electrónicos de la AEA (American Economic Association), incluyéndola en JEL (Journal of Economic Literature versión impresa), e-JEL (versión electrónica de JEL), JEL en CD y EconLit (la bibliografía electrónica de la AEA).
- La Red ALyC (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal)
- Scielo (Scientific Electronic Library) – Colombia
- CLASE (Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanas)
- Thomson Gale – Informe Académico
- Catálogo de Latindex
- EBSCO
- RePEC
- DoTEc
- EconPapers
- BDGS (Biblioteca Digital Gerencia Social)
- DOAJ (Directory of Open Access)
- Ulrich's

Usted puede acceder a **Estudios Gerenciales** 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:

[www.icesi.edu.co/estudiosgerenciales](http://www.icesi.edu.co/estudiosgerenciales)

Los invitamos a enviar sus comentarios de este número a través del sitio Web o al correo electrónico de la revista.

Cualquier duda o comentario dirigirlo a la cuenta de correo [estgerencial@icesi.edu.co](mailto:estgerencial@icesi.edu.co)

Año: 24 de publicación

ISSN: 0123-5923



# CONSTANT LEVERAGE AND CONSTANT COST OF CAPITAL: A COMMON KNOWLEDGE HALF-TRUTH

IGNACIO VÉLEZ-PAREJA

Ingeniero Industrial, M. Sc. en Ingeniería Industrial.  
Profesor Asociado, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia.  
ivelez@unitecnologica.edu.co, nachovelez@gmail.com

RAUF IBRAGIMOV

Matemático, Ph.D en Ciencias (Candidato), Maestría en Administración.  
Profesor asociado, Graduate School of Finance and Management, Moscow, Russia.  
ibrauf@rambler.ru

JOSEPH THAM

Matemático, EdD, Harvard University.  
Profesor asistente visitante, Duke University - Duke Center for International Development, Estados Unidos  
joseph.tham@duke.edu

First version: June 29, 2007  
This version: July 8, 2008

Fecha de recepción: 21-04-2008

Fecha de corrección: 20-05-2008

Fecha de aceptación: 29-05-2008

## ABSTRACT

A typical approach for valuing finite cash flows is to assume that leverage is constant (usually as target leverage) and the cost of equity,  $K_e$  and the Weighted Average Cost of Capital, WACC are also assumed to be constant. For cash flows in perpetuity, and with the cost of debt,  $K_d$  as the discount rate for the tax shield, it is indeed the case that the  $K_e$  and WACC applied to the FCF are constant if the leverage is constant. However this does not hold true for finite cash flows.

In this document we show that for finite cash flows,  $K_e$  and hence WACC

depend on the discount rate that is used to value the tax shield, TS and as expected,  $K_e$  and WACC are not constant with  $K_d$  as the discount rate for the tax shield, even if the leverage is constant. We illustrate this situation with a simple example. We analyze five methods: DCF using APV, FCF and traditional and general formulation for WACC, present value of CFE plus debt and Capital Cash Flow, CCF.

## KEY WORDS

WACC, constant cost of capital, constant leverage, cash flows.

**Clasificación JEL:** D61, G31, H43

## RESUMEN

Un enfoque típico para valorar flujos de caja finitos es suponer que el endeudamiento es constante (generalmente como un endeudamiento objetivo o deseado) y que por tanto, el costo del patrimonio,  $K_e$  y el costo promedio ponderado de capital CPPC, también son constantes. Para los flujos de caja perpetuos, y con el costo de la deuda,  $K_d$  como la tasa de descuento para el ahorro en impuestos o escudo fiscal,  $K_e$  y el CPPC aplicado al flujo de caja libre FCL son constantes si el endeudamiento es constante. Sin embargo esto no es verdad para los flujos de caja finitos.

En este documento mostramos que para flujos de caja finitos,  $K_e$  y por lo tanto el CPPC dependen de la tasa de

descuento que se utiliza para valorar el ahorro en impuestos, AI y según lo esperado,  $K_e$  y el CPPC no son constantes con  $K_d$  como la tasa de descuento para el ahorro en impuestos, aunque el endeudamiento sea constante. Ilustramos esta situación con un ejemplo simple. Analizamos cinco métodos: el flujo de caja descontado, FCD, usando APV, el FCD y la formulación tradicional y general del CPPC, el valor presente del flujo de caja del accionista, FCA más deuda y el flujo de caja de capital, FCC.

## PALABRAS CLAVE

Costo promedio ponderado de capital, CPPC, costo de capital constante, endeudamiento constante, flujos de caja.

## INTRODUCTION

In this document we show that using the findings of Tham and Velez-Pareja (2002), for finite cash flows,  $K_e$  (cost of levered equity) and hence WACC (Weighted Average Cost of Capital), depend on the discount rate that is used to value the tax shield (TS), and as expected,  $K_e$  and WACC are not constant with  $K_d$  (cost of debt) as the discount rate for the tax shield, even if the leverage is constant. We illustrate this situation with a simple example. We analyze five methods: DCF Discounted Cash flows (the Free Cash Flow, FCF) using APV, FCF and traditional and general formulation for WACC, present value of Cash Flow to equity (CFE) plus debt and Capital Cash Flow (CCF).

A typical approach for project or firm valuation which could be found in practice (See for example World Bank (2002), Benninga (1997, 2006), Brealey and Myers (2000, 2003), Brealey, Myers and Allen (2006), Copeland, Koller and Murrin (1995, 2000) is to discount cash flows expected within the finite time horizon at constant cost of capital, (usually as a target leverage) assuming that target leverage is maintained throughout the life of the project, and thus its cost of levered equity  $K_e$  and the WACC are constant. Though it might be convenient to perform calculations under such assumption, it is not in fact always true that  $K_e$  and WACC are constant under the constant leverage financing policy. As could be seen from the findings and example of Inselbag and Kaufold (1997), and as a general expression for  $K_e$  and WACC derived by Tham and Velez-Pareja (2002), both the cost of levered equity and

the Weighted Average Cost of Capital depend on the value of the interest tax shield ( $V^{TS}$ ), and in the case of finite cash flows valuation, they could be changing from period to period if certain choice is made for the rate to discount expected tax shields.

The case of variable leverage has been studied elsewhere by Mian and Velez Pareja (2008), Velez-Pareja (2004, 2005), Velez-Pareja and Burbano (2006), Velez-Pareja and Tham (2001, 2004, 2006a, 2006b), and Tham and Velez Pareja (2002, 2004). In these cases, they find complete consistency between all methods and with different assumptions about the discount rate for the tax shields.

Practitioners frequently assume that the risk (and corresponding discount rate,  $\psi$ ) of the interest tax shield is the cost of debt,  $K_d$ . This is done explicitly when, for example, the APV method is applied, or implicitly, if popular formula  $K_e = K_u + (K_u - K_d) \times (1 - T) \times D/E$  ( $K_u$ , the cost of unlevered equity;  $T$ , corporate tax rate;  $D$  and  $E$  are market values of debt and equity, respectively) is used to estimate the cost of equity capital. As Taggart (1991) and Tham and Velez-Pareja (2002, 2004) prove, this formulation is valid only for a fixed (in perpetuity) dollar amount of debt, thus under constant leverage assumption it could be applied only to perpetual cash flows. However, this formula is used by Fernandez (2002), Shapiro (2005) and others even within finite planning horizon and when dollar amount of debt is changing from period to period. Another example of implicit  $\psi = K_d$  assumption is applying Hamada's formulation to unlever and relever betas. Initially developed

by Hamada (1972) for flat perpetuity and risk free debt, his formula is persistently used in conjunction with discounting at constant WACC under constant leverage assumption,<sup>1</sup> potentially producing significant valuation errors as can be seen from the comprehensive example analyzed by Mian and Velez-Pareja (2008). Velez-Pareja and Tham (2004, 2006a, 2006b) repeatedly show that, if assumptions and formulae are mismatched, inconsistencies arise when calculating value with different methods. So analysts should be very careful dealing with finite cash flows. To obtain correct and consistent valuation results one should specify assumption for the risk of the tax shield ( $\psi$ ) first, and from that assumption choose the proper formulation for  $K_e$  and WACC.

Different values one proposes for  $\psi$ , the risk or discount rate for the TS might be questioned based on the particular debt policy and underlying expectations for the cash flow profile. However, when selecting the assumption or approach for  $\psi$ , we have to be consistent in the use of the formulation for the cost of capital. If under the constant leverage financing policy the risk  $\psi$  of the interest tax shield is assumed<sup>2</sup> to be equal to  $K_d$ , then  $K_e$  and WACC could not be assumed constant. Put it another way,  $\psi = K_d$  and constant  $K_e$  and WACC are incompatible assumptions within the constant leverage set up.

To illustrate the scenario of non constant cost of capital with constant leverage<sup>3</sup> we present a simple example, and analyze five DCF methods:

1. Adjusted present value (APV);
2. Discounting FCF at WACC calculated from the traditional formulation;
3. Discounting FCF at WACC calculated from the general formulation;<sup>4</sup>
4. Cash flow to equity (CFE) discounted at the cost of levered equity plus the value of debt, and
5. Capital Cash Flow (CCF) discounted at the corresponding cost of capital.

The rest of the document is organized as follows: in Section Two, we present the generalized formulation for the cost of capital for the finite cash flow valuation, and in particular formulae under the assumption that the discount rate for the tax shield (TS) is  $K_d$ . In Section Three we show a simple example. In Section Four we conclude.

## **I. GENERAL FORMULATION FOR $K_e$ AND WACC**

Taggart (1991) presents a revision of the set of formulations for the cost of levered  $K_e$  and WACC for perpetuities and finite cash flows. He introduces the formulation with and

1 Here we can mention very different texts from practitioners and academics: Pratt, Reilly and Schweihs (2000), Abrams (2001), Damodaran (2002),

2 This assumption is by itself debatable

3 Which for example could be achieved through debt rebalancing at the end of every period to keep constant its percentage of the estimated project value)

4 See Tham and Velez-Pareja (2002, 2004).

without personal taxes and for different level of risk for discounting the TS, including the Miles and Ezzell (1980). However, Taggart does not include the case of  $\psi = K_d$  for finite cash flows. Inselbag and Kaufold (1997) include the formulation of  $K_e$  and WACC for the case of  $K_d$ , the cost of debt as the level of risk for the TS and finite cash flows, but neither Taggart (1991) nor Inselbag and Kaufold (1997) show the formulation for the cost of capital appropriate to discount capital cash flow (CCF) under  $\psi = K_d$  and finite cash flows scenario.

Tham and Velez-Pareja (2002) present a derivation of the general expression for  $K_e$ , the cost of levered equity for different levels of  $\psi$  corresponding to the risk of the tax shields, and resulting formulations for the general WACC, which should be applied to discount the Free Cash Flow (FCF) and Capital Cash Flow (CCF) both for finite time horizon valuation and for perpetuities.

The general formulation for  $K_e$  is,

$$K_{e_i} = K_{u_i} + (K_{u_i} - K_{d_i}) \frac{D_{i-1}}{E_{i-1}^L} - (K_{u_i} - \psi_i) \frac{V_{i-1}^{TS}}{E_{i-1}^L}$$

Where  $K_u$  is the unlevered cost of equity,  $\psi$  is the risk (discount rate) of the TS,  $D$  is market value of debt,  $E$  is market value of equity and  $V^{TS}$  is the market value of TS;  $i$  is the period of analysis.

The general formulation for  $WACC^{FCF}$  is,

$$WACC_i^{FCF} = K_{u_i} - \frac{TS_i}{V_{i-1}^L} - (K_{u_i} - \psi_i) \frac{V_{i-1}^{TS}}{V_{i-1}^L}$$

where  $TS$  is tax savings,  $V^L$  is the market value of the levered firm and the other variables were defined above.

Following the path of the classic WACC derivation, we can easily show that general expression for the classic WACC is

$$WACC_i^{FCF} = \frac{E_{i-1}}{V_{i-1}^L} K_e + \frac{D_{i-1}}{V_{i-1}^L} K_d - \frac{TS_i}{V_{i-1}^L}$$

and we obtain traditional formula

$$WACC_i^{FCF} = E\%_{i-1} \times K_e + D\%_{i-1} \times K_d \times (1 - T)$$

when  $TS_i = K_d \times D_{i-1} \times T$ .

The general formulation for the  $WACC^{CCF}$  is

$$WACC_i^{CCF} = K_{u_i} - (K_{u_i} - \psi_i) \frac{V_{i-1}^{TS}}{V_{i-1}^L}$$

The general formula for the value of TS is

$$V_{i-1}^{TS} = \sum_{j=i}^N \frac{TS_j}{(1 + \psi)^j}$$

When the risk of TS,  $\psi$ , is  $K_u$ , then  $K_e$  simplifies to

$$K_{e_i} = K_{u_i} + (K_{u_i} - K_{d_i}) \frac{D_{i-1}}{E_{i-1}}$$

This formulation is valid for finite cash flows or perpetuities.

The WACC for the FCF simplifies to

$$WACC_i^{FCF} = K_{u_i} - \frac{TS_i}{V_{i-1}^L}$$

When taxes are paid when accrued and there is enough EBIT to earn the TS, then  $WACC^{FCF}$  is

$$WACC_i^{FCF} = K_{u_i} - \frac{T \times D_{i-1} \times K_d}{V_{i-1}^L}$$

$$= K_{u_i} - T \times D\%_{i-1} \times K_d$$

And the WACC for the CCF simplifies to

$$WACC_i^{CCF} = K_{u_i}$$

The value of the TS is

$$V_{i-1}^{TS} = \sum_{i=1}^N \frac{TS_i}{(1 + Ku)^i}$$

When the risk of TS,  $\psi$ , is  $Kd$ , then  $Ke$  simplifies to

$$Ke_i = Ku_i + (Ku_i - Kd_i) \left( \frac{D_{i-1}}{E_{i-1}} - \frac{V_{i-1}^{TS}}{E_{i-1}} \right)$$

for finite cash flows and

$$Ke_i = Ku_i + (Ku_i - Kd_i)(1 - T) \frac{D_{i-1}}{E_{i-1}}$$

for perpetuities.

The WACC for the FCF simplifies to

$$WACC_i^{FCF} = Ku_i - \frac{TS_i}{V_{i-1}^L} - [(Ku_i - Kd_i) \frac{V_{i-1}^{TS}}{V_{i-1}^L}]$$

for finite cash flows.

And the WACC for the CCF simplifies to

$$WACC^{CCF} = Ku_i - (Ku_i - Kd_i) \frac{V_{i-1}^{TS}}{V_{i-1}^L}$$

The value of the TS is

$$V_{i-1}^{TS} = \sum_{i=1}^N \frac{TS_i}{(1 + Kd)^i}$$

Observe that in the case of  $\psi = Ku$ ,  $Ke$  does not depend on TS and does not depend on the value of TS. Instead, when  $\psi = Kd$ ,  $Ke$  depends on TS and the value of TS. On the other hand, when  $\psi = Ku$ , WACC depends on TS and it will be constant when taxes are paid when accrued and there is enough EBIT to earn the TS. Instead, when  $\psi = Kd$ , WACC depends on TS and the value of TS.

From these formulations we can conclude that for finite cash flows leverage and cost of capital are constant when:

1. There is enough EBIT to fully earn the TS.
2. Taxes are paid when accrued.
3. The risk of TS is  $Ku$ .
4. Tax rate  $T$ , is constant.
5. Interest rate on debt is equal to the (market) cost of debt,  $Kd$ .

With this set of formulations we can illustrate with a simple numerical example that  $Ke$  and WACC are not constant when leverage is maintained constant if one assumes  $Kd$  (or any other value different from  $Ku$ ) to be the appropriate discount rate for the expected interest tax shields. This can be seen in the formulation for  $Ke$  and WACC.

Full consistency in valuation results could be obtained for all five methods we mentioned in the Introduction if proper formulation for the cost of capital is applied to discount corresponding cash flow.

## 2. SIMPLE EXAMPLE

A typical approach for valuing finite cash flows is to assume that leverage is constant and hence,  $Ke$  and WACC are introduced as constant. In this document, we show that using the findings of Tham and Velez-Pareja (2002),  $Ke$ , and hence WACC, depends on the value of the tax shield, TS, and as expected,  $Ke$  and WACC are not constant when we assume the risk of TS as  $Kd$ . We illustrate this situation with a simple example. We analyze five methods:

1. APV;
2. DCF using FCF and traditional formulation for WACC;
3. DCF using FCF and general formulation for WACC;

4. Present value of CFE plus debt, and
5. Capital Cash Flow, CCF discounted at the WACC for CCF.

In the Appendix, the reader will find the complete information and the financial statements.

Assume a project (or the firm) with the following information:

1. Some input data.
2. Income Statement, Cash Budget and Balance Sheet.
3. Cash flows derived from the financial statements.

Assume that the input data is as in Table 1.

Sales start with \$10 in year 1. The fixed assets cost \$4. The expected ending balance for the initial debt is shown in Table 2.

The complete financial statements are shown in the Appendix. From the financial statements we derive the following cash flows:

1. Free Cash Flow, FCF.
2. Cash Flow to Debt, CFD.
3. Cash Flow to Equity, CFE.
4. Tax savings.

**Table 1.** Input Data

	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4
Real increase in sales	2%	2%	2%	2%
Inflation rate	6%	6%	6%	6%
Tax rate	35%	35%	35%	35%
Cost of debt $K_d$	11.20%	11.20%	11.20%	11.20%
Unlevered return, $K_u$	15.10%	15.10%	15.10%	15.10%
Risk of TS, $K_d$	11.20%	11.20%	11.20%	11.20%
D%	60%	60%	60%	60%
E%	40%	40%	40%	40%
Accounts receivable AR	10%	10%	10%	10%
Accounts payable AP	5%	5%	5%	5%
Gross margin	40%	40%	40%	40%

**Table 2.** Final debt schedule

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4
Ending debt balance	3.14	2.78	1.97	1.04	
Principal payment		0.36	0.81	0.93	1.04
Interest payment		0.35	0.31	0.22	0.12

Now we calculate the working capital for each year.

**Table 3a.** Working capital

Year	1	2	3	4
Accounts Receivable	1.00	1.08	1.17	1.26
Accounts Payable	0.30	0.32	0.35	0.38
Working Capital, WC	0.70	0.76	0.82	0.88
Change in WC	0.70	0.06	0.06	0.07

With the change in working capital we can construct the FCF using the indirect method.

**Table 3b.** Calculation of the FCF

Year	1	2	3	4
EBIT(1-T)	1.95	2.00	2.02	2.02
Depreciation	1.00	1.25	1.56	1.95
Change in WC	-0.70	-0.06	-0.06	-0.07
Purchase of assets	-1.00	-1.25	-1.56	-1.95
FCF	1.25	1.94	1.96	1.95

We show the different cash flows in the next table.

**Table 4.** Cash flows derived from the Financial Statements with Debt as % of Market Value

Year	1	2	3	4
FCF	1.25	1.94	1.96	1.95
CFD from the CB	0.72	0.72	0.71	0.67
TS from the CB	0.12	0.11	0.08	0.04
CFE from the CB	0.67	0.92	0.89	0.84
CFE = FCF + TS - CFD	0.67	0.92	0.89	0.84

With this information we can perform the valuation of the cash flows. In the next tables we show the valuation for each method after solving the itera-

tion process to solve the circularity between value and discount rate, where necessary.

Using the APV and assuming that the discount rate for the TS is Kd:

**Table 5.** Adjusted Present Value, APV

Year	0	1	2	3	4
FCF		1.25	1.94	1.96	1.95
TS		0.12	0.11	0.08	0.04
APV					
PV(FCF at Ku)	4.95	4.45	3.18	1.69	
PV(TS at Kd)	0.28	0.19	0.10	0.04	
APV	5.23	4.64	3.28	1.73	
Value of debt, D	3.14	2.78	1.97	1.04	
Leverage, D%	60%	60%	60%	60%	

Using the DCF, the traditional WACC, and assuming that the discount rate for the TS is Kd:

**Table 6.** Traditional WACC

Year	0	1	2	3	4
FCF		1.25	1.94	1.96	1.95
Weight of debt D%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	
After tax cost of debt		7.28%	7.28%	7.28%	7.28%
Contribution of debt to WACC		4.37%	4.37%	4.37%	4.37%
Equity					
Relative weight of equity E%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	
$K_e = K_u + (K_u - K_d)(D\%/E\% - VTS/E)$		20.43%	20.55%	20.65%	20.75%
Contribution of equity to WACC		8.17%	8.22%	8.26%	8.30%
After tax WACC		12.54%	12.59%	12.63%	12.67%
Value	5.23	4.64	3.28	1.73	
Value of debt, D	3.14	2.78	1.97	1.04	
Leverage, D%	60%	60%	60%	60%	

Observe that  $K_e$  and WACC are not constant. This occurs because the  $K_e$  is a function of the value of TS.

Using the DCF, the general WACC, and assuming that the discount rate for the TS is Kd:

**Table 7.** General WACC

Year	0	1	2	3	4
FCF		1.25	1.94	1.96	1.95
After tax WACC (general)					
$WACC_i^{FCF} = Ku_i - \frac{TS_i}{V_{i-1}^L} - [(Ku_i - Kd_i) \frac{V_{i-1}^{TS}}{V_{i-1}^L}]$		12.54%	12.59%	12.63%	12.67%
V	5.23	4.64	3.28	1.73	
Value of debt, D	3.14	2.78	1.97	1.04	
Leverage, D%	60%	60%	60%	60%	

Using the CFE and assuming that the discount rate for the TS is Kd:

**Table 8.** Value Calculation with CFE

Year	0	1	2	3	4
Ending debt balance	3.14	2.78	1.97	1.04	
Tax shield TS		0.09	0.07	0.05	0.02
PV(TS at Kd)	0.28	0.19	0.10	0.04	
CFE= FCF + TS – CFD (with market value of debt)		0.67	0.92	0.89	0.84
Relative weight of debt D%	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%	
Relative weight of equity E%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	
$Ke = Ku + (Ku-Kd)(D\%/E\% - VTS/E)$		20.43%	20.55%	20.65%	20.75%
Value of equity	2.09	1.85	1.31	0.69	
Value of debt	3.14	2.78	1.97	1.04	
Total value	5.23	4.64	3.28	1.73	-
Leverage, D%		60%	60%	60%	60%

And finally, using the CCF with the  $WACC^{CCF}$ , and assuming that the discount rate for the TS is Kd:

**Table 9.** Capital Cash Flow

Year	0	1	2	3	4
FCF		1.25	1.94	1.96	1.95
TS		0.12	0.11	0.08	0.04
CCF		1.37	2.05	2.04	1.99
WACC for CCF:					
$WACC^{CCF} = Ku_i - (Ku_i - Kd_i) \frac{V_{i-1}^{TS}}{V_{i-1}^L}$		14.89%	14.94%	14.98%	15.02%
Value	5.23	4.64	3.28	1.73	0.00
Value of debt, D	3.14	2.78	1.97	1.04	
Leverage, D%	60%	60%	60%	60%	

Observe that the  $WACC^{CCF}$  is not constant even if we assume that  $Ku$  is constant.  $WACC^{CCF}$  is constant and equal to  $Ku$  (assuming no change in the operating risk for the firm and constant inflation) when we assume that the discount rate for the TS is  $Ku$ . The reason is identical to the one that makes  $Ke$  and  $WACC^{FCF}$  non constant when leverage is constant and we assume the risk of TS equal to  $Kd$ :  $Ke$ ,  $WACC^{FCF}$  and  $WACC^{CCF}$  depend on the value of TS.

As we have shown, first of all, all methods match<sup>5</sup> when we use the proper formulation for the cost of capital ( $Ke$  and  $WACC$ ); second, we have shown that the constant leverage does not mean that  $Ke$  and  $WACC$  are constant. Tham and Velez-Pareja (2002, 2005), and Velez-Pareja and Tham (2006a, 2006b) have shown

that when using  $Ku$  as the risk for the TS and some conditions regarding the payment of taxes, the existence of enough EBIT to earn the TS and the source of the TS, the cost of capital is constant.<sup>6</sup>

Observe that the value calculated assuming  $\psi$  equal to  $Kd$  is higher than the value when we assume that  $\psi$  equal to  $Ku$ . A question arises here: is it reasonable to think that, changing the financing policy from constant leverage to predetermined debt schedule (non constant leverage), the firm will increase its value? We leave the answer to this question for another work.

Now we can check the difference between the initial debt schedule and the new debt schedule based on the market value of debt.

5 This is a matching of identical results. We have tested it for more than 10 decimals and the difference is strictly, zero. The interested reader might receive the spreadsheet upon request to the authors.

6 We are assuming that  $EBIT \geq 0$ . When this condition is not met, the traditional expression for  $WACC$  is no longer valid. When this happens we should use equation (4) and as can be seen from it,  $WACC$  might not be constant (imagine that there is not TS earned during some period). When TS is not earned,  $WACC$  for the FCF is just  $Ku$ .

**Table 10.** Initial debt schedule

Year	0	1	2	3	4
Ending debt balance	3.75	2.45	1.50	0.75	
Principal payment		1.30	0.95	0.75	0.75
Interest payment		0.42	0.27	0.17	0.08

The new debt schedule is shown in next table.

**Table 11.** Debt Based on  $D\% \times \text{Market Value of firm}$ 

Year	0	1	2	3	4
Ending debt balance	3,14	2,78	1,97	1,04	
Principal payment		0,36	0,81	0,93	1,04
Interest payment		0,35	0,31	0,22	0,12

This means that management has to adjust debt from the beginning in order to achieve the target leverage. The difference in debt level is as follows.

**Table 12.** Difference of Market Value Debt with Initial Debt

Year	0	1	2	3	4
Difference with initial debt	0.61	-0.33	-0.47	-0.29	0.00

### 3. SUMMARY AND CONCLUDING REMARKS

We have shown that a constant leverage does not grant that the cost of capital is constant when the risk of the TS is  $K_d$ . Moreover, in order to achieve a proper valuation of finite cash flows with a constant leverage when the risk of TS is  $K_d$ , we have to use some formulations that differ from the traditional used by practitioners and textbooks. In other words, assuming constant leverage is not a sufficient condition to have constant cost of capital. We need to make explicit assumptions on the risk for the TS and use formulation for the cost of capital that is consistent with the assumed risk of the tax shield. Using the proper formulation in this scenario, we obtain full consistency in the calculation of value. This means that there are no advantages of one

method over another. All of them give the same value (when properly done) and all of them (even the APV) require iterations when the risk of the TS is  $K_d$ .

In short, we can conclude that for finite cash flows leverage and cost of capital are constant when:

1. There is enough EBIT to fully earn the TS.
2. Taxes are paid when accrued.
3. The risk of TS is  $K_u$ .
4. Tax rate  $T$ , is constant.
5. Interest rate on debt is equal to the (market) cost of debt,  $K_d$ .

In addition, we have to be aware that performing cash flow valuation with constant  $K_e$  and WACC under constant leverage assumption implies that particular formulations must be

used for the estimation of  $K_e$ . Since the possibility of constant leverage and constant cost of capital scenario arises only when  $\psi = K_u$ , analysts should use formula

$$K_{e_i} = K_{u_i} + (K_{u_i} - K_{d_i}) \frac{D_{i-1}}{E_{i-1}^L}$$

to calculate the cost of levered equity directly, and formula

$$\beta_{u_i} = \frac{\beta_{Lev_i} + \beta_{d_i} \frac{D_{i-1}}{E_{i-1}^L}}{1 + \frac{D_{i-1}}{E_{i-1}^L}}$$

or

$$\beta_{Lev_i} = \beta_{u_i} + (\beta_{u_i} - \beta_{d_i}) \frac{D_{i-1}}{E_{i-1}^L}$$

for unlevering and levering the beta in case they use the CAPM. Here  $\beta_u$  and  $\beta_{Lev}$  are the unlevered and levered  $\beta$ 's and  $D_{t-1}$  and  $E_{t-1}$  are the market values of debt and equity.

When we assume that the risk of the TS is  $K_d$ , we cannot assume constant WACC or  $K_e$  because leverage is constant. The formulations for  $K_e$  and WACC (either for the Free Cash Flow, FCF or the Capital Cash Flow, CCF) depend not only on the constant leverage, but on the value of the TS and that refrains the cost of capital from being constant even if leverage is constant.

Summary of results assuming  $K_d$  as the risk of the TS, Table 13.

In the case of the risk for the TS equal to  $K_u$ , we can observe the equations for  $K_e$ , WACC for the FCF and the CCF, as follows:

The general formulation for  $K_e$  is,

$$K_{e_i} = K_{u_i} + (K_{u_i} - K_{d_i}) \frac{D_{i-1}}{E_{i-1}^L} - (K_{u_i} - \psi_i) \frac{V_{i-1}^{TS}}{E_{i-1}^L}$$

When the risk of the TS is  $K_u$ , the third term of the RHS of the equation

**Table 13.** WACC for different approaches assuming constant leverage (60%)

Year	1	2	3	4
1. APV = PV(FCF at $K_u$ ) + PV(TS at $K_d$ ) WACC	ND	ND	ND	ND
2. Traditional WACC After tax WACC $K_d \times D\% \times (1-T) + K_e \times E\%$	12.54%	12.59%	12.63%	12.67%
3. General WACC  $WACC_i^{FCF} = K_{u_i} - \frac{TS_i}{V_{i-1}^L} - [(K_{u_i} - K_{d_i}) \frac{V_{i-1}^{TS}}{V_{i-1}^L}]$	12.54%	12.59%	12.63%	12.67%
4. $V = PV(CFE \text{ at } K_e) + D$ $K_e = K_u + (K_u - K_d)(D\%/E\% - V^{TS}/E)$	20.43%	20.55%	20.65%	20.75%
5. Capital Cash Flow, CCF:  $WACC^{CCF} = K_{u_i} - (K_{u_i} - K_{d_i}) \frac{V_{i-1}^{TS}}{V_{i-1}^L}$	14.89%	14.94%	14.98%	15.02%

vanishes and  $K_e$  depends only on  $K_u$ ,  $K_d$  and leverage (constants). Hence,  $K_e$  is constant.

The general formulation for  $WACC^{FCF}$  is,

$$WACC_i^{FCF} = K_{u_i} - \frac{TS_i}{V_{i-1}^L} - (K_{u_i} - \psi_i) \frac{V_{i-1}^{TS}}{V_{i-1}^L}$$

When the risk of the TS is  $K_u$ , the third term in the previous equation vanishes and the second term is  $T \times K_d \times D\%$  and hence  $WACC^{FCF}$  depends only on leverage which is constant. Hence, WACC is constant.

$$WACC_i^{FCF} = \frac{E_{i-1}}{V_{i-1}^L} K_e + \frac{D_{i-1}}{V_{i-1}^L} K_d - \frac{TS_i}{V_{i-1}^L}$$

In this case, if  $K_e$  is constant then  $WACC^{FCF}$  is constant.

The general formulation for the  $WACC^{CCF}$  is

$$WACC_i^{CCF} = K_{u_i} - [(K_{u_i} - \psi_i) \frac{V_{i-1}^{TS}}{V_{i-1}^L}]$$

When the risk of the TS is  $K_u$ , the second term of the RHS of the equation vanishes and  $WACC^{CCF} = K_u$  which is a constant.

## Appendix A

### Financial Statements and Cash Flows

**Table A1.** Input Data

Real increase in sales	2%			
Inflation rate	6%	D%	60%	
Tax rate	35%	E%	40%	
Cost of debt $K_d$	11.20%	$K_e$	20.95%	
$K_u$ = Unlevered return	15.10%			
<b>Year</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Unlevered return	15.10%	15.10%	15.10%	15.10%
$\psi_i = K_d$	11.20%	11.20%	11.20%	11.20%
Inflation	6%	6%	6%	6%
Real increase in sales	2%	2%	2%	2%
Accounts Receivable	10%	10%	10%	10%
Accounts Payable	5%	5%	5%	5%
Gross margin	40%	40%	40%	40%

**Table A2a.** Initial Income Statement

<b>Year</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Sales revenues	10.00	10.81	11.69	12.64
COGS	-6.00	-6.49	-7.01	-7.58
Gross income	4.00	4.32	4.68	5.06
Depreciation	-1.00	-1.25	-1.56	-1.95
EBIT	3.00	3.07	3.11	3.10
Interest payments	-0.42	-0.27	-0.17	-0.08
EBT	2.58	2.80	2.95	3.02
Taxes	-0.90	-0.98	-1.03	-1.06
Net income	1.68	1.82	1.91	1.96

**Table A2b.** Final Income Statement (Debt as % of Market Value)

<b>Year</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Sales revenues	10.00	10.81	11.69	12.64
COGS	-6.00	-6.49	-7.01	-7.58
Gross income	4.00	4.32	4.68	5.06
Depreciation	-1.00	-1.25	-1.56	-1.95
EBIT	3.00	3.07	3.11	3.10
Interest payments	-0.35	-0.31	-0.22	-0.12
EBT	2.65	2.76	2.89	2.99
Taxes	-0.93	-0.97	-1.01	-1.05
Net income	1.72	1.80	1.88	1.94

**Table A3a.** Initial Balance Sheet

<b>Year</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Accounts Receivable AR		1.00	1.08	1.17	1.26
Fixed assets	4.00	5.00	6.25	7.81	9.77
Cumulated depreciation		-1.00	-2.25	-3.81	-5.77
Net fixed assets	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Total assets	4.00	5.00	5.08	5.17	5.26
Accounts Payable AP		0.30	0.32	0.35	0.38
Debt	3.75	2.45	1.50	0.75	
Equity	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
New equity		2.00	1.01	0.81	0.82
Repurchase of equity					
Net equity	0.25	2.25	3.26	4.07	4.88
Total liabilities and equity	4.00	5.00	5.08	5.17	5.26

**Table A3b.** Final Balance Sheet (Debt as % of Market Value)

Year	0	1	2	3	4
Accounts Receivable AR		1.00	1.08	1.17	1.26
Fixed assets	4.00	5.00	6.25	7.81	9.77
Cumulated depreciation		-1.00	-2.25	-3.81	-5.77
Net fixed assets	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Total assets	4.00	5.00	5.08	5.17	5.26
Accounts Payable AP		0.30	0.32	0.35	0.38
Debt	3.14	2.78	1.97	1.04	
Equity	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86
New equity	0.00	1.06	1.93	2.92	4.02
Repurchase of equity					
Net equity	0.86	1.92	2.79	3.78	4.88
Total liabilities and equity	4.00	5.00	5.08	5.17	5.26

**Table A4a.** Initial Cash Budget

Year	0	1	2	3	4
Cash Budget					
Accounts Receivable		0.00	1.00	1.08	1.17
Sales revenues no credit		9.00	9.73	10.52	11.38
Suppliers payments		-5.70	-6.16	-6.66	-7.20
Accounts payable		0.00	-0.30	-0.32	-0.35
Purchase of assets	-4.00	-1.00	-1.25	-1.56	-1.95
Taxes		-0.90	-0.98	-1.03	-1.06
Net Cash Balance NCB	-4.00	1.40	2.04	2.02	1.98
Loan inflow	3.75				
Loan principal payment		-1.30	-0.95	-0.75	-0.75
Interest payment		-0.42	-0.27	-0.17	-0.08
NCB	3.75	-1.72	-1.22	-0.92	-0.83
Initial equity investment	0.25				
New (repurchase of) equity		2.00	1.01	0.81	0.82
Repurchase of equity					
Dividends		-1.68	-1.82	-1.91	-1.96
NCB	0.25	0.32	-0.81	-1.10	-1.15
Net cumulated balance	-	-	-	-	-

**Table A4b.** Final Cash Budget (Debt as a % of Market Value)

Year	0	1	2	3	4
Cash Budget		0.00	1.00	1.08	1.17
Accounts Receivable		9.00	9.73	10.52	11.38
Sales revenues no credit		-5.70	-6.16	-6.66	-7.20
Suppliers payments		0.00	-0.30	-0.32	-0.35
Accounts payable	-4.00	-1.00	-1.25	-1.56	-1.95
Purchase of assets		-0.93	-0.97	-1.01	-1.05
Taxes	-4.00	1.37	2.05	2.04	1.99
Net Cash Balance NCB	3.14				
Loan inflow		-0.36	-0.81	-0.93	-1.04
Loan principal payment		-0.35	-0.31	-0.22	-0.12
Interest payment	3.14	-0.71	-1.13	-1.15	-1.15
NCB	0.86				
Initial equity investment		1.06	0.87	0.99	1.11
New (repurchase of) equity					
Repurchase of equity		-1.72	-1.80	-1.88	-1.94
Dividends	0.86	-0.67	-0.92	-0.89	-0.84
NCB	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Net cumulated balance		0.00	1.00	1.08	1.17

**Table A5a.** Working Capital

Year	0	1	2	3	4
AR	0.00	1.00	1.08	1.17	1.26
AP	0.00	0.30	0.32	0.35	0.38
WC	0.00	0.70	0.76	0.82	0.88
Change in WC		0.70	0.06	0.06	0.07

**Table A5b.** Cash Flow Calculation

Year	0	1	2	3	4
EBIT(1-T)		1.95	2.00	2.02	2.02
Depreciation		1.00	1.25	1.56	1.95
Change in WC		-0.70	-0.06	-0.06	-0.07
Purchase of assets		-1.00	-1.25	-1.56	-1.95
FCF		1.25	1.94	1.96	1.95

**Table A6a.** Initial debt schedule

<b>Year</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Ending debt balance	3.75	2.45	1.50	0.75	
Principal payment		1.30	0.95	0.75	0.75
Interest payment		0.42	0.27	0.17	0.08

**Table A6b.** Debt schedule Based on Market Value

<b>Year</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Ending debt balance market value	3.14	2.78	1.97	1.04	
Principal payment		0.36	0.81	0.93	1.04
Interest payment		0.35	0.31	0.22	0.12

**Table A7.** Cash Flow Calculations

<b>Year</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Tax shield		0.12	0.11	0.08	0.04
CFD		0.71	1.13	1.15	1.15
CFE from the CB = Dividends – New Equity		0.67	0.92	0.89	0.84
FCF = CFD+CFE-TS		1.25	1.94	1.96	1.95
CFE = FCF + TS - CFD		0.67	0.92	0.89	0.84

## BIBLIOGRAPHY

- Abrams, J.B. (2001). *Quantitative Business Valuation: A Mathematical Approach for Today's Professional*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Benninga, S.Z. (2006). *Principles of Finance with Excel*. New York, NY: Oxford University Press.
- Benninga, S.Z., & Oded, H.S. (1997). *Corporate Finance. A Valuation Approach*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Brealey, R. & Myers, S.C. (2000). *Principles of Corporate Finance* (6<sup>th</sup> ed.). New York, NY: McGraw Hill-Irwin.
- Brealey, R. & Myers, S.C. (2003). *Principles of Corporate Finance* (7<sup>th</sup> ed.). New York, NY: McGraw Hill-Irwin.
- Brealey, R., Myers, S.C., & Allen, F. (2006). *Principles of Corporate Finance* (8<sup>th</sup> ed.). New York, NY: McGraw Hill-Irwin.
- Copeland, T.E., Koller, T. & Murrin, J. (1995). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (2<sup>nd</sup> ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Copeland, T.E., Koller, T. & Murrin, J. (2000). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (3<sup>rd</sup> ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Damodaran, A. (2002). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset* (2<sup>nd</sup> ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Fernandez, P. (2002). *Valuation Methods and Shareholder Value Creation*. San Diego, CA: Academic Press.
- Hamada, R.S. (1972). The Effect of the Firm's Capital Structure on the Systematic Risk of Common Stock. *Journal of Finance*, 27(2), 435-452.
- Inselbag, I. & Kaufold, H. (1997, Spring). Two DCF Approaches in Valuing Companies under Alternative Financing Strategies (and How to Choose between Them). *Journal of Applied Corporate Finance*, 10(1), 114-122.
- International Bank for Reconstruction and Development – The World Bank. (2002). *Financial Modeling of Regulatory Policy* [CD set].
- Mian, M.A. & Velez-Pareja, I. (2008). Applicability of the Classic WACC Concept in Practice. *Latin American Business Review*, 2(8). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=804764>
- Miles, J. & Ezzell, J.R. (1980). The Weighted Average Cost of Capital, Perfect Capital Markets, and Project Life: A Clarification. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 15, 719-730.
- Pratt, S.P., Reilly, R.F. & Schweihs, P. (2000). *Valuing A Business: The Analysis and Appraisal of Closely Held Companies* (4<sup>th</sup> ed.) New York, NY: McGraw-Hill.
- Shapiro, A.C. (2005). *Capital Budgeting and Investment Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Taggart, R.A., Jr. (1991). Consistent Valuation and Cost of Capital Expressions with Corporate and Personal Taxes. *Financial Management*, 20(3), 8-20.
- Tham, J. & Velez-Pareja, I. (2002). *An Embarrassment of Riches: Winning Ways to Value with the WACC* (SSRN Working Paper 352180). Available at: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=352180](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=352180)

- Tham, J. & Velez-Pareja, I. (2004). *Principles of Cash Flow Valuation. An Integrated Market Approach*. London: Academic Press.
- Tham, J. & Velez-Pareja, I. (2005). *Modeling Cash Flows with Constant Leverage: A Note* (SSRN Working Paper 754444). Available at: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=754444](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=754444)
- Velez-Pareja, I. (2004). *Modeling the Financial Impact of Regulatory Policy: Practical Recommendations and Suggestions. The Case of World Bank* (SSRN Working Paper 580042). Available at: <http://ssrn.com/abstract=580042>
- Velez-Pareja, I. (2005). *Cash Flow Valuation in an Inflationary World: The Case of World Bank for Regulated Firms*. (SSRN Working Paper 643266). Available at: <http://ssrn.com/abstract=643266>
- Velez-Pareja, I. & Burbano, A. (2006). *Consistency in Valuation: A Practical Guide* (SSRN Working Paper 758664). Available at: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=758664](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=758664)
- Velez-Pareja, I. & Tham, J. (2001). *A Note on the Weighted Average Cost of Capital WACC* (SSRN Working Paper 254587). Available at: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=254587](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=254587)
- Velez-Pareja, I. & Tham, J. (2004). *Consistency in Chocolate. A Fresh Look at Copeland's Hershey Foods & Co Case* (SSRN Working Paper 490153). Available at: <http://ssrn.com/abstract=490153>
- Velez-Pareja I. & Tham, J. (2006a). *Constant Leverage Modeling: A Reply to "A Tutorial on the McKinsey Model for Valuation of Companies"* (SSRN Working Paper 906786). Available at: <http://ssrn.com/abstract=906786>
- Velez-Pareja, I. & Tham, J. (2006b). *The Mismatching of APV and the DCF in Brealey, Myers and Allen 8th Edition of Principles of Corporate Finance, 2006* (SSRN Working Paper 931805). Available at: <http://ssrn.com/abstract=931805>
- Velez-Pareja I. & Tham, J. (2006c). *Valuation of Cash Flows with Constant Leverage: Further Insights* (SSRN Working Paper 879505). Available at: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=879505](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=879505) 



# DECISIONES DE FINANCIACIÓN DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA DEL VALLE DEL CAUCA

JORGE ALBERTO RIVERA GODOY

Doctor Distinguido "Cum Laude" en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid, España, 1999. Especialista en Finanzas, Universidad del Valle 1991. Contador Público, Universidad Santiago de Cali, 1987. Profesor Titular de la Universidad del Valle. Coordinador del grupo de investigación en generación de valor económico -GIGVE - (categoría C de Colciencias).  
jarivera@univalle.edu.co

Fecha de recepción: 21-08-2007

Fecha de corrección: 13-11-2007

Fecha de aceptación: 22-02-2008

## RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo conocer los factores que influyen en la toma de decisiones de financiamiento a largo plazo en la industria metalmeccánica del Valle del Cauca (Colombia), hasta ahora no explorados.

Se realiza un estudio para el periodo 2000-2006, utilizando como método el análisis de la estructura financiera y la aplicación de un modelo económico de Datos de Panel, teniendo como marco de referencia las principales teorías sobre la estructura de capital y pruebas de campo en el ámbito nacional e internacional.

Se encuentra un bajo nivel de deuda a largo plazo con una alta depen-

dencia de créditos con entidades financieras; además, que los factores determinantes y su relaciones con el endeudamiento son: protección fiscal diferente a la deuda (-), oportunidad de crecimiento (+) y rentabilidad (-).

El análisis de los factores no permite probar plenamente si las empresas pretenden encontrar una estructura de capital óptima o evitar problemas de información asimétrica, dado el escaso desarrollo del mercado de capitales colombiano; lo que suscita ampliar la investigación en este campo.

## PALABRAS CLAVE

Financiación empresarial, estructura de capital, determinantes del endeudamiento, sector metalmeccánica.

**Clasificación JEL:** G320

**ABSTRACT**

***Funding decisions in the metal-mechanic industry of Valle del Cauca***

The purpose of this study is to find the factors that influence the long term funding decision making in the metal mechanic industry at Valle del Cauca (Colombia), unexplored until now.

The study covers the 2000-2006 period. The method used was an analysis of the financial structure and a Panel Data econometric model. The reference framework is based on the main theories for capital structures and field test at the domestic and international level.

A long term debt level is found that is highly dependent on credit with financial institutions; the determining factors and their relationship with debt are: fiscal protection other than debt (-), growth opportunities (+) and profitability (-).

The analysis of the factors don't allow to fully demonstrate if the companies want to find an optimum capital structure or to avoid asymmetrical information problems given the poorly developed Colombian capital market, which warrants expanding the research in this field.

**KEY WORDS**

Entrepreneurial financing, capital structure, debt determinants, metal mechanic sector.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los principales compromisos que afronta la dirección financiera de una organización es la toma de decisiones de financiación, en la que tiene que sortear la influencia de varios factores; algunos de ellos, han sido considerados en modelos teóricos y puestos a prueba en trabajos empíricos. Pero su identificación, relevancia y correlación con la estructura de capital, no son comunes para todos los países, sectores económicos y tamaños de empresas.

Su averiguación es importante porque genera información para promover y ajustar políticas estatales que contribuyan a optimizar el acceso de recursos financieros a las empresas, para que el sistema financiero pueda adecuar o innovar productos, como también, para mejorar la efectividad en la toma de decisiones de financiación empresarial.

En este artículo se exploran las decisiones de financiación de la industria metalmecánica vallecaucana,<sup>1</sup> donde se pretende averiguar cuál es su estructura financiera y qué factores endógenos influyen en el diseño de su estructura de capital; además, si estos factores se ajustan a modelos teóricos y a resultados de otros estudios realizados en Colombia y en el mundo.

Se utiliza como metodología el análisis de la estructura financiera y el empleo de un modelo econométrico de Datos de Panel para el período 2000 -2006.

La presentación de esta investigación se ha organizado en los siguientes capítulos: 1. Generalidades del sector metalmecánico, donde se muestra el número de establecimientos y la contribución del sector metalmecánico al PIB industrial y a la creación de empleo. 2. Teorías de la financiación empresarial, donde se presentan las tesis de las principales teorías sobre la estructura de capital (*trade off* y *pecking order*) y sus factores explicativos. 3. Evidencias sobre la financiación empresarial, se presentan estudios en el ámbito nacional e internacional que dan cuenta de las preferencias de uso de diferentes recursos financieros de empresas del sector real y de los factores que influyen sobre la estructura de capital. 4. Estructura financiera y factores determinantes de la estructura de capital de la industria metalmecánica vallecaucana, donde se presenta la muestra de empresas a estudiar, los indicadores de endeudamiento, el modelo econométrico y los resultados de las estimaciones para todo el sector y para grupos de empresas de acuerdo con su tamaño. 5. Análisis y comparación de resultados, se contrastan los indicadores de endeudamiento y los factores determinantes de la financiación a largo plazo con otros estudios consultados, y se explora qué teoría sobre la estructura de capital podría explicar estos factores; y 6. Conclusiones, se sintetizan los principales resultados, y se plantean nuevas inquietudes no resueltas por este estudio.

<sup>1</sup>

En un convenio de la Alcaldía de Cali, Univalle y el Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial para la Competitividad Regional (Opticor) se ha considerado el sector metalmecánico como uno de los sectores estratégicos para la ciudad y la región con el que se desarrollarán estudios de prospectiva, ya que su competitividad redundará en las variables de interés: aumento de valor agregado, mejoramiento del nivel de empleo, aumento en las exportaciones y redistribución del ingreso, que se ajusta a las estrategias 1 de los artículos 16 y 17 del Plan de Desarrollo de Cali, Concejo Municipal de Santiago de Cali (2004).

## I. GENERALIDADES DEL SECTOR METALMECÁNICO

En Colombia existen 383 establecimientos industriales que se dedican a la metalmecánica y representan aproximadamente el 5% del parque industrial. De acuerdo con su tamaño, el 4,4% son micros, el 16,4% grandes empresas y el 79,1% pequeñas y medianas empresas (pymes).

En el Valle del Cauca, se encuentran 43 empresas del sector me-

talmecánico (aproximadamente 4% de la industria regional), de las cuales el 79,1% son pymes y el 20,9% restante, grandes empresas. Ver Tabla 1.

En Colombia, el sector metalmecánico contribuye con el 5,2% del PIB que crea la industria, y genera el 4% de su empleo. En el Valle del Cauca, este sector aporta el 8% del PIB de la industria del departamento. Ver Tabla 2.

**Tabla 1.** Establecimientos industriales

Establecimientos	Micros		Pymes		Grandes		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
<b>Nacional</b>								
Industriales	138	1,8	3.866	51,4	3.520	46,8	7.524	100
Metalmecánica	17	4,4	303	79,1	63	16,4	383	100
<b>Valle del Cauca</b>								
Industriales	17	1,6	446	42,4	589	56	1.052	100
Metalmecánica	0	0	34	79,1	9	20,9	43	100

Fuente: Elaboración propia, con información extraída de DANE (2007) y la Superintendencia de Sociedades (2007a y 2007b).

**Tabla 2.** PIB y empleo

	PIB		Empleo	
	En miles \$	%	Total	%
<b>Nacional</b>				
Industriales	108.340.147.335	100	587.630	100
Metalmecánica	5.649.861.810	5,2	23.479	4
<b>Valle del Cauca</b>				
Industriales	15.336.228.830	100	83.265	
Metalmecánica	1.259.031.162	8,2		

Fuente: Elaboración propia, con información extraída de la Superintendencia de Sociedades (2007a), DANE (2007).

## 2. TEORÍAS DE LA FINANCIACIÓN EMPRESARIAL

Modigliani y Miller (1958) establecen los fundamentos para evaluar si las decisiones de financiación de las empresas crean valor o no, y demuestran que en un escenario de mercados perfectos, el valor de una empresa apalancada,  $V_l$ , es igual a una no

apalancada,  $V_u$ . Posteriormente, Miller y Modigliani (1963), corrigen la afirmación inicial al incluir en su modelo el impuesto de sociedades, concluyendo que el valor de una empresa apalancada es igual a una que no tenga deuda, más su ventaja fiscal por deuda  $tD$ , equivalencia expresada así:  $V_l = V_u + tD$ .

El debate sobre el impacto del endeudamiento en el valor de la empresa, se ha nutrido de varios modelos teóricos que pretenden incluir las limitaciones del beneficio fiscal, ya sea por la existencia de otros ahorros fiscales diferentes a la deuda, o por la presencia de imperfecciones del mercado como los costos de dificultades financieras, los costos de agencia y la información asimétrica. Estas propuestas teóricas buscan establecer un equilibrio entre los beneficios de tomar deuda, por los

ahorros fiscales, y los costos por el riesgo que genera el endeudamiento, y son conocidas en el medio de las finanzas empresariales como la teoría del *trade off* (balance de los costos y beneficios).

Aunque no existe un macro-modelo que integre todas las propuestas teóricas del *trade off*, en la columna izquierda de la Tabla 3 se acumulan los efectos sobre el valor de la empresa que cada una de ellas estima.

**Tabla 3.** Principales modelos teóricos que relacionan el endeudamiento con el valor de la empresa.

Modelo teórico sobre la estructura de capital	Valor de la empresa endeudada $V_i$
Miller y Modigliani (1963), incluyen los impuestos de sociedades, concluyendo que genera una ventaja fiscal por deuda $tD$	$V_i = V_u + tD$
Deangelo y Masulis (1980) muestran que existen otros ahorros diferentes a la deuda, por lo tanto $tD$ se convierte en $tD_n$	$V_i = V_u + tD_n$
Altman (1984) y Kim (1978) consideran los costos de quiebra en función del endeudamiento $Q(D/V)$	$V_i = V_u + tD_n - Q(D/V)$
Jensen y Meckling (1976) contemplan la relación entre la financiación y los costos de agencia $A_d + A_s$	$V_i = V_u + [tD_n - Q(D/V) - (A_d + A_s)]$
Ross (1977) y Ravid y Sarig (1991) muestran que en un escenario de información asimétrica, emitir deuda $S_d$ es una señal positiva, mientras es una señal negativa emitir acciones $S_s$	$V_i = V_u + [tD_n - Q(D/V) - (A_d + A_s) + (S_d + S_s)]$
<p>Convenciones:</p> <p><math>t</math> es la tasa de impuesto de la sociedad. <math>D</math> es el valor de mercado de la deuda. <math>V</math> es el valor de mercado de la empresa. <math>tD_n</math> es la ventaja impositiva por deuda reducida por protecciones fiscales alternas.</p> <p><math>Q(D/V)</math> son los costos por dificultades financieras en función creciente del ratio de endeudamiento.</p> <p><math>A_d, A_s</math> son los costos de agencia por la emisión de deuda y con acciones respectivamente.</p> <p><math>S_d, S_s</math> son los efectos sobre el valor de la empresa por emitir deuda y acciones respectivamente.</p>	

**Fuente:** Elaboración propia.

Myers y Majluf (1984) plantean la teoría del *pecking order* (jerarquía de preferencia) teniendo como soporte la teoría económica de la información, donde demuestran que la política de financiación de la empresa privilegia el uso de recursos que menos problemas tengan por la asimetría de información entre directivos e inversores externos; siguiéndose una preferencia de recursos en este orden: primero, fondos internos; segundo, deuda, y por último, acciones, debido a la señal negativa que genera al mercado la emisión de acciones. Esta teoría cuestiona la existencia de una estructura de capital óptima como lo plantea la teoría del *trade off*.

En las anteriores teorías se han examinado varios factores explicativos de la estructura de capital; entre los más comunes están la estructura de capital a corto plazo, la volatilidad de las utilidades, la protección fiscal diferente a la deuda, la oportunidad de crecimiento, la rentabilidad, la retención de utilidades, el activo tangible, el tamaño de la firma, el costo de la deuda, la edad de la empresa, el flujo de caja libre y la inversión en investigación, desarrollo e innovación. En la Tabla 4 se seleccionan los factores más relevantes para esta investigación, según los resultados a presentarse en el apartado 4.2, y se relacionan con el endeudamiento.

**Tabla 4.** Algunos factores que influyen sobre el endeudamiento, de acuerdo con diferentes modelos teóricos sobre la estructura de capital.

<b>El apalancamiento aumenta con:</b>	<b>Modelo</b>	<b>Referencias</b>
Extensión de la asimetría de la información	<i>Pecking order</i>	Myers y Majluf (1984)
Aumento de la rentabilidad	Información asimétrica	Ross (1977), Ravid y Sarig (1991)
Disminución de la rentabilidad	<i>Pecking order</i>	Myers y Majluf (1984)
La carencia de oportunidades de crecimiento	Agencia	Jensen y Meckling (1976)
Disminución de la oportunidad de crecimiento	Información asimétrica	Myers (1977)
Aumento de la oportunidad de crecimiento	Información asimétrica	Ross (1977)
Disminución en flujos de caja libre	<i>Pecking order</i>	Myers y Majluf (1984)
Aumento en el flujo de caja libre	Agencia	Jensen (1986), Stulz (1990)
Disminución de los costos de investigación	Agencia	Harris y Raviv (1990)
Aumento en la importancia de reputación de la administración	Agencia	Hirsleifer y Thakor (1989)
El apalancamiento se correlaciona positivamente con la probabilidad de incumplimiento	Agencia Información asimétrica	Harris y Raviv (1990) Ross (1977)
Las empresas con los registros más largos de trayectoria, han rebajado las probabilidades de incumplimiento	Agencia	Diamond (1989)

**Fuente:** Harris y Raviv (1991) complementado por el autor.

Aunque hoy en día se conocen muchas variables que inciden sobre las decisiones de financiación de la empresa, todavía no es tan claro para todas ellas su grado de repercusión sobre el valor, sus compatibilidades y sus relaciones con el endeudamiento; por eso, un primer paso sería identificar los determinantes de la estructura de capital de empresas que se dediquen a una misma actividad económica, con los cuales se pueda reconocer el modelo teórico que estaría respaldando las decisiones de los directivos financieros.

### **3. EVIDENCIAS SOBRE LA FINANCIACIÓN EMPRESARIAL**

En los países desarrollados hay una predisposición de las empresas a utilizar más recursos internos que deuda (Brealey y Myers, 2003, pp. 260-261 y Rajan y Zingales, 1995) y a mantener una estructura de capital semejante con otras empresas de su mismo sector económico (Bradley, Jarrel y Kim, 1984; Kester, 1986).

En los países emergentes, el nivel de deuda es más bajo que en los países desarrollados, pero esta diferencia se hace más profunda cuando se compara el endeudamiento a largo plazo (Booth, Aivazian, Demirgüç-Kunt y Maksimovic, 2001).

La empresa colombiana utiliza como principal fuente de financiación la deuda a corto plazo, seguido por las utilidades retenidas y por último la emisión de nuevas acciones. Su estructura financiera está ligada a la actividad económica y al tamaño de la empresa. Las grandes empresas hacen mayor uso de sus utilidades retenidas, las medianas recurren más a la deuda, mientras las pequeñas encuentran más recursos con los nuevos aportes de capital (1998).

La estructura financiera de las pequeñas y medianas empresas está conformada con un 24% de capital propio y un 76% con recursos ajenos, distribuidos así: crédito bancario 32%, proveedores 18%, créditos con corporaciones financieras 7%, créditos con particulares 6%, tarjetas de crédito 4%, cheques posfechados 4%, el Estado 2%, cooperativas y ONG 1% y otros 2% (FUNDES, 2003).

En el período 2001- 2005 el sector metalmecánico en Colombia aumentó su nivel de endeudamiento en un 15,15%. Los índices de endeudamiento para estos años fueron los siguientes: 2001: 42,44%, 2002: 42,69%, 2003: 44,66%, 2004: 47,32%, 2005: 48,87 % (Portafolio, Nest y Afine, 2006, p. 277).

Existen varios estudios en el campo internacional, y escasos trabajos en Colombia, que han revelado los factores determinantes de la estructura de capital de las empresas no financieras y su relación con el endeudamiento y, aunque no han sido unánimes en sus resultados, un número apreciable de publicaciones concuerdan en que el endeudamiento de la empresa tiende a bajar cuando aumenta la volatilidad de las utilidades, la rentabilidad, la oportunidad de crecimiento, el gasto de publicidad, la investigación y el desarrollo, la probabilidad de bancarrota y la originalidad del producto, y tiende a subir cuando aumenta el activo fijo tangible y el tamaño de la firma (2007, pp.13-14).

Algunas de estas evidencias, que están relacionadas con los resultados que ha dejado el trabajo de campo realizado en las empresas del sector metalmecánico del Valle del Cauca, se exhiben en la Tabla 5.

**Tabla 5.** Relación positiva (+) o negativa (-) de los factores que explican el endeudamiento a largo plazo

	Muestra	Protección fiscal diferente a la deuda	Rentabilidad	Oportunidad de crecimiento	Tamaño
Marsh (1982) <sup>1</sup>	UK				+
Bradley <i>et al.</i> (1984)	USA	+			
Kim y Sorensen (1986)	USA	-		-	
Kester (1986)	USA		-	+	
Friend y Lang (1988)	USA		-		
Titman y Wessels (1988)	USA		-		
Homaifar, Zietz y Benkato (1994)	USA		-	-	+
Rajan y Zingales (1995)	G-7		-	-	+
Booth <i>et al.</i> (2001)	Emergentes		- <sup>2</sup>	- <sup>3</sup>	+ <sup>4</sup>
Rospide (2006)	Argentina		-	-	
Silva y Corrar (2007)	Brasil <sup>5</sup>			+	+
Tenjo y García (1996)	Colombia		-		
Tenjo (1996)	Colombia		-	-	
Rivera (1998)	Colombia		-		
Sarmiento y Salazar (2005)	Colombia	-			
Tenjo, López y Zamudio (2006)	Colombia		-		

<sup>1</sup> Marsh mide la probabilidad de emisión de deuda condicionada sobre la emisión de títulos valores y sobre las características de la empresa. El signo indica la dirección del cambio de probabilidad dado un aumento de la característica.

<sup>2</sup> Sólo es significativa en India, Corea del Sur y Malasia.

<sup>3</sup> Significativos en todos, menos en Pakistán (se evalúan cinco países emergentes).

<sup>4</sup> Sólo es significativa en Jordania y Malasia.

<sup>5</sup> Sólo grandes empresas.

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4. ESTRUCTURA FINANCIERA Y FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTRUCTURA DE CAPITAL DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA VALLECAUCANA

Se estudia un total de 22 empresas del Valle del Cauca,<sup>2</sup> de las cuales cuatro son pequeñas, once medianas y siete grandes; trece radicadas en Cali, seis en Yumbo y una en Palmira, Candelaria y Jamundí.

De acuerdo con su estructura jurídica, siete son sociedades limitadas,

trece anónimas, una en comandita por acciones y una en comandita simple.

Al año 2000, sus edades fluctuaban entre los 3 y 54 años, donde el 54 % son empresas tradicionales (más de 22 años), el 23% en proceso de consolidación (entre 6 y 15 años) y el otro 23% nuevas (menos de 6 años). El promedio de edad aumenta de acuerdo con el tamaño: la pequeña (14 años), la mediana (20 años) y la grande (33 años). Ver Tabla 6.

**Tabla 6.** Empresas objeto de estudio

No.	Nombre	Tamaño	Edad	Domicilio
1	Bea Andina Ltda.	Pequeña	3 años	Yumbo
2	Termomecánica Ltda.	Pequeña	11 años	Jamundí
3	Dimel Ingeniería S.A.	Pequeña	12 años	Candelaria
4	Industrias Mecánicas de Colombia Vanegas & Cía. S. en C. A.	Pequeña	29 años	Cali
5	Desarrollo Industrial del Aluminio S.A.	Mediana	4 años	Yumbo
6	Industria de Fijadores S.A.	Mediana	4 años	Cali
7	Tissot S.A	Mediana	5 años	Cali
8	Construcciones Metálicas Industriales Ltda.	Mediana	9 años	Yumbo
9	Octavio Gómez Cadavid e Hijos S en C	Mediana	10 años	Cali
10	Agrometal Urquijo Ltda.	Mediana	10 años	Cali
11	Payan y Cía. Ltda.	Mediana	24 años	Cali
12	Talleres de Metalización Tametco Ltda.	Mediana	29 años	Cali

Continúa Tabla 6

2 El tamaño de la población encontrado para el 2006 corresponde a 19 empresas pequeñas, 15 medianas y 9 grandes según Supersociedades (ver Cuadro 1). Mediante un muestreo aleatorio estatificado se seleccionó al azar una muestra de pequeñas, otra de medianas y otra de grandes, se determinaron las proporciones, las varianzas y se fijó un error absoluto y un nivel de confianza, tomando como criterio la variable de estructura de capital de largo plazo que es primordial para el estudio. El resultado obtenido fue una muestra de 10 empresas con un nivel de confianza del 95%, como se muestra en el Anexo 1. Se tomó una muestra más amplia, de la sugerida por el modelo, por su disponibilidad en Supersociedades, lo que mejora su representatividad.

No.	Nombre	Tamaño	Edad	Domicilio
13	Industrias Cato S.A.	Mediana	31 años	Cali
14	Colcadenas Ltda.	Mediana	39 años	Cali
15	Sager S.A.	Mediana	54 años	Cali
16	Formaletas S.A.	Grande	5 años	Cali
17	Empresa Andina de Herramientas S.A.	Grande	24 años	Yumbo
18	General Metálica S.A.	Grande	29 años	Yumbo
19	Industrias de Envases S.A.	Grande	40 años	Palmira
20	Aluminio Nacional S.A.	Grande	41 años	Cali
21	Compañía Colombiana de Esmaltes S.A.	Grande	44 años	Cali
22	Cables de Energía y Telecomunicaciones S.A.	Grande	46 años	Yumbo

Nota: Para su clasificación se tomó como referencia los criterios estipulados por la Ley 590 del 2000 y la Ley 905 del 2004, como, también, que hubiera sido creada antes del año 1999 y que estuviera operando hasta finales del año 2006.

**Fuente: Elaboración propia**

Se utiliza la información de los estados financieros revelados en el período 2000 - 2006, disponible en:

- La Base de Datos de la Superintendencia de Sociedades
- La Base de Datos del Benchmark

#### 4.1. Estructura financiera

El sector metalmecánico del Valle del Cauca presenta un nivel de endeudamiento promedio de 41,1% en el período 2000 - 2006, que disminuyó hasta el 2002, permaneció más o menos constante hasta el 2005, pero aumentó en el 2006. La concentración de deuda a corto plazo es alta (84,4%),

de la cual el 93,3%, corresponde a deuda contraída con entidades financieras (66,7%), proveedores (16,9%) y otros (9,7%).

Al contrastar la financiación con recursos ajenos de las grandes empresas y pymes, se observa que las grandes tienen un mayor nivel de endeudamiento, más deuda a corto plazo y obtienen más recursos con las entidades financieras; mientras que las pymes recurren más a “otras deudas” y utilizan en mayor proporción a los proveedores y a las obligaciones laborales como fuente de financiación. Ver Tabla 7.

**Tabla 7.** Indicadores de endeudamiento de pymes del sector metalmeccánico de la ciudad de Cali

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Promedio
Nivel de Endeudamiento %	Grandes	49,4	44,4	38,1	39,9	37,3	37,7	42,8	41,3
	Pymes	30,7	37,4	33,4	38,3	39,5	40,9	43,9	37,7
	Sector	47,9	43,8	37,8	39,7	37,5	37,9	42,9	41,1
Concentración Endeudamiento Corto Plazo %	Grandes	89,3	92,6	91,6	82	76,7	82	80,4	84,9
	Pymes	75,4	75,9	76,1	76,6	77,5	77,5	78,7	76,8
	Sector	88,6	91,4	90,6	81,6	76,8	81,5	80,2	84,4
Concentración Endeudamiento Entidad Financiera %	Grandes	69	71,1	74,1	73,3	70,5	66,8	66,7	70,2
	Pymes	36,9	20,5	28,6	21,1	23,8	23,1	22,7	25,2
	Sector	67,4	67,4	71,2	69,2	66,2	62,8	62,8	66,7
Concentración Endeudamiento Proveedores %	Grandes	16,6	14,4	14,7	17	19,2	17,5	18,3	16,8
	Pymes	19,8	14,1	18,1	13,5	17,1	22,1	26	18,7
	Sector	16,7	14,4	14,9	16,7	19	17,9	19	16,9
Concentración Endeudamiento Obligación Laboral %	Grandes	1,3	1,7	1,6	1,3	1,2	1,2	0,9	1,3
	Pymes	7	7,6	6,8	8,4	8,7	7,9	6,4	7,5
	Sector	1,6	2,1	1,9	1,9	1,9	1,8	1,4	1,8
Concentración Endeudamiento Impuestos %	Grandes	0,6	1,5	1,6	2,1	1,6	2,2	1,2	1,5
	Pymes	9,8	12,3	10,4	9,3	7,1	6,3	6,9	8,9
	Sector	1,1	2,3	2,1	2,6	2,1	2,6	1,7	2,1
Concentración Endeudamiento Estimado y Provisión %	Grandes	2,3	2,2	1,3	0,9	0,9	3,4	1,5	1,8
	Pymes	2,4	9,1	4,5	10,8	10,5	9,8	7,3	7,8
	Sector	2,3	2,7	1,5	1,7	1,8	4	2	2,3
Concentración de Endeudamiento Diferidos %	Grandes	0,7	0,7	0	0	0	0	2,2	0,5
	Pymes	0	0	0	0	0	0,1	0	0
	Sector	0,7	0,6	0	0	0	0	2	0,5
Concentración Endeudamiento Otras Deudas %	Grandes	9,5	8,5	6,8	5,4	6,6	8,9	9,2	7,8
	Pymes	24,1	36,5	31,6	36,9	32,7	30,5	30,7	31,9
	Sector	10,3	10,5	8,4	7,9	8,9	10,9	11,2	9,7
Obligaciones financieras L.P. en relación con pasivo no corriente %	Grandes	92	80,2	91,2	97	98,5	98,1	87,6	92,1
	Pymes	64,8	47,6	58,2	36,6	37,1	45	36,2	46,5
	P M G	89	73,5	85,8	91	93,1	92,1	82,7	86,7

**Fuente:** Elaboración propia.

## 4.2 Factores determinantes de la estructura de capital

### 4.2.1 Modelo econométrico

Para conocer los factores que afectan la decisión de financiación a largo plazo de las empresas del sector metalmeccánico del Valle del Cauca, se utiliza una modelación econométrica de Datos de Panel para los años 2001 – 2006, con el ánimo de considerar la dimensión temporal y estructural. Este modelo tiene dos formas básicas de aplicarse:

El primero es el modelo de panel con efectos fijos, y se representa así:

$$Y_{it} = \mu_i + \beta X_{it} + \varepsilon_{it}$$

Donde:

$i$  es la empresa.

$t$  es el período de tiempo.

$Y_{it}$  es el nivel de endeudamiento a largo plazo.

$\mu_i$  es el efecto fijo adjudicable a cada empresa, y es constante a lo largo del tiempo.

$\beta$  es el vector de  $k$  parámetros estimados (una para cada variable explicativa).

$X_{it}$  es la observación de la  $i$ -ésima empresa en el momento  $t$  para las  $k$  variables explicativas.

$\varepsilon_{it}$  es el término de error aleatorio.

El segundo es el modelo de panel con efectos aleatorios, y se expresa así:

$$Y_{it} = \alpha + \beta X_{it} + (\mu_i + \varepsilon_{it})$$

Donde:

$\alpha$  es el término constante para todas las empresas.

$\mu_i$  es el efecto aleatorio que permitiría distinguir el efecto de cada unidad en el panel.

$\varepsilon_{it}$  es el término de error aleatorio del modelo general.

Las otras convenciones son iguales a las definidas para el anterior modelo.

Las variables explicativas que componen el modelo son:

– La volatilidad de la utilidad antes de interés e impuestos (UAI), medida mediante su desviación estándar.

– La protección fiscal diferente a la deuda, calculada así: [depreciación / UAI] $_{i,t}$

– La oportunidad de crecimiento, calculada así:

[(activos – capital + ln activo fijo) / activos] $_{i,t}$  - [(activos – capital + ln activo fijo) / activos] $_{i,t-1}$

– La rentabilidad [UAI / activos] $_{i,t}$

– La retención de utilidades, determinado por el índice [utilidades retenidas / utilidad después de intereses e impuestos] $_{i,t}$

– El activo tangible, hallado mediante el siguiente cociente: [activos fijos tangibles / activos] $_{i,t}$

– El tamaño de la firma, medido por el logaritmo neperiano de las ventas [ln ventas] $_{i,t}$

– Estructura de capital de corto plazo, mediante el índice [deuda a corto plazo / activos] $_{i,t}$

– Edad de la empresa [años en actividad] $_{i,t}$

– Costo de la deuda [gastos financieros / pasivos]

La variable dependiente es el endeudamiento a largo plazo, mediante la razón [deuda a largo plazo / activos] $_{i,t}$

Todas las variables son de carácter contable – financiero.

#### 4.2.2 Proceso y resultados de las estimaciones

Se estiman modelos para todo el sector metalmeccánico, así como de forma separada para las grandes empresas y pymes.

Después de medir las variables explicativas, se efectuaron las estimaciones en el programa *Stata 9.0*. Se utilizó el Test de Hausman<sup>3</sup> para establecer cuál de los modelos se ajusta mejor a los datos, si estos corresponden a un modelo con efectos fijos o con efectos aleatorios. Los errores estándar de los coeficientes son robustos, es decir, que están ajustados para corregir heterocedasticidad y auto-correlación.

Los resultados de las estimaciones para todo el sector metalmeccánico, y por cada uno de los grupos de acuerdo con su tamaño (grande y pyme), se presentan en la Tabla 8. En todos los casos, el Test de Hausman señala que no se debe rechazar la hipótesis nula, por lo tanto es mejor utilizar el modelo de efectos aleatorios.

De acuerdo con el modelo de efectos aleatorios, las variables que son estadísticamente significativas y su relación positiva (+) o negativa (-) en relación con el endeudamiento a largo plazo son las siguientes:

Empresas del sector:

- Estructura de capital a corto plazo (-), Protección fiscal diferente a la

deuda (-), oportunidad de crecimiento (+) y rentabilidad (-).

Empresas grandes:

- Protección fiscal diferente a la deuda (-), oportunidad de crecimiento (+), rentabilidad (-) y tamaño de la firma (+).

Empresas pymes:

- Protección fiscal diferente a la deuda (-), oportunidad de crecimiento (+) y rentabilidad (-).

## 5. ANÁLISIS Y COMPARACIÓN DE RESULTADOS

El sector metalmeccánico del Valle del Cauca ha mantenido un nivel de endeudamiento un poco inferior al promedio de este sector en Colombia, por lo menos para el período 2001-2005 (Portafolio, Nest y Afine, 2006, p. 277).

La alta concentración de deuda corto plazo, principalmente con créditos de entidades financieras y proveedores, se ajusta a lo encontrado para las empresas colombianas (1998), y para las pymes (FUNDES, 2003). Al igual que en los países emergentes, su deuda a largo plazo es baja (Booth *et al.*, 2001).

Los factores determinantes de la decisión de financiación a largo plazo de las empresas del sector metalmeccánico del Valle del Cauca, de pruebas nacionales e internacionales, y el signo (+, -) de su relación con el endeudamiento a largo plazo se muestran en la Tabla 9.

<sup>3</sup> Test de Hausman

Ho:  $\beta_{\text{efectos aleatorios}} - \beta_{\text{efectos fijos}} = 0$ , el estimador de efectos aleatorios es eficiente y el de efectos fijos es consistente.

Ha:  $\beta_{\text{efectos aleatorios}} - \beta_{\text{efectos fijos}} \neq 0$ , el estimador de efectos fijos es consistente y el de efectos aleatorios es ineficiente.

**Tabla 8. Estimación para las pequeñas, medianas y pymes empresas del sector metalmeccánico.**

Variable independiente	Empresas PYMES			Empresas GRANDES			Empresas del SECTOR		
	Variable dependiente: Endeudamiento a Largo Plazo			Variable dependiente: Endeudamiento a Largo Plazo			Variable dependiente: Endeudamiento a Largo Plazo		
	E. FUJOS	E. ALEATORIOS	E. FIJOS	E. ALEATORIOS	E. FIJOS	E. ALEATORIOS	E. FIJOS	E. ALEATORIOS	
Constante	0.2956638 (0.2310154)	0.084898 (0.1239868)	-0.6963096 (1.882.514)	-0.5404824** (0.2366095)	0.2367591 (0.1902569)	0.2310198* (0.1332903)	0.2310198* (0.1332903)	0.2310198* (0.1332903)	
Estructura capital a corto plazo	-0.3834517** (0.0960855)	-0.0540351 (0.127034)	-0.3636031 (0.2260299)	-0.1816233 (0.2241487)	-0.3946511*** (0.0709067)	-0.2880314*** (0.0756645)	-0.2880314*** (0.0756645)	-0.2880314*** (0.0756645)	
Volatilidad de las UAIL	2.10e-08 (7.20e-08)	4.31e-08 (6.59e-08)	-3.32e-09 (7.44e-09)	-6.07e-09 (4.36e-09)	-3.68e-10 (3.65e-09)	1.19e-09 (2.16e-09)	1.19e-09 (2.16e-09)	1.19e-09 (2.16e-09)	
Protección fiscal diferente a la deuda	-0.0318814* (0.0152361)	-0.1058894*** (0.0171015)	-0.0009749 (0.0011585)	-0.0013109** (0.000603)	-0.0014198** (0.0006519)	-0.0015633** (0.0006999)	-0.0015633** (0.0006999)	-0.0015633** (0.0006999)	
Oportunidad de crecimiento	0.2733911*** (0.0341972)	0.1158944*** (0.0297462)	0.239236** (0.0895399)	0.2653908*** (0.0812475)	0.2813445** (0.0285037)	0.2316611*** (0.0274414)	0.2316611*** (0.0274414)	0.2316611*** (0.0274414)	
Rentabilidad	-0.3188664*** (0.0764441)	-0.2242035** (0.1003596)	-0.2501704** (0.1018433)	-0.1872923*** (0.0543394)	-0.3176573*** (0.058025)	-0.2883907*** (0.060159)	-0.2883907*** (0.060159)	-0.2883907*** (0.060159)	
Retención de utilidades	0.0001516 (0.0002326)	-0.0000687 (0.0003093)	-0.0000759 (0.0001064)	-0.0000829 (0.0000859)	-0.000037 (0.0001063)	-0.0000449 (0.0000947)	-0.0000449 (0.0000947)	-0.0000449 (0.0000947)	
Activos tangibles	-0.0896772 (0.1376603)	-0.0151233 (0.0861853)	0.0330413 (0.769045)	-0.3092761 (0.1709313)	-0.0787683 (0.1301772)	-0.058693 (0.1080955)	-0.058693 (0.1080955)	-0.058693 (0.1080955)	
Tamaño de la firma	-0.0060427* (0.0030295)	-0.0013109 (0.0031771)	0.0499419 (0.1188346)	0.0463567** (0.019774)	-0.005367* (0.0027705)	-0.0037428 (0.0032369)	-0.0037428 (0.0032369)	-0.0037428 (0.0032369)	
Costo de la deuda	0.0005006* (0.0002379)	-0.0001175 (0.000215)	-0.0142286 (0.0150156)	-0.0298738 (0.0337614)	0.000504* (0.0002472)	0.0002896 (0.000272)	0.0002896 (0.000272)	0.0002896 (0.000272)	
Edad	0.003772 (0.0084991)	0.0038945 (0.0043333)	8.57e-06 (0.0069463)	-0.0026322 (0.0017731)	0.0040114 (0.0057111)	0.0017944 (0.0025295)	0.0017944 (0.0025295)	0.0017944 (0.0025295)	
R <sup>2</sup>	0.0006	0.2153	0.1552	0.4831	0.0014	0.0038	0.0038	0.0038	
No. De Observaciones	90	90	42	42	132	132	132	132	
No de grupos	15	15	7	7	22	22	22	22	
Test de Hausman									
(Chi <sup>2</sup> )		-9.23		-5.45				16.83	

Nota: \*\*\* Significativa al 1%, \*\* Significativa al 5%, \* Significativa al 10%. Errores estándar robustos entre paréntesis.

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 9.** Variables determinantes de la estructura de capital del sector metalme-cánica del Valle del Cauca, comparado con evidencias nacionales y universales presentadas en la Tabla 5.

Variable independiente	Metalmecánica del Valle			Evidencia Colombia	Evidencia Universal
	Pyme	Grande	Sector		
Protección fiscal diferente a la deuda	-	-	-	-	- +
Oportunidad de crecimiento	+	+	+	-	-
Rentabilidad	-	-	-	-	-
Tamaño de la firma		+		+	+

**Fuente:** Elaboración propia.

De las diez variables explicativas puestas a consideración, solo tres son significativas para los tres conjuntos de empresas (pyme, grande y el sector), y conservan la misma correlación frente al endeudamiento a largo plazo. Estas son la protección fiscal diferente a la deuda (-), la oportunidad de crecimiento (+) y la rentabilidad (-). Observar la región sombreada en el Cuadro 9.

El tamaño de la empresa es significativo únicamente para las grandes empresas con una relación positiva frente a la deuda a largo plazo.

La protección fiscal diferente a la deuda, como sucede en este estudio con la depreciación, mantiene una correlación negativa con el endeudamiento de las empresas del sector metalme-cánico, que corrobora los resultados de otro estudio realizado en Colombia (Sarmiento y Salazar, 2005), pero no coincide con la evidencia internacional donde las conclusiones son contradictorias. Ver Cuadro 5.

La relación inversa entre este otro tipo de sustituto de la protección fiscal y la deuda es coherente con la tesis de DeAngelo y Masulis (1980). De esta forma, las empresas, con el ánimo de incrementar su valor, limitan el uso de la deuda cuando se reduce la probabilidad de utilizar plenamente el ahorro fiscal por intereses, lo que al parecer significa que se pretende gestionar una estructura de capital óptima, como lo plantea la teoría del *trade off*.

El aumento de las oportunidades de crecimiento de la empresa metalme-cánica promueve el incremento de la deuda de largo plazo; contrario a la gran mayoría de estudios en el campo internacional, que avala las teorías de agencia (Jensen y Meckling, 1976) y de información asimétrica (Myers, 1977), que plantean que la deuda puede crear incentivos para la sub-inversión, y más cuando las oportunidades de crecimiento aumentan.

La relación positiva entre oportunidad de crecimiento y la deuda a largo

plazo puede generar mayores costos de agencia por deuda que reduce el valor de la empresa; contrario a lo que defiende la teoría del *trade off*.

En Colombia, hay un estudio que confirma la tendencia global de que las oportunidades de crecimiento y el endeudamiento están inversamente correlacionados.

Aunque Ross (1977) plantea que en mercados con asimetría de información la deuda es una señal positiva para empresas con oportunidades de crecimiento alto, no parece ser la explicación para la empresa metalmeccánica que cuenta con una baja deuda a largo plazo, financiada en un alto porcentaje con entidades financieras y sin ninguna emisión de bonos u otros títulos a largo plazo.

Es factible que el aumento de la deuda con entidades financieras para invertir en nuevos proyectos, obedezca a las limitadas posibilidades de acceso a mercados de capitales y a los escasos recursos que generan internamente; y los posibles peligros de una selección adversa de inversión podrán en parte ser atenuados por el mecanismo de garantía estatal (Fondo Nacional de Garantías S.A.) y las condiciones contractuales establecidas por las entidades financieras, no obstante los costos que generan para los prestatarios.

La rentabilidad es otro factor relevante en las decisiones de financiación de las empresas del sector metalmeccánico, que influye de forma inversa sobre el endeudamiento el cual, al igual que los resultados de estudios realizados dentro y fuera del país, encuentra su respaldo en la teoría del *pecking order* que explica que ante situaciones de

asimetría de información entre administradores e inversores externos, los primeros acuden preferentemente por los fondos internos, antes de buscar recursos externos (Myers y Majluf, 1984).

Este resultado es contrario a lo planteado por la teoría del *trade off*, que justifica un mayor endeudamiento cuando la empresa incrementa sus rentabilidades, puesto que le permite lograr los beneficios de la protección fiscal por deuda.

Un factor determinante de la estructura de capital de las grandes empresas del sector metalmeccánico es el tamaño de la firma, que presenta una variación positiva frente al endeudamiento.

Las pruebas en Colombia y en el mundo ratifican esta relación, que puede ser demostrada por las teorías del *pecking order* y del *trade off*. La del orden de jerarquías, porque se presume que las empresas de mayor tamaño reducen el riesgo de insolvencia por su mayor capacidad de diversificación, y suministran mayor información al mercado que le permiten acceder a recursos externos con menos problemas de información asimétrica y de selección adversa. La de la compensación de costos y beneficios, porque se supone que el tamaño de la empresa está ligado con una mayor reputación de su administración (Hirsleifer y Thakor, 1989) y con una mayor trayectoria que reduce la probabilidad de quiebra (Diamond, 1989). Además, el signo de este factor es coherente con las características de las grandes empresas de metalmeccánica del Valle del Cauca, que dentro del sector son las más maduras y

están organizadas como sociedades anónimas.

La relación de la deuda a largo plazo con los factores determinantes no permite confirmar plenamente si las empresas buscan establecer una estructura de capital óptima con impacto directo sobre el valor de la empresa, como lo plantea la teoría del *trade off*, o si por el contrario, pretenden diluir los costos que les genera tener una amplia asimetría de información en relación con los proveedores de recursos financieros, como lo explica la teoría del *pecking order*.

Si solo se tuviera en cuenta el comportamiento de otras protecciones fiscales diferentes a la deuda, se podría pensar que las empresas gestionan valor mediante la búsqueda de una estructura de capital que les permita controlar el exceso de endeudamiento no generador de beneficios tributarios. Pero si se evaluara de manera independiente la rentabilidad, se llegaría a la conclusión de que lo que más les interesa a las empresas es evitar los costos que les asigna el mercado por no disponer de una oportuna, confiable y eficaz información; además de los costos atribuibles a la estrechez e imperfecciones de los mercados de valores al interior del país.

La oportunidad de crecimiento no muestra razones para validar la teoría del *trade off*, pero si se consideran los limitados recursos internos y las dificultades para obtenerlos de afuera, se podría pensar que está más próxima a seguir los principios de la teoría del *pecking order*.

El análisis del tamaño es neutro pues su comportamiento no discrimina si

las decisiones de financiamiento siguen una orientación de la teoría de *trade off* o del *pecking order*; antes por el contrario, tiene el carácter de ser ambiguo porque, al examinar en detalle, se encuentran algunos motivos que justifican una y otra teoría.

Si se hace un balance de las cuatro variables relevantes que arroja el modelo econométrico, se observa que, tres muestran cierta aproximación de ser mejor explicadas por las teorías del *trade off* y del *pecking order*; dos de ellas parecen estar mejor soportadas por la del *pecking order* y una por el *trade off*.

Esta situación podría dar lugar a considerar que la teoría de la estructura de capital que mejor explica las decisiones de financiamiento en la industria metalmeccánica del Valle del Cauca, es la del *pecking order*, especialmente por la variable rentabilidad, y en parte porque la oportunidad de crecimiento no avala la teoría del *trade off*, sino que de forma indirecta confirma la tesis del *pecking order*. No obstante, esta presunción presenta sus cortapisas cuando se consideran las otras protecciones fiscales diferentes a la deuda, pues su comportamiento sugiere que se busca crear valor gestionando la estructura de capital.

Por lo tanto no se podría afirmar que las variables significativas sigan un patrón de comportamiento que sea explicado por una única teoría sobre la estructura de capital.

## 6. CONCLUSIONES

Aunque la contribución de la industria metalmeccánica al PIB y a la generación de empleo del Valle del

Cauca es altamente significativa, no tiene asegurado su futuro si no supera los retos por supervivir y crecer en una economía de mercados abiertos que depende en gran parte de la capacidad de obtener recursos financieros.

Con esta investigación se pretendía resolver dos grandes inquietudes que genera la gestión de financiación: ¿cuál es la estructura financiera?, y ¿qué factores influyen en el diseño de su estructura de capital?. Se estudia el periodo 2000 - 2006, y se hace uso del análisis de la estructura financiera y del modelo de Datos de Panel como herramienta metodológica.

Se encuentra que las empresas del sector metalmecánico mantienen un bajo nivel de endeudamiento a largo plazo con una alta dependencia de créditos con entidades financieras. La deuda a corto plazo contraída con entidades financieras, proveedores y otros, es alta. Este patrón de financiamiento es muy similar al promedio de la empresa colombiana.

Los factores que influyen sobre la decisión de financiamiento a largo plazo de todas las empresas del sector metalmecánico, como de las empresas grandes y pymes analizadas por separado, son:

- La protección fiscal diferente a la deuda, con una relación negativa frente al endeudamiento; por lo que se presume la búsqueda de una estructura de capital óptima, controlando el exceso de deuda, que no permita obtener las ventajas fiscales, tal como lo plantea la teoría del *trade off*.
- La oportunidad de crecimiento, con una relación positiva

respecto al endeudamiento; lo que implicaría que aunque las empresas tienen que asumir mayores costos por el uso de la deuda en situaciones en que se incrementan las posibilidades de una subinversión, se toma esta decisión debido a las limitaciones de acceder a recursos no intermediados y a los escasos fondos que se generan internamente.

- La rentabilidad, con una relación negativa respecto al endeudamiento; lo que puede interpretarse como una preferencia por los fondos internos para evitar problemas de información asimétrica, como lo plantea la teoría del *pecking order*.

Adicionalmente, el tamaño es un factor determinante de la estructura de capital en las grandes empresas, con una relación positiva frente al endeudamiento; resultado esperado por las teorías del *pecking order* y del *trade off* cuando se le interpreta como un atributo que reduce la asimetría de información y las probabilidades de quiebra.

El hecho que de las tres variables determinantes, dos tiendan a ser mejor explicadas por la teoría del *pecking order*, y una por la teoría del *trade off*, podría dar a lugar a inferir que cuando las empresas del sector metalmecánico toman una decisión de financiación, lo primero que desean es evitar los costos que les generan conseguir recursos externos, por problemas de asimetría de información y exigencias para participar en los mercados de capitales. Pero como los recursos internos son escasos, acuden a la deuda a la que tienen acceso: créditos con entidades financieras, sin

importar tener que asumir mayores costos. Algunas podrán reducir estos, colocando como artífice el tamaño. No obstante, una vez obtenida esta forma de financiación, parece que buscan controlarla, cuando deja de servirles como una ventaja fiscal.

No se debe descartar la posibilidad de que esta industria pretenda encontrar una estructura de capital óptima, pero que debido a los problemas de información asimétrica y el poco desarrollo del mercado de capitales, desvíen este foco de atención y terminen acogiéndose a la propuesta del *pecking order*.

No obstante, las anteriores presunciones no son suficientes para asegurar que la decisión de financiación a largo plazo por parte de la industria metal-mecánica esté orientada por las tesis del *pecking order*, ni mucho menos por los principios del *trade off*.

Aunque los resultados de la investigación permiten avanzar en el conocimiento de los factores que influyen sobre la financiación a largo plazo, se requiere explorar más en

detalle cada uno de ellos, como también quedan pendientes por resolver varias inquietudes que serían pertinentes ser consideradas en futuras investigaciones, como por ejemplo:

¿Por qué si el sector metalme-cánico presenta un alto nivel de endeudamiento a corto plazo, esta variable no es significativa al momento de tomar una decisión de financiación a largo plazo?

¿Por qué existe una relación positiva entre las oportunidades de crecimiento y el endeudamiento a largo plazo, contrario a lo planteado por propuestas teóricas y evidencias nacionales e internacionales?

¿Existe una teoría sobre la estructura de capital que explique el comportamiento de la toma de decisiones de financiación a largo plazo en el sector metalme-cánico del Valle del Cauca?

Este cúmulo de investigaciones permitirá dar explicaciones más precisas de cómo se toman las decisiones de financiación en este sector industrial.

## ANEXOS

### Anexo 1

	Número	Proporción	Error	Confianza
Pequeñas	19	0,44	0,25	0,95
Medianas	15	0,35		
Grandes	9	0,21		
Var. Deseada	0,01627			
Total	43			

	Estructura de Capital	
	Largo Plazo	
	Promedio	Varianza
Pequeñas	0,39	0,38
Medianas	0,06	0,01
Grandes	0,1	0,02

Tamaño Muestra	
Pequeña	4
Mediana	4
Grandes	2
Total	10

Fórmula:

$$n = \frac{\sum_{h=1}^L W_h \cdot S_h^2}{V(Y_{st}) + \frac{1}{N} \cdot \left( \sum_{h=1}^L W_h \cdot S_h^2 \right)}$$

$$V(Y_{st}) = V_0 = \left( \frac{\delta}{Z_{\alpha/2}} \right)^2$$

$$n_h = n \cdot W_h, \forall h$$

Donde:

$N$ : Tamaño de la población

$W_h$ : Ponderación del estrato  $h$  en la población

$n$ : Tamaño de la muestra

$n_h$ : Tamaño de la muestra para el estrato  $h$

$V(Y_{st})$ : Varianza deseada del estimador de la media poblacional

$S_h^2$ : Varianza de la muestra para el estrato  $h$

$\delta$ : Error Permisible

$Z_{\alpha/2}$ : Nivel de Confianza

$L$ : Número de estratos en que se divide la población

## BIBLIOGRAFÍA

- Altman, E. (1984). A further empirical investigation of the bankruptcy cost question. *The Journal of Finance*, 39(4), 1067-1089.
- Base de Datos del Benchmark, de BPR Asociados Sales & Credit Management, en Univalle. Disponible en: <http://www.BPR.com.co>.
- Booth, L., Aivazian, V., Demirgüç-Kunt, A. y Maksimovic, V. (2001). Capital structure in developing countries. *The Journal of Finance*, 16(1), 87 – 130.
- Bradley, M., Jarrell, G. y Kim, H. (1984). On the existence of an optimal capital structure: theory and evidence. *The Journal of Finance*, 39(3), 857-880.
- Brealey, R. y Myers, S. (2003). *Principios de Finanzas Corporativas* (7ma ed.) Madrid, España: McGraw- Hill.
- Concejo Municipal Santiago de Cali (2004). Acuerdo No. 127, Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Santiago de Cali 2004 -2007. Recuperado en Noviembre 12, 2007, de [http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Periodo2004\\_2007/PlandeDesarrolloCali2004-2007.pdf](http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Periodo2004_2007/PlandeDesarrolloCali2004-2007.pdf)
- DANE. (2007). *Encuesta Anual Manufacturera 2005*. Recuperado en Julio 17, 2007, de [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&task=category&sectionid=17&id=43&Itemid=154](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category&sectionid=17&id=43&Itemid=154)
- DeAngelo, H. y Masulis, R. (1980). Optimal capital structure under corporate and personal taxation. *Journal of Financial Economics*, 8, 3 – 29.
- Diamond, D. (1989). Reputation acquisition in debt markets. *Journal of Political Economy*, 97(4), 828 – 862.
- Friend, I. y Lang, L. (1988). An empirical test of the impact of managerial self-interest on corporate capital structure. *The Journal of Finance*, 43(2), 271-281.
- FUNDES (2003). *La realidad de la pyme colombiana*. Recuperado en Octubre 25, 2006, de [http://www.cta.org.co/maps/doc/La realidad de la pyme colombiana fundes.ppt](http://www.cta.org.co/maps/doc/La%20realidad%20de%20la%20pyme%20colombiana%20fundes.ppt).
- Greene, W. (1999). *Análisis Económico* (3ra ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
- Harris, M. y Raviv, A. (1988). Corporate control contests and capital structure. *Journal of Financial Economics*, 20, 55 – 86.
- Harris, M. y Raviv, A. (1990). Capital structure and the informational role of debt. *The Journal of Finance*, 45(2), 321-349.
- Harris, M. y Raviv, A. (1991). The Theory of Capital Structure. *The Journal of Finance*, 46(1), 297-355.
- Hirsleifer, D. y Thakor, A. (1989). *Managerial reputation, project choice and debt* (Working paper No.14-89). California, LA: Anderson Graduate School of Management at UCLA
- Homaifar, G., Zietz, J. y Benkato, O. (1994). An empirical model of capital structure: some new evidence. *Journal of Business Finance & Accounting*, 21, 1-14.
- Jensen, M. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *The American Economic Review*, 76(2), 323 – 329.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership

- structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305 – 360.
- Kester, C. (1986, Spring). Capital and ownership structure: a comparison of United States and Japanese manufacturing corporations. *Financial Management*, 15, 5-16.
- Kim, E. (1978). A mean – variance theory of optimal capital structure and corporate debt capacity. *The Journal of Finance*, 32(1), 45 – 63.
- Kim, W. y Sorensen, E. (1986). Evidence on the impact of the agency costs of debt on corporate debt policy. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 21(2), 131-144.
- Marsh, P. (1982). The choice between equity and debt: an empirical study. *The Journal of Finance*, 37(1), 121-144.
- Miller, M. y Modigliani, F. (1963). Corporate income taxes and the cost of capital: a correction. *The American Economic Review*, 53, 433 – 443.
- Modigliani, F. y Miller, M. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American Economic Review*, 48, 261 - 297.
- Myers, S. (1977). Determinants of corporate borrowing. *The Journal of Financial Economics*, 5(2), 147-175.
- Myers, S. y Majluf, N. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13, 187-221.
- Portafolio, Nest y Afine (2006). *El gran libro de las pymes; información financiera*. Bogotá, Colombia: Casa editorial El Tiempo.
- Rajan, R. y Zingales, L. (1995). What do we know about capital structure? Some evidence from international data. *The Journal of Finance*, 50(5), 1421 – 1460.
- Ravid, S. y Sarig, O. (1991). Financial signalling by committing to cash outflows. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 26(2), 165 – 189.
- Rivera, J. (1998). *Factores determinantes de la estructura de capital de las grandes empresas industriales en Colombia*. Tesis doctoral presentada en la Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Rivera, J. (2007, junio). *Estructura financiera y factores determinantes de la estructura de capital de la pyme del sector confecciones del Valle del Cauca en el período 2000 – 2004*. Documento presentado en el IV Simposio Nacional y I Internacional de Docentes en Finanzas de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá y la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias, Colombia.
- Rospide, A. (2006). *Determinantes de la estructura de endeudamiento en Argentina. Evidencia de datos de panel*. Documento presentado en la VI Conferencia Internacional de finanzas, Santiago de Chile, Chile.
- Ross, S. (1977). The determination of financial structure: the incentive-signalling approach. *The Bell Journal of Economics*, 8(1), 23 – 40.
- Sarmiento, R. y Salazar, M. (2005). *La estructura de financiamiento de las empresas: una evidencia teórica y econométrica para Colombia. 1997-2004*. Bogotá: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pontificia Universidad Javeriana.

- Recuperado en Septiembre 30, 2006, de [http://www.webpondo.org/ujaveriana/N16\\_Sarmiento.pdf](http://www.webpondo.org/ujaveriana/N16_Sarmiento.pdf)
- Silva, G. y Corrar, L. (2007). Factores determinantes da estrutura de capital das maiores empresas que atuam no Brasil. *Revista Contabilidade & Financas-USP*, 43, 9-19.
- Superintendencia de Sociedades (2007a). *Boletín Estadístico - Estados Financieros 2006*. Recuperado en Julio 17, 2007, de <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisa-pi.dll?Mlval=sec&dir=329>.
- Superintendencia de Sociedades (2007b). *Informes Especiales. Las mipymes en Colombia*. Recuperado en Julio 17, 2007, de <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisa-pi.dll/Las%20mipymes%en20%colombia.pdf>
- Stulz, R. (1990). Managerial discretion and optimal financing policies. *Journal of Financial Economics*, 26, 3-27.
- Titman, S. y Wessels, R. (1988). The determinants of capital structure choice. *The Journal of Finance*, 43(1), 1-19.
- Tenjo, F. (1996). Restricciones financieras, comportamiento de las empresas manufactureras y perspectivas para el desarrollo de mercados de capitales en Colombia. *Mimeo, Misión de Estudios del Mercado de Capitales*, pp. 1-48.
- Tenjo, F. y García, G. (1996). Desarrollo financiero y estructura de capital de las empresas. *Banca y Finanzas*, 40, 5-34.
- Tenjo, F., López, E. y Zamudio, N. (2006). Determinantes de la estructura de capital de las empresas colombianas (1996 - 2002). Recuperado del Banco de la República, *Borradores de Economía No. 380*, disponible en: <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra380.pdf> 



# FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MODELO CONTABLE COMÚN PARA LAS PYMES DE AMÉRICA LATINA: UNA ALTERNATIVA A LA REGULACIÓN CONTABLE INTERNACIONAL IASB

EUTIMIO MEJÍA SOTO

Docente Universidad del Quindío, contador público y filósofo Universidad del Quindío, especialista en Gerencia Social Universidad de Antioquia, Magíster candidato en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente Universidad de Manizales.  
eutimiomejia@uniquindio.edu.co

CARLOS ALBERTO MONTES SALAZAR

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

OMAR DE JESÚS MONTILLA GALVIS

Profesor titular Universidad del Valle, contador público especialista en Gerencia Financiera con Énfasis Internacional Universidad Libre, Magíster en Administración de Empresas Universidad del Valle, candidato a Doctorado en Nuevas Tendencias de Dirección de Empresas y posgrado en Derecho Constitucional Universidad de Salamanca.  
omontill@yahoo.com.mx

Grupos de Investigación en: Contabilidad, Finanzas y Gestión Pública, de la Universidad del Valle;  
Contaduría Internacional Comparada, de la Universidad del Quindío,  
y Prospectiva Contable - financiera, de la Universidad Libre.  
Grupos reconocidos por Colciencias, categoría A

Fecha de recepción: 28-02-2008

Fecha de corrección: 29-05-2008

Fecha de aceptación: 18-06-2008

## RESUMEN

Se presenta una aproximación a los aspectos descriptivos de la regulación contable, los aspectos relevantes de la normalización internacional, los efectos de la regulación contable, las condiciones actuales del desarrollo económico-contable, la ubicación de la contabilidad en el campo del conocimiento y su función social y, finalmente, una propuesta para el desarrollo de la contabilidad al considerar distintos obstáculos en el proceso de armonización.

## PALABRAS CLAVE

Pymes, modelo contable, regulación contable, Latinoamérica.

**Clasificación JEL:** M48

## ABSTRACT

*Theoretical fundamentals of the Latin-American Common Accounting Model for SMEs: An alternative to the IASB international accounting regulation*

This article presents an approximation to the descriptive aspects of

accounting regulation, the relevant aspects of international standardization, the effects of accounting regulation, the present conditions of economic-accounting development, the place of accounting in this field of knowledge and its social function and, finally, a proposal for the devel-

opment of accounting by considering different obstacles in the harmonization process.

**KEYWORDS**

SMEs, accounting model, accounting regulation, Latin America.

## INTRODUCCIÓN

Los procesos de regulación contable requieren un sustento teórico que justifique la determinación de unos marcos de referencia flexibles o rígidos en los procedimientos y prácticas de preparación y presentación de estados financieros. El núcleo teórico que fundamenta la normativa contable debe resultar de un amplio debate, donde confluyan los actores sociales, políticos y económicos afectados por su implementación.

Los efectos económicos, sociales y culturales de la normativa contable desplazan los argumentos técnico-positivistas con que se pretenden imponer modelos contables, más si son ajenos a las realidades de entornos para los cuales no se pensaron. Los contadores deben establecer o consolidar los escenarios de discusión y debate, en ellos se determinarán los criterios epistemológicos y técnicos de una regulación que busque el desarrollo autónomo e independiente de las naciones.

La regulación hegemónica la imponen los organismos internacionales, como IASB,<sup>1</sup> FASB,<sup>2</sup> IFAC<sup>3</sup> e IOSCO,<sup>4</sup> entre otros. Frente a ella se propone implementar una regulación contable común para los países latinoamericanos, orientada al soporte de la economía de estos países: las pequeñas y medianas empresas. La regulación propuesta debe resultar de la participación activa de contadores y otros actores sociales de todos

los países latinoamericanos; y tener como derrotero la defensa de los intereses nacionales, su riqueza, cultura y patrimonio.

El proceso de regulación autónoma no se encuentra exento de obstáculos y dificultades, como anota Gil (2004a, 126): “en general, la estructura académica y profesional tiende a comportarse como ‘minoría dominante nacional y regional’, prefiere la adopción de estructuras reconocidas como ‘modernas’ y legalizadas universalmente a las de su propia elaboración y experiencia”.

La idea de este artículo surgió en 2004, su génesis se presentó al público internacional para el trimestre octubre-diciembre de ese año con el título, *Visión crítica de la armonización o estandarización contable*. Se le presentó antes de la primera discusión pública convocada por el IASB, para abordar el tema de la contabilidad para Pymes.

## I. APROXIMACIÓN A LOS ASPECTOS DESCRIPTIVOS DE LA REGULACIÓN CONTABLE

A continuación, se presentan algunas características económicas o contables que influyen en la determinación del modelo:

- a. En los últimos años, se presenta en los países desarrollados un creciente interés por la actividad bursátil, aumentan las entidades que cotizan y el número de inver-

1 *International Accounting Standards Board.*

2 *Financial Accounting Standards Board (Estados Unidos).*

3 *International Federation of Accountants.*

4 *International Organization of Securities Commissions.*

sores que acuden a estos mercados a depositar sus recursos.

- b. La contabilidad (regulación), a pesar del discurso de confianza y transparencia que expone, en realidad presenta serios cuestionamientos (Gil, 2004a, p. 93; y Franco, 2002):
  - i. Se venden empresas públicas latinas sin una contabilidad del valor que permita conocer sus circunstancias reales.
  - ii. Se aumenta el endeudamiento sin conocerse las causas; cuando se las conoce, se disimulan.
  - iii. Los proyectos económicos de emprendedores nacionales quiebran y fracasan, pese a que han adoptado las mejores técnicas de administración importadas.
  - iv. Los países latinos se insertan en la globalización, como consumidores están sujetos al vaivén de los precios, como deudores se exponen al comportamiento interesado de los flujos de capital y de las tasas de interés.
- c. Los estándares internacionales de contabilidad, más propiamente los de reportes financieros, responden a los sistemas de información de las teorías económicas de mercado y las administrativas enfocadas hacia los intereses de las grandes empresas. Se les denomina “empresas de interés público” a: cotizantes en bolsa, fondos de pensiones, compañías de seguros y entidades financieras.
- d. Estos estándares se orientan hacia la protección del capital financiero especulativo mundial. Las empresas colombianas, fundamental-

mente Pymes, requieren un mantenimiento de capital operativo o físico que permita consolidar su estructura, crecimiento y expansión, lo necesitan para contribuir al desarrollo nacional.

Gil (2004b, p. 106) añade que la definición del capital a mantener, esencial para determinar el beneficio económico de una organización y la remuneración financiera de sus propietarios, no es un simple hecho técnico. La opción del “capital físico o económico” la requieren directores y administradores, como salvaguarda de la capacidad productiva de la empresa. El “capital monetario” lo ponderan los acreedores financieros y los propietarios con miras a la distribución de dividendos. El “capital social ecológico” lo usan académicos, políticos y ONG para apoyar el discurso sobre la pervivencia del sistema ambiental para las futuras generaciones.

- e. Existen dos clases de accionistas: el accionista-propietario y el accionista-inversor. El primero tiene como objetivo la rentabilidad constante y permanente de la entidad; crecimiento, expansión y utilidad son de gran importancia para él; asocia su beneficio con los dividendos decretados de forma anual. Amarra su bienestar personal al de la entidad.

El accionista-inversor, al contrario, asocia su interés con los rendimientos de corto plazo. Su bienestar se encuentra ligado a los resultados inmediatos que arroja la entidad, independiente de si desaparece o no en el futuro, si crece o renta, o decrece y acumula

pérdidas. La vida de la entidad le es indiferente. Asocia su beneficio con el incremento del valor de las acciones en el mercado bursátil en el corto plazo; muy pocas veces su interés se liga al dividendo decretado, y, si lo hace, no es por mucho tiempo.

- f. La orientación de mantenimiento de capital (financiero y operativo) se relaciona de forma directa con la orientación de dominio por propiedad o por control. A manera de hipótesis se establece que, en la relación de dominio por propiedad, se privilegia el mantenimiento de capital operativo; en la orientación por control, se utiliza preferentemente el mantenimiento de capital financiero.
- g. El tamaño del ente-empresa tiene relación directa con el mantenimiento de capital; se afirma hipotéticamente, que la pequeña y mediana empresa tiende al mantenimiento de capital operativo; la gran empresa, en especial la constituida por capital público (acciones), tiende al mantenimiento de capital financiero.
- h. Desde la concepción epistemológica de la teoría económico-deductiva de Richard Mattessich (2003b), la contabilidad tiene su razón de ser en la medida en que responda a las exigencias de los sistemas particulares donde se inserta. No sería posible prescribir como deber ser contable un solo enfoque de procedimientos contables y una

sola interpretación de la contabilidad.

- i. La contabilidad se clasifica, según el usuario al que se orienta, en información económico-financiera externa y contabilidad administrativa interna. Hay una relación entre la orientación de dominio por control y la información económico-financiera externa. La orientación de dominio por propiedad se asocia con la contabilidad administrativa o de gestión.

## **2. ASPECTOS RELEVANTES DE LA NORMALIZACIÓN INTERNACIONAL**

“La contabilidad, como saber estratégico, siempre ha estado al servicio del capital y del poder económico; ahora se le quiere poner al servicio del gran capital transnacional. No ha servido para lograr avances en la distribución sino en la acumulación. No ha mostrado las realidades que subyacen en la explotación de los recursos sino que ha ocultado los procesos inequitativos de la asignación de la riqueza” (Álvarez, 2002, p. 179).

La normatividad internacional, conforme al proyecto IASB del cual se desprenden los otros modelos (UNCTAD-ISAR<sup>5</sup> e IFAC-IPSASB<sup>6</sup>), no reconoce el carácter multi-paradigmático, teleológico y axiológico de la contabilidad. Mattessich (2003b) resalta que la normatividad internacional es sólo una de las posibles interpretaciones que tiene la contabilidad. La intención de univer-

5 *Intergovernmental Working Group of Experts on International Standards of Accounting and Reporting.*

6 *International Public Sector Accounting Standards Board.*

salizar la interpretación IASB para todos los entornos desconoce que la regulación contable debe responder a un itinerario lógico-deductivo, el cual no puede transferirse de un entorno a otro.

Si se unifica el procedimiento contable a partir de la propuesta IASB, se desconocería la multiplicidad de usuarios de la información contable y la variada gama de necesidades y de entornos existentes. Esta propuesta responde a unos usuarios en particular, a unas necesidades específicas y a un desarrollo empresarial concreto. Estas condiciones no son precisamente similares a las de los países subdesarrollados.

La propuesta de Mattessich, orientada a dilucidar la diferencia entre la teoría general contable y las interpretaciones, invalida el intento de universalizar el lenguaje contable en los aspectos técnicos. La Teoría Normativo Condicional, CoNAT, y la Metodología Normativo Condicional, CoNAM, permiten identificar en la contabilidad sus componentes positivo y normativo.

Desde sus primeras obras, Richard Mattessich desarrolló la distinción del componente cognoscitivo de la contabilidad y el componente instrumental. El primero, la teoría general, puede desarrollarse en dos lenguajes distintos y no excluyentes: el axiomático y el semántico. En esta teoría se utiliza la validación empírico-positiva; puede, dentro de sus opciones, utilizar la metodología del falsacionismo de Popper (Mejía, Montes y Montilla, 2006). Se construye con la ayuda del método inductivo y pretende identificar las características universales de todos los sistemas contables.

El segundo campo, conocido como las interpretaciones, es de corte normativo. Para su desarrollo utiliza el método deductivo en dos direcciones. La primera, debe responder a los elementos de la Teoría General Contable; la segunda, denominada por Tua (1995) “el itinerario lógico deductivo”, responde de forma específica a una metodología utilizada en la construcción de principios contables. En este caso, a estos últimos se les denomina “hipótesis instrumentales”, deben ser congruentes con los rasgos del entorno, los objetivos, las características y los requisitos de la información contable. A todo este enfoque se le denomina “teleológico de la contabilidad”; Tua lo califica como el tercer subprograma de investigación en la emisión de principios contables en Norteamérica, adscrito al programa legalista de Cañibano (1979).

La validación del componente de las interpretaciones de Mattessich es de carácter teleológico, instrumental o deóntico, incluso puede afirmarse que es axiológico. Las reglas concretas de aplicación práctica (principios contables) se validan por su capacidad de responder a las exigencias del entorno donde deben operar. Para diferentes entornos, con diferentes usuarios y necesidades, también deben existir diferentes reglas que respondan a esos objetivos.

La expresión “Itinerario lógico deductivo” la acuña Tua (1983, 1995, 2003), inspirado en la propuesta de Mattessich. La construcción siguiente tiene en ella un referente teórico. El Itinerario que se describe a continuación es una propuesta alternativa. Intenta sustituir y excluir la adopción acrítica e irreflexiva de los estándares

internacionales de los organismos internacionales. Se opone de forma radical a la transferencia de modelos que impidan la autodeterminación de los pueblos subdesarrollados.

La descripción deductivo-semántica de un sistema contable ha de seguir el siguiente camino lógico:

1. Descripción de los rasgos o características esenciales del entorno en el que ha de operar.
  - a. Asociados con las condiciones económicas, sociales y culturales de los entornos.
  - b. Se apoyan en el medio ambiente.
  - c. Son proposiciones empíricas, rebatibles, fácticas y no universales.
2. Descripción de los rasgos o características esenciales del propio sistema contable.
  - a. Definición de los objetivos del sistema contable.
  - b. Determinación de las características de su información.
  - c. Determinación de sus requisitos.
3. Derivación de reglas para la práctica.
  - a. Estándares asociados con objetivos.
  - b. Orientación de carácter teleológico-instrumental y de validación pragmática.

Para consolidar los procesos regulativos, se proponen como estrategia profesional los siguientes lineamientos:

1. Fortalecimiento de las organizaciones profesionales, gremiales y académicas contables alrededor de un macro-proyecto que piense el desarrollo nacional de los países latinos.
2. Fortalecimiento de la formación teórico-epistemológica en materia de contabilidad y de la educación técnica.
3. Desarrollar estudios empíricos que permitan describir la situación empresarial y contable del área geográfica objeto de estudio.<sup>7</sup>
4. Determinar, en conjunto con la sociedad (empresas, universidades, gremios, etc.), cuáles son los usuarios y las necesidades contables que requiere el desarrollo nacional.
5. Desarrollar un modelo contable común, que consulte la realidad de las naciones latinoamericanas y que responda a sus condiciones. Construir el modelo con la participación de todos los sectores de la sociedad.
6. La construcción de un modelo contable propio no puede ser una estructura aislada de todo el sistema, exige los compromisos nacionales con el modelo económico orientado a consolidar una potencia latina, libre de intervencionismos y manipulación. Tampoco se puede desconocer la existencia de un mundo globalizado, se debe privilegiar el interés nacional-latino, por encima del afán lucrativo

---

7 Por ejemplo, en Colombia el Consejo Técnico de la Contaduría Pública desarrolla un proyecto nacional en ese sentido.

del capital financiero especulativo internacional.

### 3. EFECTOS DE LA REGULACIÓN CONTABLE

La contabilidad internacional hace parte del conjunto de acuerdos de la Nueva Arquitectura Financiera Internacional; su papel en la acumulación de capital y su función actual en los procesos de distribución inequitativa, han sido vitales para el desarrollo del capitalismo especulativo. El uso de la información contable tiene cada día mayor importancia en la toma de decisiones de sus usuarios.

El acuerdo de la conciliación entre oferentes y demandantes de información económico-financiera arroja resultados diferentes en todas las sociedades. Cada entorno-nación tiene tanto de unos como de otros, entre todos determinan necesidades de información. Esta situación descarta a priori la prescripción de una estructura de información contable aplicable en todo el mundo por igual. Las características comunes de los países latinoamericanos, permiten construir un modelo contable común, que sea flexible y permita la inserción de aspectos propios de cada país.

La confección de información conforme a las necesidades de los usuarios, implica unos costos que las empresas deben asumir. Se debe respetar la relación costo-beneficio: las entidades asumirían el costo de preparación y presentación de dicha información si, y sólo si, los beneficios de utilizar la información son superiores al costo de producirla. En cada país, las entidades tienen diferentes puntos de determinación de las características de la información, sus requisitos, ob-

jetivos y condiciones de preparación y presentación.

Si se entiende la entidad como una célula de la sociedad, los objetivos de la primera se subordinan a los de la segunda, el ente se comprendería como una entidad ciudadana. Es incorrecto entender la contabilidad y la información que confecciona como un producto para fines neutrales. Al contrario, la información financiera es un saber dirigido e intencionado, permite planear, implementar y desarrollar situaciones específicas que favorecen a unos grupos y sus intereses. El contable determina cuáles intereses le corresponde defender, los del capital especulativo o los del interés nacional.

Un proceso normalizador que reconoce los efectos económicos de la norma contable, debe “integrar en éste a todos los grupos de usuarios cuyos intereses legítimos pueden verse afectados por la contabilidad (...) Nadie es indiferente a factores que afectan su bienestar, los afectados tratarán de controlar los factores que pueden afectarlos” (Pina, 1988, en cita de Gerboth, 1973).

Pina también retoma las palabras de Zeef y Bala (1978): “por efectos económicos se entiende el impacto de los estados financieros sobre la conducta de los que toman decisiones en negocios, gobierno, sindicatos, inversores y acreedores. Se argumenta que la conducta resultante de estos individuos y grupos pudiera ir en detrimento del interés de otras partes afectadas”.

Para Pina (1988), “en la literatura contable abundan ejemplos de presiones que se han producido sobre

organismos emisores de normas contables, a lo largo de estas décadas (...) por parte de sectores de la sociedad que se han sentido amenazados por los efectos que pudiera tener determinado pronunciamiento contable”. Una consideración similar sustenta la Escuela de Rochester (Watts y Zimmerman, 1986) pero llega a conclusiones divergentes.

La emisión de normas tampoco es un proceso neutral. Los organismos reguladores tienen un conocimiento de la influencia de sus pronunciamientos sobre las decisiones de sus usuarios. Del sesgo en la composición de los organismos normalizadores, se derivan normas que reflejan los intereses de un mayor número de usuarios o de un reducido grupo de interesados. La presidencia y la secretaría del IASB, desde su fundación en junio 29 de 1973<sup>8</sup> hasta hoy, no ha sido ocupada por un miembro de un país subdesarrollado (Mejía, 2004).

Acerca del peso de los efectos económicos en la normalización encontramos propuestas diversas. Unos opinan que la emisión de normas contables se debe realizar en el contexto de un marco conceptual y un plan de coherencia lógica para alcanzar objetivos; estos les dan primacía a los aspectos técnicos en el largo plazo. En el otro extremo están los que consideran que “la regulación contable es materia de política económica, pasando a ser las normas instrumentos de ésta, como forma de poner la contabilidad al servicio de metas nacionales” (Pina, 1988, p. 6).

La práctica contable nunca podrá ser neutral, al elegirse, de entre un conjunto de alternativas teóricamente consistentes, lo que se hace es escoger entre diferentes preferencias individuales y distintos efectos económicos alternativos. Desde una óptica epistemológica, esta situación se presenta por el carácter normativo de la contabilidad; la presencia de juicios de valor no sólo es necesaria, sino inevitable.

En el proceso de armonización en el entorno internacional concurren varias fuerzas, los países latinoamericanos parecen vivir en la actualidad lo que Tua (1983, pp. 1029-1071) había presentado como dinámica de los países desarrollados:

“El proceso de génesis del estándar contable trasciende las fronteras nacionales y se sitúa en un plano más amplio, como efecto y, a la vez, como causante de la internacionalización de la actividad mercantil; el desarrollo de la normalización contable tiende a la construcción de un cuerpo de principios generalmente aceptados, de utilización en amplias áreas geográficas que exceden el ámbito de actuación de los respectivos países. Así, se habla del derecho contable internacional, especie de *lex mercatoria* de la información financiera, de coercitividad tanto mayor cuanto más penetra en las instituciones jurídicas, a la vez que también se alude con frecuencia a la contabilidad internacional, como disciplina digna de ser incluida en los planes de estudio”.

8 En la instauración del IASC participaron organizaciones profesionales de nueve países: Alemania, Australia, Canadá, Estados Unidos, Francia, Holanda, México, Reino Unido e Irlanda. Ver: INSTITUTO DE CENSORES JURADOS DE CUENTAS DE ESPAÑA (1989), y Montesinos (1983).

Álvarez, Gil, García, Martínez y Valencia (2004, p. 130) formulan la necesidad de volver a los fundamentos éticos en los procesos, no sólo de regulación contable, sino de toda la dinámica propia de la economía. Plantea la necesidad de una regulación supervisada o dirigida por principios éticos, no por una auto-regulación cifrada por la ambición lucrativo-financiera del capital especulativo.

“Volver a los fundamentos éticos nos da la oportunidad de esclarecer cuáles son los propósitos de los sistemas políticos y económicos, y de orientar acciones tendientes a eliminar comportamientos anómalos cuya presencia produce efectos nocivos para los conglomerados sociales; sobre todo para aquellos que dependen de las decisiones de los directivos políticos y empresariales, que son la mayoría de los miembros de la sociedad. Así mismo, nos permite determinar cuál es el papel que juega, así sea en principio, un comportamiento ético de una empresa, de un profesional, o una orientación ética en la regulación. En la medida en que adoptemos una ética que dé cuenta de la búsqueda del bienestar para la mayoría, estaremos negando la conveniencia de la adopción de éticas polivalentes, a la luz de cuyos postulados, cualquier comportamiento es defendible y conveniente para el sistema político-económico”.

La propuesta de Álvarez *et al* (2004, p. 144) sugiere, en conclusión, la construcción de un modelo contable propio

para los diferentes países, que responda a sus intereses y condiciones. No se niega la globalización, se reconoce la internacionalización y una intencionalidad de participar, pero en condiciones de dignidad y no como mero instrumento de transferencia irreflexiva de modelos importados. El presente documento pretende aportar elementos para la construcción de un modelo propio nacional que llegue a un modelo contable común latinoamericano.

#### **4. CONDICIONES ACTUALES DEL DESARROLLO ECONÓMICO-CONTABLE**

1. “La economía, que originalmente se derivó de la filosofía moral, perdió de pronto gran parte de su dimensión humana, fue reemplazada por teorías caprichosas y trivialidades técnicas, incomprensibles para la mayoría e inútiles para todos, excepto tal vez para sus autores que suelen ganar premios por haberlas elaborado” (Max-Neef, 1984, p. 23).
2. “Las formas de organización socio-económicas y políticas actualmente vigentes en el mundo son esencialmente antagónicas al logro de una armonía tripartita entre naturaleza, seres humanos y tecnología” (Max-Neef, 1984, p. 53).
3. Milton Friedman, en la reunión de Mont Pélerin,<sup>9</sup> junto a K. Popper, F. Hayek y V. Mises y otros, hace parte de los ideólogos del neoliberalismo.

<sup>9</sup> En la ciudad de Mont Pélerin, 37 intelectuales se reunieron en 1947 para dar origen a la organización con ese nombre, buscaban preservar la paz mundial y defender los derechos humanos. Para los críticos, esta asociación constituye el grupo de defensores de la propuesta económica que más adelante se conocería como el modelo neoliberal.

- ralismo;<sup>10</sup> presenta tres etapas del desarrollo del pensamiento político-económico en Occidente: la marea de Adam Smith, la marea fabiana y la marea de Hayek. Señaló el advenimiento de una nueva marea, caracterizada por “la nueva utilización de los mercados y un gobierno más limitado”, la fuerza del mercado y los negocios pasa por encima de los gobiernos, cada vez menos autónomos en sus decisiones.
4. “En cuanto a lo económico, el modelo neoliberal se auto-niega porque concentró la riqueza en las pocas multinacionales norteamericanas y europeas, mientras que las economías del Tercer Mundo se desangraban por sus bajos niveles de competitividad y la especialización en la producción (...) Las balanzas comerciales de los países pobres siguieron siendo negativas porque durante el auge de la liberación de mercados debieron sustituir producción nacional para comprársela a los mercados emergentes de los países industrializados” (Velásquez, 2005, p.149).
  5. El motor del desarrollo de las economías orientadas por el modelo neoliberal es la maximización de la utilidad. Una orientación alternativa, como la contemplada en la triple línea de resultados (económicos, sociales y ambientales), constituye un obstáculo para el pretendido progreso capitalista.
  6. Para los países subdesarrollados, y en particular los latinoamericanos, lograr un desarrollo económico acorde con los criterios básicos de dignidad requiere reorientar la economía nacional. Los sistemas de estos países necesitan virar hacia la construcción de un modelo económico común que consulte su realidad; ello resulta de estudiar las condiciones nacionales y de la construcción de alternativas locales de desarrollo.
  7. Para hablar del modelo contable propio, del cual se desprende el modelo común latinoamericano, primero debe hacerse referencia al modelo económico propio. El fracaso de la economía nacional, y la de otros países subdesarrollados, lleva a replantear las directrices económicas y revisar los postulados que fundamentan el modelo económico único. Esto se puede comprobar en la obra de Sarmiento (2003):
    - a. La presunción de que cada oferta crea su propia demanda está falseada, la ley de Say no se cumple en la economía colombiana. La liberación indiscriminada de los mercados da lugar a caídas de la demanda efectiva y de los índices de crecimiento. Debe aplicarse una intervención selectiva orientada a ampliar la demanda en los lugares en donde existen excesos de oferta para incrementar la actividad económica.

---

10 Entre los textos más influyentes del pensamiento neoliberal, con fuertes críticas al socialismo, se encuentran: Hayek: Escuela Austriaca (*Camino de servidumbre*, *Fundamentos de la libertad* y *La fatal arrogancia: los errores del socialismo*); Friedman: Escuela de Chicago (*Capitalismo y libertad* y *Libertad de elegir*); Popper (*La sociedad abierta y sus enemigos* y *La miseria del historicismo*).

- b. Las relaciones comerciales de los países de América Latina no están dadas por las ventajas relativas sino por las absolutas. Las mayores posibilidades de exportación industrial no están en las actividades que emplean el factor más abundante (la mano de obra no calificada); se encuentran en las áreas de complejidad que fueron desarrolladas con anterioridad en países avanzados.
- c. La distribución del ingreso depende más de la organización económica, que del nivel de ingreso per cápita. Los avances en materia de equidad dependen de la capacidad de crear un marco institucional que corresponda a las realidades del país. Sus elementos centrales son la regulación de los mercados expuestos a grandes poderes monopólicos; el establecimiento de diques para evitar que los sectores más poderosos se apropien de los beneficios del conocimiento y la tecnología; la apertura selectiva y la política de industrialización orientadas a conciliar el mercado interno, las exportaciones de alto valor agregado y el desarrollo industrial liderado por actividades químicas y metal-mecánicas de cierta complejidad; y, la adopción de una política pública encaminada a corregir las desigualdades en los resultados.
- d. La aplicación del modelo económico propio debe contar, para garantizar su factibilidad empírica, con un entorno propicio en el plano internacional. Debe buscarse la integración regional de países que participen de los mismos objetivos y que, a la vez, sufran de

los mismos o similares problemas socioeconómicos.

## 5. UBICACIÓN DE LA CONTABILIDAD EN EL CAMPO DEL CONOCIMIENTO Y SU FUNCIÓN SOCIAL

El estatus científico, social, empírico y aplicado de la contabilidad se puede ubicar bajo las siguientes hipótesis:

1. *Hipótesis: La contabilidad es una ciencia social, aplicada, cultural, empírica y multi-paradigmática.*
  - a. “En la sociedad, la contabilidad realiza una función de servicio (social). Esta función está puesta en peligro a menos que la contabilidad permanezca, sobre todo, técnica y socialmente útil. Esto indica que ella debe responder a las necesidades cambiantes de la sociedad y debe reflejar las condiciones culturales, económicas, legales, sociales y políticas en las cuales opera. Su utilidad técnica y social depende de su habilidad de proyectar estas condiciones” (Choi y Mueller, 1992, p. 45).
  - b. “Un sistema de información que no prevea los factores sociales no puede conducir a la toma de una buena decisión, y, aunque ello pueda resultar muy complejo, debe desarrollarse un modelo más realista que contenga tres dimensiones, considerando, además de las relaciones cantidad-precio, los recursos sociales y físicos” (Franco, 1996, p. 49).
  - c. Hendriksen (1974) propone la contabilidad como “una ciencia multiparadigmática”, es decir, con diversos paradigmas y diferentes

comunidades científicas. Se pueden presentar dos opciones:

- i. Que los paradigmas compitan entre sí por la búsqueda del monopolio.
  - ii. Que los paradigmas coexistan de forma incluyente, complementaria y no excluyente.<sup>11</sup>
- d. El mismo Hendriksen (1974, pp. 3-19), también expone los siguientes enfoques o paradigmas: “enfoque basado en el razonamiento deductivo y los enfoques axiomáticos, los enfoques inductivos, el enfoque ético, el uso de la teoría de la comunicación, la aplicación de las relaciones basadas en la conducta, el interés en los factores sociológicos, un enfoque macroeconómico, el pragmático, los no teóricos, el de la teoría de las cuentas y el ecléctico”.
- e. En el acápite “Contabilidad, un paradigma múltiple”, Belkaoui (1993, pp. 673-702) identifica los siguientes paradigmas en contabilidad: “inductivo-antropológico, deductivo-ingreso verdadero, utilidad de la decisión-modelo de decisión, utilidad de la decisión-comportamiento agregado del mercado, utilidad de la decisión-usuario individual e información-economía”.
- f. Montesinos (1978) utiliza el lenguaje de Imre Lakatos e identifica cinco programas de investigación en la contabilidad:
- jurídico-personalista,
  - contista-neocontista,
  - económico,
  - matemático y empeño formalizador,
  - y la introducción de los aspectos conductistas y la concepción comunicacional.<sup>12</sup>
- g. Mattessich (1988), en el artículo *Un examen científico aplicado para una estructura metodológica*, a partir del examen de Lakatos, Balzer, Stegmüller, Bunge y Laudan, estudia las posibles aplicaciones de los conceptos de filosofía de la ciencia en la contabilidad. Presenta tres tradiciones de investigación: programa de gerencia; programa valuación-inversión; programa información-estrategia.
- h. Con el término “Programa de investigación contable”, Cañibano (1979), y Cañibano y Gonzalo (1996), presentan tres programas y once subprogramas contables así:
- i. Programa legalista.  
Subprogramas: códigos y leyes, determinación de principios<sup>13</sup> y marco conceptual.
  - ii. Programa económico.  
Subprogramas: búsqueda del be-

11 Este análisis se hace con el lenguaje y la propuesta de Thomas Samuel Kuhn. Lo presenta en *La estructura de las revoluciones científicas* (1962) y en la posdata del mismo texto (1969). Kuhn, estadounidense, historiador y filósofo de la ciencia, desarrolla los conceptos de paradigma, ciencia normal, ciencia revolucionaria, enigma, anomalía y matriz disciplinar.

12 Montesinos publicó su propuesta en *Formación histórica, corrientes doctrinales y programas de investigación en contabilidad* (1978), dentro de una serie de artículos en la revista *Técnica Contable*.

13 Desarrollan el estudio-propuesta de Taa (1983), que expone tres subprogramas en la emisión de principios contables en los Estados Unidos: Búsqueda o aceptación generalizada, Lógico y Teleológico.

- neficio verdadero, utilidad para el decisor, teoría contable positiva.
- iii. Programa formalizado.  
Subprogramas: la axiomatización de la contabilidad, el análisis circulatorio, la teoría de la agencia, el modelo CAPM/HEM y la economía de la información.
2. *Hipótesis: “La contabilidad es una ciencia independiente, con interrelaciones con otras ciencias ya que algunas zonas de su objeto de estudio son concurrentes para otras disciplinas”* (García, 2001, p. 125).
    - a. “La contabilidad posee un objeto material común a la economía, la ‘realidad económica’, pero un objeto formal propio: el conocimiento cualitativo y cuantitativo de esta realidad”. “La contabilidad, con ser ciencia autónoma, es también ciencias de relaciones” (Requena, 1981, pp. 149 y 180).
    - b. “Teoría económica de la contabilidad: la contabilidad presenta cuatro relaciones con otras ciencias: relaciones esenciales, formales, instrumentales y teleológicas. Tales relaciones se enmarcan dentro de la autonomía y la independencia” (Fernández, 1970).
  3. *Hipótesis: La contabilidad tiene dos componentes: una Teoría general multipropósito y polivalente y la Interpretación o aplicación, que, con la ayuda de la deducción, desprenden de la teoría general diversos sistemas contables* (Mattessich, 1956, 1964, 1978, 1995b).
    - a. La contabilidad tiene dos componentes: supuestos básicos que manifiestan las características generales de todos los sistemas contables, la Teoría General, e hipótesis orientadoras a propósitos específicos (Mattessich, 1995b; García, 2001; Cuadrado y Valmayor, 1999; Tua, 1983 y 1995; Tua y Gonzalo, 1988).
    - b. “La contabilidad propone la creación de sistemas contables frente a necesidades particulares pero siempre basándose en la Teoría General Contable” (García, 2001).
  4. *Hipótesis: La contabilidad debe medir, reconocer, sistematizar analíticamente y revelar información que satisfaga los intereses de los diferentes usuarios, en los diferentes entornos, en condiciones diferentes y en épocas distintas.*
    - a. Una preocupación fundamental del FASB, apenas creado y antes de su proceso de emisión de estándares,<sup>14</sup> fue responder a las siguientes preguntas: ¿Quién necesita los estados financieros?, ¿Cuál información precisa (necesita)?, ¿Cuál información, de la necesitada por el usuario, puede suministrar la contabilidad?, ¿Cuál estructura se requiere para facilitarla? En otras palabras, cuáles son las clases de usuarios (Tua, 1983, p. 741).
    - b. “Los contadores tenemos una responsabilidad (...) para ayudar

14 Nuevo término para designar las anteriores normas, más cercano al sector privado y, para el español, un anglicismo.

a preservar la equidad entre distintos grupos: no sólo brindando servicios a nuestros clientes, sino también a todos los usuarios de los estados contables. Vale decir que defendemos el interés público” (García, 2001, p. 135; en cita a Devine, 1960).

- c. La regulación debe consultar con el entorno las necesidades de información de éste; debe entenderse que “la empresa está inmersa en un proceso interactivo con un conjunto de variables heterogéneas que conforman el entorno en que se mueve; existe un fenómeno de ósmosis entre la firma y el entorno ya que ambos se influyen mutuamente” (Gago, 1996, p. 69). Se puede deducir la interrelación entorno-empresa-estándar.

5. *Hipótesis: La regulación contable no es un proceso meramente técnico. Es un proceso intencional que ha reproducido históricamente la estructura formal legal de la estructura dominante (hoy en las relaciones internacionales). Pero en su orientación prescriptiva-teológica se presenta como un proceso teórico, científico-tecnológico y estratégico; exige la participación activa y real de los diferentes actores en condiciones de igualdad, en cuanto al conocimiento del tema, sus implicaciones y la posibilidad de decisión - los interlocutores válidos en una comunidad ideal de comunicación de Habermas<sup>15</sup> -.*

- a. “Cualquier institución económica internacional no sujeta a un

poder político superior, aunque quedase estrictamente confinada a un campo particular, podría fácilmente ejercer el más tiránico e irresponsable poder imaginable. Las grandes potencias no estarán dispuestas a someterse a una autoridad superior, pero estarán en condiciones de emplear estas instituciones ‘internacionales’ para imponer su voluntad a las pequeñas naciones dentro del área en que ejercen su hegemonía” (Hayek, 1978).

- b. “Si la contabilidad ha de brindar información para la toma de decisiones a distinto tipo de usuarios, resulta imprescindible considerar dentro de su dominio a los emisores y destinatarios de dicha información, así como a los eventuales reguladores y revisores de cierto tipo de informes que persigan objetivos específicos” (García, 2001).

- c. “Quizás los académicos han interpretado incorrectamente la esencia de la contabilidad o han brindado una metodología incorrecta para abordar los problemas particulares de nuestra disciplina, o las fuerzas políticas de grupos de interés particulares desafían cualquier esfuerzo realizado de los académicos para materializar normas y sistemas contables coherentes y socialmente justos” (García, 2001).

- d. “La teoría contable positiva (Escuela de Rochester) también se sustenta sobre la teoría de la

15 Jürgen Habermas, filósofo y sociólogo alemán, seguidor de la teoría crítica de Frankfurt. Formula la “teoría de la acción comunicativa” y trata la opinión pública, entre otras construcciones sociales.

regulación del Estado, considera el proceso político como una competencia entre individuos con intereses propios para la transferencia de riqueza. El proceso político se vale de las cifras contables, en especial del resultado contable, para justificar la intervención o regulación de las empresas” (Wirth, 2001, p. 21).

- e. “El establecimiento de normas contables para la preparación de estados contables de uso general es el producto de un proceso político, en él se esgrimen argumentaciones contables que varían de acuerdo con el objetivo que cada una de las partes trata de lograr” (cita de Watts y Zimmerman, 1979, en Wirth, 2001, p. 27).
- f. “La teoría contable (la autora la ve como regulación) no termina entonces en la producción de informes acerca de la realidad previamente definida, o definida teóricamente, sino que debería incluir a los receptores o destinatarios de la misma, que son quienes necesitan modificar o actuar sobre la realidad (...) [Tienen] necesidad de información para resolver problemas específicos e inmediatos (...) con finalidades mediatas” (Wirth, 2001, p. 40).
- 6. *Hipótesis: el profesional contable debe jugar un papel crítico y constructivo en la sociedad, donde asuma un papel pro-activo, buscando el desarrollo nacional, con sentido ético y socio-humanístico.*
  - a. “El experto, el especialista, sabe obedecer, sabe cumplir en sectores parciales; esta lógica de la sumisión en sectores maquínicos

de funcionamiento, extrapolada al ámbito social, genera atmósfera de control, de dominación, mecanismos inhumanos de restricción de la libertad, de la apertura de oportunidades, de privación de la creatividad y el ingenio. El experto, el especialista, forma parte de una máquina artificial tecno-burocrática casi como un idiota útil, con una imbecilidad cognitiva en la que su interés desinteresado, el desinteresado interés de su conocimiento se presenta como una neutralidad y objetividad científica... ¿Para quién se trabaja aquí? ¿Está el rendimiento de la técnica al servicio de la vida?” (Guarín, 2003). Éste no puede ser el papel del contador en la sociedad actual.

- b. “La lección dada a la humanidad por cada época, y siempre menospreciada, de la filosofía especulativa, que para los espíritus superficiales parece cosa tan alejada de los negocios de la vida y de los intereses visibles de la gente, en realidad es la que en este mundo ejerce máxima influencia sobre los humanos y la que tarde o temprano subyuga cualquier influencia (...)” (Hayek, 1997). Esta apreciación es una respuesta a quienes menosprecian el pensar-hacer del investigador contable.
- c. “No se educa a la gente para la sociedad libre preparando técnicos que aguarden a ser ‘utilizados’, técnicos incapaces de encontrar por sí mismos su propio camino, porque se hallan convencidos de que incumbe a otros la responsabilidad del uso apropiado de su habilidad o capacidad” (Hayek, 1997).

7. *Hipótesis: La estandarización de la estructura de la profesión contable obedece a una decisión política de organismos internacionales que no necesariamente representan el interés común (fundamentalmente de la línea de la escuela económica de Chicago). Dicha estandarización no es el resultado del desarrollo científico de la contabilidad como ciencia aplicada.*

- a. “Circulan, en diferentes contextos, propuestas para la estandarización de la educación contable, agenciadas por gremios económicos y organismos transnacionales, que dejan entrever sus propósitos economicistas, sin mayores consideraciones acerca del saber, la investigación, la docencia, la pedagogía, entre otros aspectos que integran el ya complejo campo de la educación” (Quijano, 2002).
- b. “Las corporaciones multinacionales transfieren la tecnología por todo el planeta, obtienen el capital donde éste sea más barato, muchas veces producen donde los costos sean los más bajos, y desarrollan los mercados en todas partes donde la gente comprará sus productos y servicios” (Choi y Mueller, 1992).

## **6. PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE LA CONTABILIDAD**

La propuesta es construir un modelo contable latinoamericano, que logre

interpretar la realidad social, ambiental, política y económica de los países integrantes. Que éste resulte de un trabajo democrático, participativo, libre y autónomo. La propuesta de trabajo busca estructurar la contabilidad desde el enfoque de Mat-tessich: distinguir entre contabilidad general y sus aplicaciones, con sus respectivos criterios de validación, como se sustenta a continuación.

- a. Teoría General: Una validación empírica positiva (inductiva o deductiva), puede utilizar un monismo, dualismo o pluralismo metodológico para su confirmación, verificación o falsación; depende de la línea que se adopte (Ej.: Ayer, Carnap, Popper, Kuhn, Lakatos o Feyerabend).<sup>16</sup>
- b. Interpretaciones: Una validación normativo-deductiva permite la contrastación de los fines formulados con los fines logrados después de ejecutar las acciones que se consideraron pertinentes para alcanzarlos –contrastación teleológica–. Incluso puede presentarse una evolución de la visión teleológica (instrumental), hacia una visión axiológica (valores socio-humanísticos).

## **7. OBSTÁCULOS DEL PROCESO DE ARMONIZACIÓN**

Los países que han adoptado los estándares internacionales de contabilidad sin ningún tipo de reflexión y debate se han encontrado con obstáculos en ocasiones insalvables. A continuación,

---

16 Se hace referencia a las corrientes de filosofía de la ciencia de Ayer (positivismo lógico), de Carnap (confirmacionismo), de Popper (racionalismo crítico), de Kuhn (historicismo subjetivista), de Lakatos (programas de investigación científica) y Feyerabend (pluralismo epistemológico).

un análisis-resumen de los problemas identificados por la IFAC (Wong, 2004):

*a. Fecha de vigencia de aplicación de los estándares internacionales*

Los países con idiomas distintos al inglés tienen problemas en la aplicación puntual de los estándares internacionales. Cuando se publica la traducción de una norma a un idioma específico, es posible que la fecha de entrada en vigor del estándar ya haya pasado, lo que indica que su aplicación en este entorno ya estará retrasada.

En ciertos países se ha optado por adoptar un conjunto de estándares internacionales vigentes en la fecha de adopción, pero la dinámica, los cambios y la movilidad de los estándares, en muy poco tiempo dejan obsoleta la regulación aprobada frente a las nuevas regulaciones internacionales.

*b. Traducción de los estándares internacionales*

Los profesionales de los países subdesarrollados no participan normalmente del proceso de discusión de borradores de estándares; se les emite en inglés, los procesos de discusión son de corto plazo; en ocasiones, no se ha terminado de traducir el borrador cuando un nuevo borrador o estándar es emitido de forma oficial. Por ejemplo, el borrador de estándar para la Pymes se emitió en febrero de 2007, la traducción oficial al español sólo salió hasta abril del mismo año, cuando el consejo ya iniciaba su revisión. El sitio web del IASB la publicó en mayo (a los rumanos les fue peor, su traducción la publicaron en septiembre). La fecha límite para enviar comentarios

siguió siendo la misma para todos: octubre de 2007.

Los organismos reguladores en materia contable y de auditoría (IASB-IFAC) son entes de naturaleza privada, su producción literaria y tecnológica está protegida por derechos de autor. Quien desee utilizar o traducir su información debe contar con las autorizaciones de los organismos emisores, y *pagarles*. La privatización de la regulación constituye una amenaza para el sector público y una afrenta a la autodeterminación de los países.

*c. Complejidad y estructura de los estándares internacionales*

Los estándares internacionales de contaduría (contabilidad, auditoría, ética, valuación, buen gobierno y educación) tienen un alto grado de complejidad, obligan a que su aplicación sea coordinada por expertos en el tema.

La complejidad de los procesos de valoración con reconocimiento histórico en los sistemas contables, parece alcanzar un mayor grado de complicación con la introducción del valor razonable, el eje central de la valoración en la normativa internacional. El *fair value* (valor razonable o valor justo) es muy útil y es posible determinarlo en las economías desarrolladas, pero a los países subdesarrollados se les convierte en un obstáculo y, en múltiples ocasiones, no pueden calcularlo.

*d. Cambios constantes en los estándares internacionales de contabilidad y auditoría*

Los cambios que se presentan son frecuentes, implican volúmenes

importantes de material e insertan nuevas técnicas y hacen más complejo el proceso de formación de expertos en estándares internacionales. El proceso de implementación generalizada del modelo IASB-IFAC, puede encontrar en este punto un factor de retraso que hace más costoso el proceso en esfuerzo y dinero por parte de los organismos locales, quienes no siempre estarán dispuestos a asumirlos si no evidencian una relación costo-beneficio favorable.

Los países no anglohablantes tienen, en la adopción de las normativas vigentes, un problema más complejo. Si la regulación oficial emitida en su texto original en inglés cambia mucho, es técnicamente imposible que los organismos reguladores o supervisores locales puedan garantizar un sistema de traducción tan ágil que garantice que preparadores y auditores de estados financieros, puedan contar siempre con los estándares actualizados y traducidos al idioma local.

*e. La contabilidad para las pequeñas y medianas empresas.*

La economía en el mundo se sustenta en las pequeñas y medianas empresas. “En Europa se estima que hay más de 7000 entidades de interés público (grandes empresas) y más de un millón de entidades privadas (negocios pequeños y medianos)” (Wong, 2004). “Las Mipymes representan el 94% de la economía de los negocios de Colombia (...) [Constituyen] el 95% del empleo en el comercio y el 74% de la producción” (Mejía, 2005). Para Latinoamérica, el caso del Brasil es muy significativo: la economía más importante del continente sólo tiene 49 empresas que cotizan en bolsa.

Si las Pymes representan un renglón tan importante en la economía local, no es fácil explicar desde una lógica racional, por qué se encuentran huérfanas de un sistema contable que responda a sus necesidades. Es más grave el hecho de que en la actualidad no se cuente con un organismo internacional, con reconocimiento y capacidad de convocatoria internacional, que oriente sus esfuerzos a llenar un vacío sentido por décadas en el sistema económico mundial.

En 2002, el ISAR-UNCTAD desarrolló un conjunto de directrices para Pymes, conocido como DCPYMES y reformulado en 2004. Estas directrices son un conjunto abreviado de los IAS vigentes a la fecha. Un modelo así no sirve para las Pymes, ni siquiera conserva el espíritu de los IAS, tanto, que el IASB nunca hace referencia a ellos. Además, tampoco piensa ceder liderazgo.

Ante la solicitud generalizada de desarrollar un cuerpo normativo para Pymes, el IASB inició en junio de 2004 la discusión previa a la emisión del documento, *Puntos de vista preliminares sobre estándares contables para entidades pequeñas y medianas*. En el 2007, emitió un borrador de IFRS para Pymes, recibió 161 comentarios hasta el 1º de octubre de ese año y lanzó una “prueba de campo” donde participaron Pymes de 20 países. En abril de 2008, el grupo de trabajo se reunirá para analizar estos dos últimos pasos y enviar recomendaciones al consejo. De todos modos, este estándar no obedece a las necesidades y requerimientos de las condiciones propias de las Pymes de los países subdesarrollados.

El modelo IASB para pequeñas y medianas empresas, se desarrolló a la luz de los IAS-IFRS, buscando conservar la uniformidad y el mantenimiento del espíritu de los estándares del modelo bursátil. El modelo consta de 38 secciones, en las cuales pretende extraer todos los elementos relevantes del marco conceptual, los IAS-IFRS, las interpretaciones y las guías de aplicación.

El texto reconoce que esta normativa se orienta a preparar estados financieros de propósito general, orientados a usuarios externos; no se confeccionan conforme al modelo información financiera de uso especial para propietarios y administradores; desconoce la importancia de estos dos usuarios; es más, en muchas localidades, son los únicos usuarios. Las autoridades fiscales de todas las naciones están obligadas a tratarlos.

El proyecto de IFRS para Pymes inexplicablemente omite conceptos de relevancia marcada e imprescindible, como son el concepto de capital y de mantenimiento de capital. Estos criterios son básicos, ningún sistema contable los puede eludir. No es posible hablar de sistema contable si no se precisa la orientación de capital a mantener.

La omisión puede ser entendida como una alineación con el modelo IASB. Su marco IASB indica dos conceptos de capital y de su mantenimiento: el financiero y el operativo. En la práctica no sólo se inclina, sino que abiertamente desarrolla los procedimientos necesarios para el primero. El problema central es que las Pymes, por naturaleza, función y estructura, no pueden tener el mismo tipo de capital y mantenimiento que las empresas cotizadas. Pretender igualar

estos conceptos es un error de categorización empresarial. No es útil para este tipo de empresas, al contrario, es altamente gravoso.

Los párrafos anteriores no indican que el mayor problema del IFRS para Pymes haya sido la elaboración de un resumen deficiente del marco, incluso para quienes consideran que para las Pymes basta un modelo de IFRS de menor exigencia, el proyecto adolece de rigor conceptual. El problema es más de fondo, la propuesta de un modelo para Pymes requiere estudios y análisis detallados, participativos y pluralistas. La solución no es sólo resumir el modelo regulativo para las grandes empresas, no se trata de un modelo más pequeño para empresas de menor tamaño.

El proyecto de estándar para Pymes opta de manera clara por el valor razonable. Se ha establecido que el valor razonable puede llegar a ser pertinente para las grandes empresas que cotizan en los mercados de valores, y que se encuentran ubicadas en países altamente desarrollados donde existe información específica del movimiento del valor de los activos con alta precisión y facilidad. Además, la preocupación por el valor de los activos en cada momento es propia de los accionistas-inversores de profesión.

Los países subdesarrollados, y en particular los latinoamericanos, soportan su economía en pequeñas empresas, muchas de ellas en el sector agrícola. Es inexplicable que el proyecto de IFRS para Pymes no dedique una sección importante al tratamiento contable de esta actividad. La agricultura se trata en un párrafo de la sección 35; es un texto

incompleto, poco claro y, en esencia, remite a la aplicación integral del IAS 41, salvo expresas excepciones.

Si ciertos emisores y aplicadores de estándares consideran que el proyecto de IFRS para Pymes es adecuado para estas entidades, su aplicación exige leer el texto completo de *todos* los IFRS. El apretado resumen del proyecto para Pymes no alcanza a recoger la esencia y el espíritu de la normativa integral del IASB. Muchos aspectos en el proyecto se prestan para interpretaciones múltiples, incluso las que el IASB prohíbe de forma expresa.

En el desarrollo de las secciones del proyecto, se evidencia su preocupación central por las grandes empresas y en especial por los grupos empresariales y sus transacciones. Se puede apreciar en sus capítulos, que muchos de ellos están destinados a prescribir los tratamientos contables propios de entidades grandes, por lo que no corresponden propiamente a las condiciones típicas de las Pymes.

El modelo contable común propuesto para Latinoamérica se fundamentará en las necesidades de las pequeñas y medianas empresas. Constituirá una estructura alternativa, incluso antagónica al sistema propuesto por UNCTAD-ISAR e IASB. La regulación de los organismos internacionales, inclusive la pensada para Pymes, no logrará desprenderse de la intencionalidad de favorecer a las empresas de interés público (cotizantes).

*f. La formación de personal experto en estándares internacionales de contaduría.*

En materia de IAS-IFRS-ISA, los países subdesarrollados no cuentan

con profesionales con conocimientos necesarios para aplicarlos y formar otros profesionales en esta habilidad, y donde existen los profesionales expertos en el tema, son muy pocos frente al desafío que representa.

Una crítica fuerte a los gobiernos que impulsan los procesos de estandarización contable internacional, es que no han realizado estudios de impacto, ni suficientes, ni descriptivos, al interior de cada país. Las investigaciones vigentes las han realizado organismos internacionales. Se necesita determinar si existen las condiciones académico-prácticas para impulsar, en un corto o mediano plazo, un proceso tan exigente como el cambio de normativa contable.

En los últimos años, el ISAR realizó estudios monográficos sobre experiencias de implementación en ocho países. En 2006, presentó las de Alemania, India, Jamaica, Brasil y Kenya (ISAR, 2007a). Un año después presentó los estudios de Sudáfrica, Pakistán y Turquía (ISAR, 2007b).

En Latinoamérica, el Banco Mundial y el FMI desarrollaron varios estudios para determinar la calidad de los sistemas contables de estos países. Estos estudios se conocen como *Reportes de Observancia de Aplicación de Códigos y Estándares*, ROSC. Se emitieron para el sub-continente los siguientes estudios:

- Chile: julio de 2001 y septiembre de 2007.
- Colombia: octubre de 2006.
- Costa Rica: agosto de 2002.
- República Dominicana: junio de 2006.
- Ecuador: marzo de 2003.

- El Salvador: diciembre de 2004.
- Guatemala: junio de 2005.
- Honduras: julio de 2005.
- México: junio de 2003.
- Nicaragua: diciembre de 2005.
- Panamá: octubre de 2006.
- Paraguay: junio de 2006.
- Perú: octubre de 2003.
- Uruguay: octubre de 2001 (IMF, 2008).

Los trabajos del FMI y el Banco Mundial en los ROSC y los estudios monográficos del ISAR-UNCTAD, constituyen un referente para que las partes puedan evaluar la experiencia en el proceso de adopción. Pretenden que los países que se encuentran en proceso de adopción/estandarización, o estén planeando hacerlo, tengan un referente que les permita recorrer el camino con mayor facilidad, no repetir errores y acumular ventajas.

Si se presentan grandes dificultades con la formación en estándares (que implica sólo estudios de tipo descriptivo-explicativo), los problemas que se presentarán con una formación crítica, reflexiva, prescriptiva y emancipadora serán mayores. No basta conocer y aplicar técnicamente los estándares; se requiere, como primer paso, una visión crítica, la capacidad de evaluar la pertinencia o la incongruencia del modelo con los intereses empresariales y nacionales.

## 8. CONCLUSIONES

Como lo afirma Gil (2004a, p. 92), desde siempre la contabilidad se ha adscrito a las estructuras de poder: es un conocimiento que no se utiliza para cuestionar sino para validar; se le presenta como una técnica conservadora, no revolucionaria. No es apta

para cambiar sino para justificar; legaliza acumulaciones patrimoniales, apropiaciones de renta, distribuciones de valor. Se la pone en línea con la racionalidad instrumental que prevalece en el sistema económico y se la vincula a la estructura de derechos de propiedad y a los costos de transacciones que afectan los incentivos y el comportamiento económico.

La aceptación de los estándares internacionales de la profesión contable es una entrega de la autonomía en materia de regulación nacional, endosa la potestad de las naciones de autorregularse y entrega a los organismos internacionales la autoridad de normalizar el ejercicio profesional. Constituye una renuncia de cada país a construir su modelo de desarrollo, no sólo en materia contable, sino en los campos económico, social y político.

La propuesta de adopción plena e íntegra de los estándares internacionales en los países subdesarrollados, es una decisión que debe ser fruto de un estudio riguroso y prospectivo del impacto que puede generar el cambio de normatividad contable y la implementación del modelo nuevo en todos los aspectos. Reconocer que los sistemas contables de los países subdesarrollados carecen de soporte investigativo, y evidenciar que en su gran mayoría constituyen transferencia de modelos foráneos, no justifica la implementación irreflexiva e improvisada de un modelo internacional; la solución puede resultar más perjudicial que el problema inicial.

La investigación contable constituye el único camino válido y posible para el desarrollo de la profesión y el fortalecimiento de su dignidad y respeto.

Estas aspiraciones no se sustentan en un estatus de tipo profesional excluyente, descansan en la intencionalidad de desarrollar una profesión al servicio de las causas sociales, culturales, ambientales e históricas. El respeto por la contaduría, como profesión, nace de la capacidad de la misma de responder a las necesidades de la sociedad y de solucionar los interrogantes que a diario se le plantean.

Se requiere fortalecer la educación y la formación en epistemología, teoría contable, historia contable universal e historia del desarrollo de la profesión contable y la regulación en cada país.

La investigación contable se desarrolla en dos sentidos claros: primero, la búsqueda de conocimiento nuevo (ciencia pura) que, con intencionalidad descriptiva nomológica (positivismo), dé cuenta de la relación conceptual y las regularidades existentes en los flujos y la acumulación de riqueza. Segundo, la investigación, dada por la explicación de las relaciones sociales y los procesos de creación, distribución y acumulación de la riqueza. Se deben analizar las condiciones de desappropriación y despojo que se dan en las relaciones económicas de desigualdad que caracterizan el modelo único (neoliberal) imperante. A través de su estudio descriptivo, explicativo y predictivo, se podrán prescribir modelos más equitativos, justos y éticos.

La concepción de la contabilidad propuesta, la aleja de su condición de servidora fiel, útil y postrada a los intereses del gran capital, especulativo, expoliador y deshumanizante. El reto de la nueva contabilidad es develar,

a través de modelos sofisticados, las complejas relaciones de movilidad del capital y la riqueza. Le corresponde a los profesionales contables quitar el velo que cubre la estructura del capital, hacer visibles los hilos de poder y las consecuencias de lo que se oculta en un reporte financiero, ahí donde los neófitos sólo podrán interpretar tres macro grupos: activos, pasivos y patrimonio. Este segundo sentido investigativo, más que ciencia aplicada, es una ciencia interpretativo-explicativo-emancipadora.

Es evidente la necesidad de construir una fuerza de acción latinoamericana de trabajo conjunto, que fortalezca los nexos de intercambio y cooperación. En el campo contable, la idea de una normatividad con elementos comunes para todo el continente, desde México hasta Argentina, es un opción no sólo viable, sino deseable. La estrategia debe ser distinta a la del IASB; no es una alianza para fortalecer a los países desarrollados, es una unión para defenderse del peligro de naciones hegemónicas y colonizadoras. La coalición latina permite usufructuar los beneficios de la unión en condiciones de igualdad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alexander, D. y Archer, S. (2006). *Guía Miller NIC-NIIF*. Chicago IL: Red-Contable.
- Álvarez, H. (2001). Desarrollos teóricos en contabilidad. *Revista Universidad del Quindío*, 1, 9-70.
- Álvarez, H. (2002, septiembre). *Armonización o adopción de la normativa contable*. Ponencia en el II Coloquio Internacional de la Contaduría Pública, Bogotá, Colombia.

- Álvarez, H., Gil, J.M., García, E., Martínez, G. y Valencia, O. (2004). *La contaduría pública en el nuevo entorno global*. Popayán, Colombia: Universidad del Cauca.
- Araújo, J.A. (1994). Un nuevo paradigma contable para Colombia: La utilidad de la información - o el decreto 2649 de 1993 -. *Revista Contaduría Universidad de Antioquia*, 24 y 25, 127-137.
- Belding, N. (2002). *Accounting, accountants and accountability*. Londres, UK: Routledge.
- Belkaoui, A. R. (1993). *Accounting theory*. Londres, UK: Hartcourt Brace.
- Cañibano, L. (1979). *Teoría actual de la contabilidad*. Madrid, España: ICE.
- Cañibano, L. (1987). *Contabilidad: análisis contable de la realidad económica*. Madrid, España: Pirámide.
- Cañibano, L. (2004). Información financiera y gobierno de la empresa. *Revista Legis de Contabilidad y Auditoría*, 19, 157-236.
- Cañibano, L. y Gonzalo, J. A. (1996). Los programas de investigación en contabilidad. *Revista Contaduría Universidad de Antioquia*, 29, 12-53.
- Choi, F. D. S. y Mueller, G. G. (1992). *International accounting*. New Jersey, NJ: Prentice-Hall.
- Consejo Técnico de la 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.
- Cuadrado, A. y Valmayor, L. (1999). *Metodología de la investigación contable*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Fernández, J. M. (1970). *Teoría económica de la contabilidad*. Madrid, España: ICE.
- Franco, R. (1995). *Contabilidad integral, teoría y normalización*. Pereira, Colombia: Investigar.
- Franco, R. (1996). *Reflexiones contables: Teoría, educación y moral*. Armenia, Colombia: Investigar.
- Franco, R. (2002). *Réquiem por la confianza*. Pereira, Colombia: Investigar.
- Gago, S. (1996). *La relación en la empresa. Análisis y control de los costes de agencia*. Madrid, España: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.
- García, C.L. (2001). *Elementos para una teoría general de la contabilidad*. Buenos Aires, Argentina: La Ley.
- Gerboth, D.L. (1973). Research, intuition and politics in accounting inquiry. *The Accounting Review*, 48 (3), 475-482.
- Gil, J. M. (2004a). *Los modelos contables y los estilos de administración en el estadio actual de la globalización económica: Aportes para una revisión conceptual y referencias de su situación en América Latina. La contaduría en el nuevo entorno global*. Popayán, Colombia: Universidad del Cauca.
- Gil, J. M. (2004b). Normas Internacionales de Contabilidad y transferencia de tecnología. *Revista Legis del Contador*, 6, 87-102.
- Gómez, M. (2005). Evaluación del enfoque de las NIIF desde la teoría de la contabilidad y el control. *Revista internacional Legis de contabilidad y auditoría*, 22, 149-196.
- González, I.A. (2003). *Contabilidad internacional*. México: McGraw-Hill.

- Guarín, G. (2003). *De la investigación en las ciencias sociales*. Documento de la Maestría en Educación: Docencia, Universidad de Manizales, Colombia.
- Hayek, F.A. (1978). *Camino de servidumbre*. Madrid, España: Alianza.
- Hayek, F.A. (1997). *Los fundamentos de la libertad*. Barcelona, España: Folio.
- Hendriksen, E. S. (1974). *Teoría de la contabilidad*. México: UTEHA.
- Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (1989). *Normas Internacionales de Contabilidad*. Madrid, España: Autor.
- Intergovernmental Working Group of Experts on International Standards of Accounting and Reporting, ISAR (2007a). *Review of practical implementation issues of International Financial Reporting Standards (TD/B/COM.2/ISAR/37)*. Recuperado en Junio 12, 2008, de <http://www.iasplus.com/resource/0710unctadreview.pdf>.
- Intergovernmental Working Group of Experts on International Standards of Accounting and Reporting, ISAR (2007b). *Agreed conclusions. Review of practical implementation issues of International Financial Reporting Standards (TD/B/COM.2/ISAR/L.9)*. Recuperado en Junio 21, 2008, de [http://www.unctad.org/en/docs/c2isar19\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/c2isar19_en.pdf).
- International Accounting Standards Board (2008). *Small and Medium-sized Entities*. Recuperado en Febrero 28, 2008, de <http://www.iasb.org/Current+Projects/IASB+Projects/Small+and+Medium-sized+Entities/Small+and+Medium-sized+Entities.htm>.
- International Monetary Fund, IMF (2008). *Reports on the Observance of Standards and Codes: Data modules*. Recuperado en Junio 12, 2008, de <http://dsbb.imf.org/Applications/web/dqrs/dqrsroses/>.
- Kuhn, T.S. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas* (incluye la posdata de 1969). México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado en Junio 12, 2008, de <http://www.scribd.com/doc/3121620/Tomas-Samuel-Kuhn-La-estructura-de-las-revoluciones-cientificas>.
- Laínez, J.A. (2001). *Manual de contabilidad internacional*. Madrid, España: Pirámide.
- Lizcano, J.L. (2004). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Madrid, España: AECA.
- Martínez, G.L. (2003). Regulación y normalización contable. *Revista Legis de Contabilidad y Auditoría*, 14, 63-82.
- Mattessich, R. (1956, abril). Hacia una fundamentación general y axiomática de la ciencia contable. *Revista Técnica económica*, 4.
- Mattessich, R. (1964). *Accounting and analytical methods*. Homewood, IL: Irwin.
- Mattessich, R. (1978). *Instrumental reasoning and systems methodology*. Boston, MA: Dordrecht Holland.
- Mattessich, R. (1988). Un examen científico aplicado para una estructura metodológica. *Revista Teukan*, 3, 274-291.
- Mattessich, R. (1995a). *Critique of accounting*. Londres, UK: Quorum book.
- Mattessich, R. (1995b). *Foundational research in accounting*. Vancouver, Canada: Universidad de British Columbia.

- Mattessich, R. (2001). Hitos de la investigación en contabilidad moderna. *Revista Contador*, 6, 9-86.
- Mattessich, R. (2002). *Contabilidad y métodos analíticos*. Buenos Aires, Argentina: La Ley.
- Mattessich, R. (2003a). Contabilidad: ¿cisma o síntesis? El desafío de la teoría condicional normativa. *Partida doble*, 144, 104-119.
- Mattessich, R. (2003b). *Lecciones de Enron y Arthur Andersen Co*. Documento de trabajo. Disponible en: [http://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/lcanibano/2007/Tema%202%20Gestion%20de%20beneficios/Enron-Malaga\\_LV.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/lcanibano/2007/Tema%202%20Gestion%20de%20beneficios/Enron-Malaga_LV.pdf)
- Mattessich, R. (2004). *La representación contable y el modelo de capas-cebolla de la realidad*. Madrid, España: AECA.
- Mattessich, R. (2007). ¿Qué le ha sucedido a la contabilidad? *Revista internacional Legis de Contabilidad y Auditoría*, 31, 169-182
- Mattessich, R. y Galassi, G. (2004). Historia de la hoja de cálculo. *Revista internacional Legis de Contabilidad y Auditoría*, 18, 41-86.
- Max-Neef, M. (1984). *Economía descalza*. Buenos Aires, Argentina: Nordan.
- Mejía, E. (2004). Visión crítica de la armonización o estandarización contable. *Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría*, 20.
- Mejía, E. (2005). *Directrices para contabilidad e información financiera de las PYMES (DCPYMES)*. Armenia, Colombia: Universidad del Quindío.
- Mejía, E., Montes C.A. y Montilla, O. de J. (2006). *Contaduría internacional*. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Mejía, E., Montilla, O. de J. y Montes, C.A. (2006). *Contabilidad y racionalismo crítico*. Cali, Colombia: Universidad Libre.
- Montes, C.A., Mejía, E. y Montilla, O. de J. (2005). *Fundamentos para la implementación de IFRS*. Armenia, Colombia: Universidad del Quindío.
- Montesinos, V. (1978). Formación histórica, corrientes doctrinales y programas de investigación de la contabilidad. *Revista Técnica Contable*, 30(351-358), p. 372.
- Montesinos, V. (1983). *Organismos internacionales de contabilidad. Funciones y objetivos*. Madrid, España: Ministerio de Economía y Hacienda.
- Montilla, O. de J., Montes, C.A. y Mejía, E. (2005). *Armonización o estandarización contable internacional*. Cali, Colombia: Universidad de Libre.
- Mora, G., Montes, C.A. y Mejía, E. (2005). *Efectos de la regulación contable internacional*. Armenia, Colombia: Universidad del Quindío.
- Mueller, G.G., Gernon, H. y Meek, G. K (1999). *Contabilidad: Una perspectiva internacional*. México: McGraw-Hill.
- Pina, V. (1988). *Efectos económicos de las normas contables*. Madrid, España: AECA.
- Quijano, O. (2002). *Del hacer al saber. Realidades y perspectivas de la educación contable en Colombia*. Popayán, Colombia: Universidad del Cauca.
- Requena, J.M. (1981). *Epistemología de la contabilidad como teoría científica*. Málaga, España: Universidad de Málaga.

- Sarmiento, E. (2003). *El modelo propio. Teorías económicas e instrumentos*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Sunder, S. (2005). *Teoría de la contabilidad y el control*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional.
- Tua, J. (1983). *Principios y normas de contabilidad*. Madrid, España: Ice.
- Tua, J. (1995). *Globalización y regulación contable: algunos retos para nuestra profesión en América Latina*. Madrid, España: ICAC.
- Tua, J. (2000). Hacia el triunfo definitivo de las normas internacionales de contabilidad. *Revista Legis del Contador*, 1.
- Tua, J. (2003). España reflexiona sobre las Normas Internacionales. *Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría*, 13, 93-154.
- Tua, J. y Gonzalo, J.A. (1988). *Introducción a la contabilidad internacional*. Madrid, España: IPC-MEH.
- Velásquez, A. (2005). ¿Apología o falacia neoliberal?. *Revista Porik An*, 10145-10180.
- Watts, R.L. y Zimmerman, J.L. (1979). The demand for and supply of accounting theories: The market for excuses. *The Accounting Review*, 54(2).
- Watts, R. L. y Zimmerman, J. L. (1986). *Positive Accounting Theory*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Wirth, M. C. (2001). *Acerca de la ubicación de la contabilidad en el campo del conocimiento*. Buenos Aires, Argentina: La Ley.
- Wong, P. (2004). *Challenges and successes implementing international standards: Achieving convergence to IFRS and ISAS*. New York, NY: IFAC.
- Zeef, S. y Bala S.D. (1978). *Unreal accounting, readings and notes of financial accounting*. Nueva York, NY: McGraw-Hill. 



# ANÁLISIS DE LA CONTRIBUCIÓN DE HOLLANDER AL MACROMERCADEO

YROMIR MUÑOZ MOLINA

Candidato a doctor en Administración en HEC Montreal, MBA en Administración Comercial y Marketing, Instituto de Empresa, Madrid, España; Psicólogo, Universidad de Antioquia; profesor asociado, departamento de Mercadeo, Universidad Eafit, Medellín, Colombia. Coordinador del grupo de investigación: Grupo de Estudio en Mercadeo, reconocido y escalafonado por Colciencias. Miembro investigador del grupo: Chaire de gestion des espaces commerciaux et du service à la clientèle de HEC Montreal.  
ymunoz@eafit.edu.co; yaromir.munoz@hec.ca

CARLOS ENRIQUE VECINO ARENAS

Ph.D. Université de Montreal-HEC Montreal, Master of Science-University of Illinois. Profesor asociado, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander. Coordinador del grupo de investigación: Finance inscrito en el Gruplac-Colciencias.  
cvecino@uis.edu.co ; carlos.vecino@hec.ca

Fecha de recepción: 17-08-2007

Fecha de corrección: 02-11-2007

Fecha de aceptación: 22-01-2008

## RESUMEN

El macromercadeo, como área que estudia el mercadeo en relación con los intereses de la sociedad, requiere mayor relevancia. La idea de lograr mejores condiciones para la sociedad, sobre la base del mercadeo, fue el derrotero que trazó el pensamiento de Stanley Hollander. Nuestro objetivo es mostrar sus principales contribuciones a través de una cuidadosa revisión de sus escritos, para lo cual se escogieron 18 de sus principales trabajos que abordan directamente el tema. Su contribución se clasificó en siete áreas bien definidas: las reformas, la evolución de la distribución, los sistemas de mercadeo, los estu-

dios comparativos, los intereses del mercadeo en las políticas públicas, el poder de los consumidores y otros problemas diversos. Tras analizar sus trabajos se ofrecen algunos apuntes de los desafíos metodológicos y se discuten diversas consideraciones en torno a la enseñanza de problemas derivados del macromercadeo. Finalmente, se enuncian algunas preguntas que podrían orientar futuras reflexiones e investigaciones sobre el tema.

## PALABRAS CLAVE

Macromercadeo, micromercadeo, sistemas de mercadeo, reformas, políticas públicas, estudios comparativos.

**Clasificación JEL:** M30

**ABSTRACT**

***Analysing Hollander's contribution to macromarketing***

Macromarketing, as a subject that approaches marketing in relation to the interest of society, requires more relevance in the field of marketing. Stanley Hollander built his marketing thought on the ideal of finding better social conditions. Our main objective is highlighting Hollander's main contributions through a careful review of his publications in macromarketing, by selecting 18 of his main articles in this topic. We classified his contribu-

tion in seven areas: reforms, retailing evolution, marketing chain, comparative studies, the interest of marketing in public policy, the consumer power and other miscellaneous problems. After analyzing his ideas, we present some tips and methodological challenges as well as a discussion around teaching and learning considerations drawn from the concept of macromarketing. Finally, we propose possible questions for upcoming research.

**KEY WORDS**

Macromarketing, micromarketing, marketing systems, reforms, public policy, comparative studies.

## INTRODUCCIÓN

Este artículo explora el pensamiento de Stanley C. Hollander<sup>1</sup> sobre el macromercadeo y las enseñanzas que de allí se pueden sustraer tanto para la enseñanza como para la práctica del mercadeo. El macromercadeo puede definirse, *grosso modo*, como una ciencia política “que actúa como balance entre la práctica del mercadeo y los intereses de la sociedad” (Tamilia, 2004), ello implica la interacción dialéctica entre la dinámica social y las dinámicas empresariales. El interés por estudiarlo surgió en el marco de un seminario doctoral sobre teoría del mercadeo. Allí, las lecturas de Bartels (1976), Hunt y Burnett (1982), Wilkie (1997), Wilkie y Moore (1999), Fisk (1999) y Jones, Brian y Shaw (2002), generaron diversas inquietudes sobre el reduccionismo, si puede decirse, atribuido al pensamiento de mercadeo. Tales inquietudes motivaron la búsqueda de nuevos puntos de vista, lo que facilitó el encuentro con el pensamiento de Hollander, uno de los más prolijos autores en mercadeo, en diversas referencias en el *Journal of Macromarketing*.

El presente trabajo tiene el siguiente orden: 1) Un desarrollo conceptual del punto de vista de Hollander sobre el concepto de macromercadeo. Sus ideas al respecto aparecen bastante dispersas, por ello se decidió clasificarlas en siete áreas bien definidas: las reformas, la evolución de la distribución de productos (lo cual incluye claramente los canales y la interdependencia so-

cial), los sistemas de mercadeo, los estudios comparativos, los intereses del mercadeo en las políticas públicas, el poder de los consumidores y otros problemas diversos; 2) Se ofrecen algunos apuntes de los desafíos metodológicos y se discuten algunas consideraciones en torno al proceso de educación y la enseñanza de problemas que se derivan del concepto de macromercadeo. Finalmente, se proponen reflexiones en forma de conclusión y se enuncian algunas preguntas que podrían orientar futuras reflexiones e investigaciones sobre el tema.

## I. EL PUNTO DE VISTA DE HOLLANDER SOBRE EL MACROMERCADEO

De entrada, Hollander considera que macromercadeo/micromercadeo no es un constructo dicotómico, oponiéndose a otros autores que así lo ven (Hunt y Burnett, 1982). En efecto, Hollander ve allí un *continuum* que forma una relación dialéctica. Para anticipar una ilustración al respecto, nada más pertinente que la siguiente sentencia: “la corporación y la sociedad tienen responsabilidades prácticas la una con la otra. Pues la corporación y el ambiente en el cual funcionan los negocios se afectan mutuamente de manera inevitable, sus destinos están ligados” (Adler, Robinson y Carlson, 1981, p. 10).

Hollander está en desacuerdo con la dicotomía macromercadeo/micromercadeo, porque admitirla implica aceptar que los fenómenos de mercadeo

1 Stanley C. Hollander murió en 2004 a sus 84 años. Es considerado como el padre fundador de la asociación para la investigación histórica en mercadeo “Association for Historical Research in Marketing”. Fue Profesor Emérito de mercadeo en “Michigan State University’s Eli Broad College of Business”. Publicó 125 artículos en las principales revistas académicas del área. Escribió 10 libros y fue editor de otros 4 libros en el campo del Macromercadeo.

se adscriben exclusivamente en una de las dos categorías. No obstante su posición sobre la cuestión, algunas preguntas quedan por resolver, por ejemplo: ¿Cómo un evento pasa de la perspectiva micromercadeo a la perspectiva macromercadeo o viceversa?, ¿Cuáles son los límites de cada uno?

Para continuar, conviene precisar lo que cubre el concepto de macromercadeo, pues su naturaleza es bastante amplia ya que integra los estudios comparativos, el efecto mutuo entre el mercadeo y la sociedad, y la relación mercadeo-desarrollo, entre otros problemas. Se trata de una perspectiva que va más allá de los límites del micromercadeo, los cuales se reducen a la relación de maximización de los intereses de las firmas. Al tomar la sociedad en su conjunto, el macromercadeo permite una reflexión del que-hacer de la firma en el ámbito del mercadeo en general, y sus estrechas relaciones con lo social.

Nuestro interés sobre los conceptos de macromercadeo/micromercadeo se circunscribe especialmente a su relación dialéctica dentro de un *continuum*, y fue precisamente Hollander quien señaló tal orientación. En esa dirección, el objetivo es mostrar sus principales contribuciones a través de la revisión de una selección de sus escritos. Para cumplir esta tarea, se escogieron 18 de sus trabajos.

En forma sintética, se puede decir que “el macromercadeo es una ciencia política que actúa como balance entre la práctica del mercadeo y los intereses de la sociedad” (Tamalia, 2004). Esta sentencia incluye los dos aspectos centrales de la discusión, a saber, la práctica del mercadeo (micromercadeo) y los intereses de

la sociedad (macromercadeo). La noción de balance se refiere a un punto donde ambos conceptos convergen debido a que ambos están presentes allí donde el mercadeo tiene lugar.

Muchos estudiosos del mercadeo se han enfocado primordialmente en asuntos relativos al micromercadeo, pero Hollander se diferencia al centrarse principalmente, sin ser su único objetivo, en los asuntos relativos al macromercadeo, vistos de una forma complementaria a lo primero. Por ello, para otorgarle el justo valor a su contribución, conviene responder esta pregunta: ¿En qué consiste el pensamiento de Hollander sobre el macromercadeo? Con tal objetivo se clasificó su contribución en las siguientes áreas: las reformas, la evolución de la distribución (lo cual incluye claramente los canales y la interdependencia social), los sistemas de mercadeo, los estudios comparativos, los intereses del mercadeo en las políticas públicas, el poder de los consumidores y otros problemas diversos.

### Las reformas

Las reformas son un proceso de transformación del *modus operandi* de una realidad comercial que pueden originarse en los actores o en los gestores del sistema. Hollander las considera como el principal componente del macromercadeo: “*Las reformas a su turno deben entenderse como un gran componente de la historia del macromercadeo y como una influencia significativa en el desarrollo de la práctica del micromercadeo*” (1988, p. 134).

En su opinión el tiempo es una dimensión clave en la defensa de su punto de vista dialéctico entre la perspecti-

va macro y micro, pues las reformas afectan los negocios implicados en el proceso (en este caso se refiere a la práctica del micromercadeo), y recíprocamente éstos tienen un impacto en el entorno (aspectos de macromercadeo). A lo largo de la historia, muchas reformas han sido el efecto de fuerzas de presión originadas en algún núcleo de negocios o grupos de consumidores, cuyos resultados afectan positiva o negativamente a todos los actores del sistema.

Hollander identifica dos fuentes de reformas. La primera, se relaciona con la suma de los comportamientos individuales de los participantes cuando ejecutan innovaciones, confrontan y modifican las condiciones de competencia, o responden a modificaciones en las oportunidades del entorno. Una síntesis de la idea precedente se encuentra en la siguiente sentencia: *“En cualquier evento, la mayor presión sobre la legislación provino ciertamente de los comerciantes tradicionales quienes temían un cambio drástico en mercadeo”* (Hollander, 1964a, p. 488); esta perspectiva enfatiza cambios provenientes desde el micromercadeo. La segunda, se relaciona con las reformas propuestas por grupos, tanto dentro como fuera de las actividades de mercadeo.

Para aclarar esta relación dialéctica, a continuación se detallan brevemente algunos aspectos característicos de las reformas según Hollander: evidencias relacionadas con reformas generales en el entorno (el estado de desarrollo del sistema de mercadeo, el ciclo de vida de los negocios, la prevalencia de ideas sobre la calidad de vida), los reformadores (líderes miembros de la comunidad de mercadeo, líderes

por fuera de dicha comunidad, los seguidores), la sustancia (sacrificio o beneficio percibido por las partes interesadas en una reforma), las técnicas (que implica el modo de proceder en la reforma como: exhortar, boicotear, autorregulación, regulación), los tópicos (los productos, los canales, los esfuerzos promocionales, los precios, las prácticas de consumo), los actores (mandos medios, consumidores, recolectores, fabricantes) y finalmente, los objetivos y las dinámicas de las mismas (Hollander, 1988).

Ahora bien, una distinción importante se impone. Se trata de reconocer quién es el beneficiario de tales reformas. La respuesta de Hollander es de naturaleza kantiana: la sociedad es la que se beneficia con la premisa de que se trata del mejor bien para el mayor número (Hollander, 1988). Esta idea es el centro de los efectos del mercadeo en la sociedad, pero también de los efectos de la sociedad en el mercadeo (en el sentido de la política, las leyes, la dimensión económica). Hollander tejió siempre su pensamiento sobre la manera de cómo lograr mejores condiciones para la sociedad.

Lo anterior se refuerza en la definición de reforma de Hollander (1988, p. 131): *“esfuerzos conscientes y claramente orientados hacia la sociedad para inducir algún cambio significativo en la manera como se conduce el mercadeo, ya sea para obtener beneficios para la sociedad como un todo o para una gran porción de ella”*. Tal definición, aboga principalmente por reconocer la importancia de las reformas en términos del beneficio social antes que el particular, lo cual nutre claramente el pensamiento central

del macromercadeo acerca del efecto mutuo entre la dinámica social y la de las empresas.

Para ilustrarlo, Johnson y Hollander (1988) analizaron cuidadosamente las recomendaciones de Crowell (1901) sobre la distribución de los productos agrícolas en Estados Unidos a comienzos del siglo XX. En síntesis, Johnson y Hollander agruparon tales recomendaciones en cinco objetivos fundamentales: 1) mejoramiento de la infraestructura de transporte, cuyo objetivo era reducir el costo y mejorar las condiciones para los campesinos; 2) educación de los consumidores en materia de nutrición, cuyo objetivo era la promoción de alimentación vegetal considerada menos costosa que la alimentación animal; 3) mejorar las condiciones de los mercados públicos con el objetivo de facilitar el acceso a los productos de los campesinos; 4) conservación de la familia del campesino como la unidad básica de la economía y de la prosperidad rural; y, 5) la protección del consumidor para reconocer sus derechos. Estas reformas buscaban evidentemente mejorar la dinámica social.

Los efectos de las reformas, según Hollander, son mejor apreciados a través de la dimensión temporal, lo que apoya su interés en las investigaciones de matiz histórico. Dicha perspectiva le permitió comprender algunos problemas asociados a la legislación “*anti-drummer*”, que operó en Estados Unidos hasta bien entrado el siglo xx. “*Drummer*” era el designativo de lo que hoy se conoce como agentes de negocios. Su análisis subrayó que: “*los proponentes de las licencias para agentes de negocios decían: estas leyes fueron hechas*

*porque muchos llegaban y tomaban los contratos de los mercaderes locales quienes deberían haber proveído harina de trigo y otros artículos a la gente*” (Hollander, 1964a, p. 488). El pago de impuestos discriminatorios entre lugareños y foráneos estaba en el centro de la discusión. Con el tiempo, los comerciantes presionaron para tumbar tal legislación que afectaba principalmente el comercio entre los estados federados.

Preocupado por el bienestar de la sociedad, Hollander creía que las barreras al comercio interestatal afectaban negativamente el desarrollo de la sociedad y las actividades de mercadeo. Por ello, estudió en profundidad los impuestos en contra de las grandes superficies promovidos por carismáticos líderes antes de 1930 (Hollander, 1988). Casi la mitad de los estados, en Estados Unidos, habían adoptado tales medidas, cuyo objetivo principal era proteger a los comerciantes locales. Muchas otras barreras legislativas, como el “*acta de Robinson-Patman*” y la regulación “*anti-trust*” promovidas por líderes y por empresarios, fueron implementadas durante mucho tiempo para obstruir el comercio interestatal. Hollander argumentó que tales leyes fueron un obstáculo hacia un mejor desarrollo económico, hasta ahora no cuantificado, que fue necesario derogar por medio de reformas bajo presión.

Las barreras entre los estados, las provincias y las naciones son, todavía hoy, una gran limitación para las actividades comerciales. La pregunta que emerge necesariamente es: ¿Cuál es el efecto, en el desarrollo económico global y local, de estas barreras? En

un artículo sobre el tema de los canales de distribución y la globalización, Hollander preguntaba: ¿Cuál será el rol y las características de los minoristas internacionales en un mundo globalizado donde todavía persisten los estados-nación? (Hollander, 2000). Dicha pregunta muestra claramente su postura neo-liberal y sus intereses en contra de las barreras al comercio.

También las reformas afectan el proceso de intercambio. Dentro de los aspectos incluidos en el ámbito del macromercadeo se encuentra el comportamiento de los compradores y de los vendedores cuando realizan intercambios (Tamilia, 2004). Este intercambio está cubierto por el marco institucional, el cual tiene como una de sus funciones facilitarlos y promoverlos. En esta línea de pensamiento, Hollander tuvo un marcado interés por los logros de las agremiaciones. Actualmente, es bien conocido el concepto de la indemnización por accidentes y las pólizas de protección en caso de muerte para los viajeros. Esto no siempre fue así, pues anteriormente la mayoría de los viajeros y comerciantes no gozaban de tales beneficios:

*“La mayoría de las organizaciones de agentes viajeros estaban preocupadas por cosas diferentes a los acuerdos. El mayor propósito, particularmente en el caso de las organizaciones más grandes, pareciera haber sido el de proveer alguna clase de indemnización por accidente y/o muerte durante las correrías”* (Hollander, 1964a, p. 495)

Estas organizaciones consiguieron, adicionalmente, mejorar las condiciones sanitarias y las comodidades en los hoteles que utilizaban sus representantes de ventas. Una prueba de este cambio, es la ley para asegurar que los hoteles entreguen a cada huésped una toalla. Igualmente, las organizaciones de comerciantes presionaron el logro de mejoras en el sistema ferroviario (Hollander, 1964a).

### **La evolución de los canales de distribución y los efectos de los almacenes por departamento en la socialización del consumidor**

Hollander también se interesó en la evolución de la distribución de productos (concretamente en los canales de distribución). Con la mira puesta en las reformas y en los efectos de la distribución de bienes en la sociedad, señaló la interdependencia existente entre el sistema de distribución y la sociedad. Los almacenes por departamento tuvieron un efecto grande en la socialización del consumidor. Por ejemplo, la base doctrinal de aquellos almacenes era la ‘entrada libre’ sin necesidad de comprar, la visibilidad de los precios de los productos, el sistema de ‘no preguntar nada en la política de devolución’, y el sistema de *busque usted mismo lo que necesita* (Hollander y Omura, 1989). Estos cambios buscaban mejorar el confort de los clientes y ganar ventaja competitiva frente a las acciones de la competencia.

En los comienzos de los años 80, cinco tipos de formatos de distribución controlaban casi el 40% de las ventas totales de bienes en Estados Unidos, éstos eran: los almacenes de variedades, los supermercados,

los restaurantes, los almacenes por departamentos y las droguerías (Hollander y Omura, 1989). Aquello representaba la evolución de los almacenes de cadena que, en principio, no estaban tan fragmentados, ya que su control se concentraba en pocas firmas. Hollander y Omura (1989, p. 308) encontraron que *“la expansión de las cadenas no fue universalmente aceptada. Quienes eran desplazados por la competencia reaccionaban airadamente”*. En cierta forma, su respuesta fue promover protestas y proferir amenazas contra los nuevos comerciantes que se instalaban. La mayor expansión de los almacenes de cadena sobrevino luego de la Segunda Guerra Mundial y sus efectos más significativos en la sociedad tuvieron relación con la construcción de grandes centros comerciales en áreas urbanas, el crecimiento acelerado de las ciudades y las tendencias de bajo precio (almacenes de descuento).

Hollander y Omura argumentan adicionalmente que, a pesar de la importancia estadística, el sistema de almacenes de cadena no ha tenido la atención que merece. Ello significa que los desarrollos tempranos de esta actividad comercial no están suficientemente documentados y suele pensarse que se trata de una invención reciente. Por ejemplo, el concepto de cadenas de comida rápida no es reciente. A finales del siglo XIX y principios del XX, existía ya el concepto de salas de alimentación que proveían, especialmente a consumidores de bajos ingresos, accesibilidad a una alimentación de tipo casero (Hollander y Omura, 1989). Los almacenes de cadena fueron el objetivo de fuertes ataques políticos y legislativos, tales como la puesta en marcha de la ley

*“anti-trust”* y la ley de control de precios, las cuales buscaban proteger pequeños negocios y evitar impactos mayores de tales cadenas en la economía. De hecho, para Hollander, la enseñanza de lo que comprende el *Retailing* (distribución minorista) y *el mercadeo* en general debía siempre integrar preguntas de tipo ético para responder adecuadamente a las relaciones entre los distribuidores y la sociedad (Hollander y Dickinson, 1985).

Adicionalmente, muchos conceptos sobre el mercadeo, considerados modernos por algunos académicos, fueron de uso corriente en el crecimiento de los almacenes de cadena desde 1930. Entre ellos se pueden nombrar el posicionamiento, el efecto de la curva de aprendizaje en la expansión de las cadenas (operación logística del negocio), las economías de escala, la estandarización de los productos (en términos de medidas, empaques y cantidades), la relación calidad-precio, los efectos de precios promocionales, los efectos del precio psicológico, la relación entre satisfacción y lealtad a una marca y el concepto de marketing relacional (Hollander y Omura, 1989). Estas estrategias estuvieron íntimamente ligadas con el enorme poder acumulado por las cadenas y sus efectos fueron dialécticos, es decir, mientras más grandes, más barato resultaba el suministro y, por consiguiente, más eficiente la relación producto-precio. Esto les permitía vender a menor precio que otros almacenes.

Uno de los efectos más significativos de los almacenes de cadena fue la socialización del consumidor en tres aspectos principalmente: primero, la

formalización del proceso de compra, caracterizado por el comportamiento de entrar y buscar, entrar libremente sin necesidad de comprar, disponer de precios visibles y de objetos al alcance de la mano. Segundo, antes de la utilización del teléfono como medio de compra, los almacenes de cadena habían puesto en funcionamiento un sistema organizado en el que jóvenes recogían las listas de compras de los clientes (mercadeo relacional). Tercero, el rango de opciones dentro de la creciente estandarización, facilitaba que hubiera mucha variedad de una misma categoría de productos. También se incentivó la compra de productos empacados, lo que transformó completamente el panorama del mercadeo (Hollander y Omura, 1989).

Hollander se sintió fuertemente atraído por comprender la relación entre la distribución de bienes y la sociedad. En uno de sus artículos, en 2002, sostiene que en tanto creadores del orden social, los distribuidores (comerciantes) crean y siguen los estilos de vida, por ejemplo marcas como “*Banana Republic*”, “*Old Navy*” y “*the Limited*” definen una cierta clientela para sus marcas y prueban en ellas lo “*in*” o lo “*out*” de su oferta. Es posible pensar que el estilo de vestir y los lugares (de compra), permiten clasificar las personas (criterio de segmentación). De este modo, el orden social y los distribuidores, tienen una profunda conexión en la que se afectan mutuamente, constituyendo así una importante dimensión de macromercadeo en términos de relaciones dialécticas. Es más, muchos distribuidores enseñan a los consumidores cómo usar el producto o qué tipo de información usar para tomar una decisión acertada.

El vínculo entre los distribuidores y la sociedad es también foco de mucha presión social. En este sentido, Hollander tomó como ejemplo el programa “la nueva finca” de McDonald, el cual se instituyó como respuesta a la presión ejercida por los grupos defensores de los derechos de los animales. El objetivo era que todos los proveedores debían suprimir ciertas prácticas consideradas poco apropiadas en el sacrificio de animales para el consumo humano (Hollander, 2002). En esa misma dirección, Hollander resaltó que, bajo la presión de grupos ecologistas, para mejorar las relaciones con el entorno ecológico, la misma compañía desarrolló una campaña orientada a eliminar el excesivo uso de empaques para sus productos. En ambos casos, Hollander prefiere hablar de macro-distribución, porque un tal esfuerzo afecta no solamente la compañía en cuanto tal sino la cadena de suministros y las relaciones con los consumidores.

Otro esfuerzo que cabe mencionar es el programa “directo de la finca a la mesa” (Tippins, Rassuli, y Hollander, 2002). En este caso, el proceso implica un encuentro entre el cosechador de frutas y verduras, y el consumidor, para que se efectúe la transacción directamente. Hay muchos métodos de venta directa sin la intermediación de los canales de distribución, por ejemplo, en Colombia, operan los mercados campesinos que se asemeja, en cierta medida, al concepto de plaza de mercado. “Lleve lo suyo” y “campesinos inscritos”, son dos programas reconocidos donde mucha gente adquiere productos estacionales. Asociados a estas modalidades de comercio, existen diversos programas de entretenimiento y turismo, por

ejemplo, ir a las fincas para recoger frutas por un pago. Algo similar se observa en algunas regiones piscícolas de Colombia donde el consumidor se recrea pescando, come allí mismo y lleva el resto.

### Sistemas de mercadeo

El concepto de sistemas de mercadeo comprende, entre otras cosas, todos los canales de distribución y los procesos que incorporan. Ello incluye los minoristas, los mayoristas, los almacenes de cadena, los restaurantes, las actividades negocio a negocio, la relación negocio-consumidor, la relación negocio-sociedad, los sistemas directo a la mesa, y las actividades logísticas. Un detallado análisis de los sistemas de mercadeo en el ámbito de negocio a negocio, desde una perspectiva histórica, fue elaborado por Keep, Hollander, y Dickinson (1998). Más reciente aún, el análisis ofrecido por Wilkie y Moore (1999) sobre la contribución del mercadeo al bienestar de la sociedad, enfatiza la importancia de los sistemas de mercadeo. Dichos análisis son ejemplos apropiados para comprender los efectos, positivos y negativos, de tales sistemas en la sociedad.

En el trabajo de Keep *et al.* (1998) los autores aplicaron una metodología de análisis de caso de cuatro industrias con el objetivo de tener un mejor conocimiento del proceso entre negocios. Estas cuatro industrias eran: 1) agencias de publicidad y sus clientes, 2) agentes textiles y los productores de hilos, 3) la compañía de autobuses Pullman y los ferrocarriles, y 4) un almacén por departamentos independiente y las oficinas de compras y suministro (estas oficinas ayudaban a los almacenes por departamento

independientes a obtener información sobre el mercado y economías en las compras). Al finalizar el estudio, se percataron, efectivamente, que muchos conceptos de uso corriente hoy, no son tan recientes en la literatura del mercadeo. Por ejemplo, cuando las compañías buscan un socio muchas razones las empujan a ello, entre las cuales se mencionan: consolidar un crecimiento sustancial en el mercado (cuota de mercado), eliminar las dificultades en obtener un conocimiento del mismo (curva de aprendizaje), ganar ventajas a partir de las economías de escala e incrementar las barreras de entrada (Keep *et al.*, 1998).

Una dimensión importante en las relaciones negocio a negocio es la variable tiempo, pues generalmente las empresas plantean relaciones de largo plazo. En tales relaciones, se busca una interacción entre las competencias de las firmas para tener un mejor desempeño, a la vez que se blindan ante eventuales ataques de la competencia. Tiempo, competencias y protección hacen pensar a los autores que las relaciones entre empresas se fundamentan en la idea de una interdependencia ante la incertidumbre del entorno. Desde una perspectiva macro, el tipo de relación y el grado de compromiso son indicadores de la estructura del mercado, por ejemplo, en las alianzas estratégicas (dos o más empresas) donde se comparte tecnología y conocimiento, se puede observar que el grado de compromiso necesario en la relación es muy alto (por la confianza requerida) y que ello repercute en la construcción de una sólida estructura de mercado (ganar posición competitiva en mercados fragmentados o tener una posición

de oligopolio) (Muñoz, 2000). Diversos tipos de integración empresarial, por ejemplo la que se denomina vertical, también indican la estructura del mercado en el sentido de las barreras de entrada establecidas por los oferentes.

### **Estudios comparativos**

Otro campo incluido en el espectro de temas de macromercadeo de Hollander se relaciona con los estudios comparativos. Tales estudios movilizaron sus intereses por largo tiempo en el ámbito de los canales de distribución, en las técnicas de estudio del comportamiento del consumidor y en las reformas (Hollander, 1964b; 1988; Hollander y Rassuli, 1987). El principal interés de Hollander en estos estudios se relaciona con la investigación comparativa de corte histórico, pues sostiene que el potencial de esta metodología para enriquecer la teoría es muy elevado (Hollander y Rassuli, 1987). Esta línea de trabajo es enriquecida por Cox (1965) y Shapiro (1965), quienes publicaron los primeros artículos de revisión sobre mercadeo comparativo.

Según Hollander y Rassuli (1987), el centro de una historia del consumo busca determinar los bienes y servicios consumidos con el fin de responder a dos preguntas: ¿Qué es consumido?, refiriéndose al lado objetivo del consumo y a la observación de la cultura material a través de una historia del objeto tangible, y ¿Por qué es consumido?, cuya respuesta incluye tanto los factores ambientales, como de motivación. Los estudios comparativos ayudan a entender el nivel de desarrollo de las sociedades,

al identificar patrones y observar similitudes y diferencias entre ellas. Los objetos materiales consumidos, al igual que los servicios, permiten consolidar un conocimiento sobre la cultura material ligada a los valores.

Los estudios comparativos son muy variados ya que pueden incluir dos o más países, dos o más regiones, dos o más ciudades, o dos o más épocas. Aquellos que comparan dos o más países, generalmente tienen en cuenta algunos problemas tales como la práctica del mercadeo, su función, los canales de distribución, los fenómenos asociados al comportamiento de consumo, los aspectos culturales, las actitudes en torno al consumo. Estos aspectos se pueden ilustrar, por ejemplo, con el caso del estudio de la moda, o analizando la respuesta de los consumidores a diversos formatos de comunicación. La investigación histórica comparativa tiene el potencial de infundir a los estudios de comportamiento del consumidor conceptos de nivel macro, de comportamiento y societales (Hollander y Rassuli, 1987).

Hollander siempre tuvo presente, sin embargo, que los estudios comparativos no eran fáciles de realizar, dadas las diferencias sociales y económicas entre los países. Pese a ello, nunca desistió de la idea de llevarlos a cabo y de incluir en su ejecución, además, la variable tiempo, la cual facilitaba la comprensión de las prácticas de mercadeo y su contribución al desarrollo.

### **Mercadeo y política pública**

Las relaciones entre la política pública y el mercadeo fueron otro tema dentro de las preocupaciones académicas de

Hollander. En dicho terreno también adelantó estudios de corte histórico para aclarar el nexo entre mercadeo, política pública y la evolución del rol de los académicos de mercadeo (Hollander, Keep y Dickinson, 1999). Estos investigadores deseaban saber en qué medida aquellos académicos habían promovido en su enseñanza, el nexo entre mercadeo y política pública; encontraron que estaban comprometidos en la cuestión del mérito social de las actividades de mercadeo y que su influencia había sido, principalmente, en los temas de la regulación de los canales de distribución en algunos Estados (en Estados Unidos), en intentos de regular el transporte ferroviario antes de la entrada en vigor del Acta de la Comisión Interestatal de Comercio de 1887, y en intentos por regular también la alimentación y la industria de medicamentos, antes de la entrada en vigor del Acta Federal de la alimentación pura y los medicamentos de 1907 (Hollander *et al.*, 1999).

Adicionalmente, se encontró que dichos académicos habían jugado un rol importante en los procesos de estandarización de pesos y medidas, y en el estudio de la competencia desleal. También, tuvieron alto involucramiento en lo concerniente a la falsa publicidad, la protección de la propiedad intelectual, la regulación federal orientada a controlar las agencias de publicidad y medios, y también, las prácticas de los canales de distribución. Los movimientos de consumidores fueron muy fuertes durante los años 1920 y 1930, y parte del material que generaron fue objeto de grandes discusiones entre los académicos comprometidos con el tema. Otro aspecto del compromiso

de estos académicos fue que muchos de ellos, miembros de la Asociación Americana de Mercadeo, también se desempeñaron como empleados en agencias gubernamentales.

El recorrido por las ideas de Hollander sobre el mercadeo y la política pública, permite extraer algunas lecciones aplicables para los futuros estudiosos y académicos del área. Una de ellas es que la política pública en mercadeo es mucho más que regulación, ya que puede incluir apoyo y facilitación de infraestructura física y de información. Igualmente, el interés de los académicos de mercadeo en esta área, es a menudo situacional y depende en gran medida de los intereses particulares de los grupos y sus líderes (Hollander *et al.*, 1999). Estos investigadores son conscientes de que el apoyo financiero es necesario para tener personal involucrado en dicha rama de conocimiento, y para que algunas revistas académicas publiquen no solo artículos científicos basados en resultados empíricos, sino también ensayos teóricos que lleven a la reflexión. Hollander y sus colegas, sugieren que se requiere un mayor compromiso por parte de los académicos de mercadeo en las actividades de política pública que conciernen a su dominio, pues la sociedad lo requiere.

### **El poder de los consumidores**

Desde el lado del consumidor, se asume con frecuencia que sólo están motivados por el propio interés material. Sin embargo, nada es más alejado de la realidad, pues hay evidencias de que muchos consumidores se interesan regularmente en lograr metas sociales, a través del ejercicio de su poder económico en el consumo

(Dickinson y Hollander, 1991). Los académicos en mercadeo deben considerar seriamente el punto de vista del consumidor desde una óptica más participativa. Además, estos académicos son privilegiados por tener la oportunidad, casi única, de conocer la perspectiva del consumidor y su impacto en la sociedad (Dickinson y Hollander, 1991). Parte de los efectos mencionados implican que el consumidor usa su poder económico como un voto para proteger la integridad de la sociedad. Un modo corriente de uso de dicho voto es dejar de comprar un bien cuando se quiere protestar por alguna práctica administrativa injusta (por ejemplo: deterioro del medio ambiente, explotación de proveedores, etc.); otra forma, es elegir aquellos productos que pertenecen a su región para favorecer la producción y el desarrollo local.

Dickinson y Hollander, en su trabajo de 1991, discutieron ampliamente los beneficios para la sociedad provenientes del voto del consumidor, las ventajas para los mercados, los costos generales que implican y la importancia del fenómeno para la enseñanza del mercadeo. Dentro del panorama general de beneficios que ellos vislumbraron, se destaca que parte del impacto de este voto en la sociedad, se evidencia en el sentido de la participación, en incentivar el uso razonable de productos para evitar el daño al medio ambiente y en la contribución a la reducción de la injusticia, la pobreza y el crimen. Más reciente, pero ligado al mismo aspecto, se ha incrementado la dimensión del intercambio justo o comercio equitativo, en la cual el consumidor elige el uso de productos como café, cacao, u otros tantos ya existentes, cuya premisa

básica es una distribución equitativa de la ganancia dentro de la cadena de participantes. Hollander consideraba que las compañías deberían estimular el ejercicio de dicho voto en los consumidores, en un llamado a la responsabilidad social de sus acciones.

Igualmente, enfatizaron la idea de re-pensar la enseñanza del mercadeo porque es urgente que los estudiantes sepan que construir una mejor sociedad es una responsabilidad de todos (Dickinson y Hollander, 1991). Tal como se aprecia, mucho del trabajo de Hollander estuvo dedicado a pensar la forma en que se enseña el mercadeo. Su insistencia radicaba en la premisa de que la enseñanza es la base para construir una mejor sociedad, en cuyo seno el poder de decisión y el voto de los consumidores es un gran desafío para la enseñanza del mercadeo.

### **Problemas diversos**

Finalmente, hay algunos problemas que por su variada naturaleza se agrupan en esta categoría. “El gran hermano” es uno de ellos. Este trabajo fue realizado en 1986 por Baker, Dickinson y Hollander con el objetivo de analizar el interés que tenía el Servicio Interno de Ingreso de Estados Unidos (*Internal Revenue Service*) en comprar la lista de direcciones de los clientes, elaborada por una firma de investigación de mercados con fines comerciales. La discusión, casi de naturaleza política, que se estableció entonces giró alrededor de: ¿Qué tan públicos son los datos privados elaborados con fines comerciales?

En este estudio, los autores sugieren que siempre es conveniente hacer un

profundo análisis de las implicaciones sociales que se desprenden de decisiones como la del Servicio Interno de Ingreso. Una posible consecuencia es la pérdida de la confianza en tales firmas por parte de los consumidores. Sin embargo, ellos critican la posición del gobierno de usar el censo para obtener información privada de los consumidores. En lugar de ello, el gobierno debería tomar muestras de población, al igual que algunas firmas de estudio de mercado, pues es más barato y sirve al mismo propósito. Igualmente, recomiendan que la legislación sobre seguridad de archivos y bases de datos y su transmisión, debiera ser reforzada (Baker *et al.*, 1986).

Otro tema dentro de su abanico de intereses se relaciona con los compradores sustitutos. Esta modalidad se usa en países que poseen un alto índice de población mayor de 70 años. Comprar es generalmente considerado una actividad personal que sirve a los propios intereses; sin embargo, un creciente servicio de compradores sustitutos ha ganado terreno en muchos países. Esta modalidad se define como “*una empresa comercial, contratada y pagada por el consumidor o terceros actuando en su nombre, para tomar o facilitar la selección de bienes y consiguiente toma de decisiones*” (Hollander y Rassuli, 1999, p. 102). Esta modalidad de compra implica que hay muchas organizaciones en este negocio y sus implicaciones para la gestión del mercadeo no han sido suficientemente exploradas. Al respecto, una pregunta que merecería mucha atención es: ¿Cuál es el impacto de esta modalidad de compra en las decisiones del consumidor,

en los proveedores y en la sociedad? (Hollander y Rassuli, 1999).

El beneficio social de la modalidad de compradores sustitutos es que ofrecen al consumidor (persona que los contrata) atención individualizada, le facilitan el acceso a los canales de distribución y en algunos casos a descuentos preferenciales. Además, ellos vigilan y previenen al consumidor de cometer errores en sus decisiones y crean adicionalmente mejoras en el sistema de mercadeo (Hollander y Rassuli, 1999) porque logran tener un amplio conocimiento del mismo, es decir, poseen adecuada información para asesorar apropiadamente a su cliente. Sin duda, el mayor beneficio social de esta modalidad de compra se relaciona con la protección de la integridad de clientes vulnerables frente a daños potenciales (Hollander y Rassuli, 1999). Con su actuar, ellos ayudan a mejorar el desempeño social del sistema de mercadeo y la calidad de vida de quienes los contratan.

Pese a su beneficio, también hay problemas éticos asociados a los compradores sustitutos. Dicha modalidad puede facilitar el fraude o el comportamiento tramposo frente a la ingenuidad o falta de discernimiento del cliente adulto-mayor, lo cual crea naturalmente distorsiones e ineficiencias del mercado. Para evitar esto, las empresas que ofrecen el servicio firman un compromiso de responsabilidad (Hollander y Rassuli, 1999). Una vez más, dado que el interés de Hollander sobre la enseñanza del mercadeo ocupó un lugar privilegiado en su trayectoria, no puede faltar la discusión de la presencia de compradores sustitutos en los cursos de mercadeo. Hollander argumenta

que un curso de comportamiento del consumidor o de canales de distribución, no puede terminar sin discutir los efectos de los compradores sustitutos. Si se mira en detalle nuestros cursos de mercadeo, se podría decir tranquilamente que ninguno prevé esta modalidad. Ello puede explicarse por el hecho de que no se requiere aún, debido al juicio de que pertenecemos a una sociedad todavía joven, pero al menos debería plantearse la discusión sobre algo que, tarde o temprano, habrá de instaurarse tal cual ha ocurrido en otras sociedades.

## 2. DISCUSIÓN

Las ideas de Hollander se reflejan ampliamente en el *Journal of Macromarketing*, el cual es el medio más importante de divulgación científica relacionada con los efectos del mercadeo en la sociedad y viceversa. Para ilustrar esta idea, citamos someramente algunos de los temas abordados allí durante los últimos diez años: varios artículos se ocupan de reflexionar sobre el concepto de calidad de vida (particularmente el bienestar de los consumidores) y el mercadeo (rol del mercadeo en el bienestar), tanto en países desarrollados como en desarrollo. Igualmente, diversos artículos abordan el tema de la globalización y el desarrollo desde diversas perspectivas tales como la legal (incluido el tema de la autorregulación), la cultural y la comercial (haciendo una lectura desde el mercadeo). Otros artículos abordan el tema del mercadeo socialmente responsable, lo que involucra temas relacionados con la pobreza, el impacto de la alimentación en la obesidad, el efecto de las prácticas de mercadeo sobre consumidores vulnerables, incluidos los iletrados, y

el efecto ambiental de las actividades de mercadeo.

Sobre este último punto, cabe resaltar la preocupación actual sobre el efecto invernadero. Por todos lados salen voces de alarma sobre el problema, pero poca acción visible individual se evidencia. El voto del consumidor en sus decisiones de compra es clave en este proceso, pero el problema es de tal envergadura, que dejarlo a la simple decisión del consumidor es insuficiente debido al esfuerzo cognitivo requerido y al costo económico que representa para cada uno. Por ello, la estandarización de productos y las reformas propuestas por diversas autoridades, son determinantes. El ejemplo de Québec, siguiendo el modelo del estado de California en Estados Unidos, ilustra bien el compromiso de exigir de los fabricantes vehículos menos contaminantes, e incentivar económicamente al usuario para que los adquiera (La Presse Canadienne, 2007).

Cabe tener presente que los temas abordados en el presente artículo dan lugar a la reflexión sobre los criterios requeridos para una periodización de la historia del mercadeo y de su pensamiento, según Hollander. El sentido de sus ideas al respecto indica que para evitar reduccionismos en la historia del mercadeo, como aquel tan extendido de la era de la producción, de la venta dura y del control del mercadeo en los cursos introductorios, conviene identificar rigurosamente no épocas o decenios sino “*turning points*” (puntos de quiebre) y periodizaciones lideradas por el contexto (Hollander, Rassuli, Brian Jones y Dix, 2005). En esa dirección, una historia del mercadeo sería, antes que nada, algo

singular con diversos niveles, por un lado local-regional, y por otro, una perspectiva de globalización. El punto de la historia del mercadeo y su periodización son muy importantes y tienen mucha relación con las ideas expuestas en este trabajo, pero merecerían un desarrollo más elaborado.

Con el fin de sintetizar el resto de la discusión de los temas expuestos a lo largo del artículo, se ofrecen a continuación dos grandes grupos aglutinantes: los aspectos metodológicos y los aspectos educativos.

### **Aspectos metodológicos**

En muchas de sus investigaciones se hace evidente que Hollander prefiere el método de investigación histórica. En cada uno de los temas previamente analizados, resalta el carácter del método de análisis histórico, convirtiéndolo en uno de los pocos investigadores en mercadeo que le otorgan tanto mérito a este método. La explicación para tal preferencia podría ser el hecho de analizar la dimensión de macromercadeo, cuyos resultados se pueden apreciar mejor precisamente cuando se incluye la dimensión temporal. Eso significa que los efectos de las reformas, los efectos de los canales de distribución en la sociedad y los estudios comparativos, se entienden mejor a través de la perspectiva temporal.

La investigación histórica se sirve de muchas fuentes, por ejemplo, el uso de catálogos (en el caso de los canales de distribución), las colecciones microfilmadas en las bibliotecas de las universidades, los registros de los almacenes, los inventarios del estado, las cartas, los diarios, los libros de

viaje, los libros de asesoría al hogar, entre otras técnicas. Esta modalidad de estudios es poco explorada en Colombia en el ámbito del mercadeo, lo cual nos lleva a pensar que su utilización podría generar una riqueza de datos y permitiría comprender mejor las intrincadas relaciones entre mercadeo y sociedad.

### **Aspectos educativos: enseñar el mercadeo**

Aunque Hollander fue uno de los académicos de mercadeo más comprometidos con la enseñanza del mismo y de los problemas de macromercadeo, sus artículos no son generalmente integrados en los currículos de enseñanza universitarios. Tanto en Estados Unidos como en Europa, el tópico que vincula el análisis de los efectos del mercadeo en la sociedad no es considerado siquiera en el proceso de enseñanza, así lo denuncia Wilkie (1997) cuando afirma que el tópico de mercadeo y sociedad desapareció hace tiempo del conjunto principal de materias aceptadas por la academia de mercadeo. La ausencia de estos tópicos afecta fuertemente el campo de estudio del mercadeo como una disciplina social, en virtud de que deja en manos de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la historia, el análisis de tales fenómenos, con el consecuente descrédito de las actividades de mercadeo por el aberrante reduccionismo que se le imputa.

Al igual que el interés de Hollander por el método de análisis histórico, la mayoría de sus artículos prevén pasajes relacionados con la enseñanza del mercadeo en cada uno de los tópicos del espectro de macromercadeo. La enseñanza del mercadeo debería par-

tir de una visión amplia del mismo, es decir, iniciarse con una mirada a los problemas de macromercadeo, lo que implica una perspectiva más detallada que la del micromercadeo, sobre el lugar de cada actor dentro del proceso, evitando así reducir los fenómenos al simple proceso de producción-intercambio.

Debido a su interés en la enseñanza del mercadeo, y como un modo de rendirle tributo a su esfuerzo, se proponen algunas preguntas que buscan mover reflexiones al respecto en los escenarios académicos de nuestro país:

- ¿Cuáles han sido los efectos de las reformas efectuadas en nuestro país sobre los canales de distribución y la sociedad?
- Hollander decía que el poder económico de los consumidores, y el consecuente ejercicio del mismo traducido en poder de voto, requerían un análisis más detallado desde una perspectiva de los mercados y otra de macromercadeo, ¿Qué implicaciones ha habido en Colombia debidas al ejercicio del voto en el consumo por parte de los consumidores?
- Considerando que el voto del consumidor puede crear cambios en la enseñanza del mercadeo, ¿qué tanto importa la comunidad para el sistema de mercadeo?
- Problemas de política pública y mercadeo son temas que deberían ser enseñados en los cursos de mercadeo: ¿Qué implicaciones positivas para la sociedad se podrían derivar del hecho de integrar problemas de política pública y mercadeo, como parte

de la formación de profesionales en diversas áreas?

- Es importante cuestionarse también sobre el envejecimiento de la población en Colombia (Muñoz, 1995) y el recurso potencial a los compradores sustitutos: ¿Cuáles serían los efectos de los compradores sustitutos en el comportamiento del consumidor y en la sociedad en países en desarrollo?

### 3. CONCLUSIONES

Este recorrido ha permitido encontrar un pensador provocativo en el ámbito del mercadeo. Aunque su pensamiento estuvo enfocado en problemas de macromercadeo, siempre dejó constancia de que en cualquier fenómeno de mercadeo confluyen tanto lo macro como lo micro. Su perspectiva en ese sentido es contraria a la idea de dicotomía establecida por Hunt y Burnett (1982).

Se constata que su contribución al pensamiento de macromercadeo puede agruparse en siete categorías principales, a saber, las reformas, la evolución de la distribución, los sistemas de mercadeo, los estudios comparativos, los intereses del mercadeo en las políticas públicas, el poder de los consumidores y otros problemas diversos. Estas categorías se relacionan estrechamente la una con la otra y afectan la dinámica dentro del concepto de micromercadeo. La investigación histórica es, para Hollander, el método más apropiado para dar cuenta de estas relaciones. Otra de sus grandes preocupaciones fue la enseñanza del mercadeo, para lo cual puso siempre un énfasis particular en la idea de estudiar, antes que nada, los problemas de macromerca-

deo para luego entrar en el detalle de los propios del micromercadeo

Según Wilkie (1997), la investigación en materia de mercadeo y política pública, debería ir más allá que simples consultas efectuadas a sus gestores. Es un serio problema el hecho de que los académicos presten tan poca atención a los problemas que se pueden abordar con el mercadeo de políticas públicas. De hecho, muchos académicos han centrado sus intereses en problemas más micro que macro, y pocas universidades se han comprometido con investigaciones que se acerquen rigurosamente al ámbito de la política pública y el mercadeo. Como consecuencia de ello, hay una falta de profesionales entrenados apropiadamente en problemas de macromercadeo.

#### 4. PREGUNTAS Y COMENTARIOS PARA REFLEXIONAR

- Siguiendo las ideas de Hollander, sería interesante entender el impacto del mercadeo de políticas públicas en los países en vía de desarrollo. Poca investigación ha sido dedicada al respecto.
- Los tratados comerciales, recientemente negociados por países de América Latina, como el de Libre Comercio, introducen de por sí reformas en la actividad productiva y comercial; sería interesante estudiar cuál será el impacto de dicho tratado en nuestras economías en términos de desarrollo y de transformación de los sistemas de mercadeo (especialmente el efecto en la estructura del comercio minorista, en el comportamiento del consumidor y en el bienestar de la sociedad)

- ¿Qué impacto en la comprensión y el ejercicio del mercadeo tendría el hecho de incorporar problemas de macromercadeo en su enseñanza?

#### BIBLIOGRAFÍA

- Adler, R.D, Robinson, L.M. y Carlson, J.E. (1981). *Marketing and Society: Cases and Commentaries*. New York, NY: Prentice Hall.
- Baker, R.C., Dickinson, R. y Hollander, S. C. (1986). Big Brother 1994: Marketing Data and the IRS. *Journal of Public Policy*, 5(1), 227-243.
- Bartels, R. (1976). *The History of Marketing Thought* (2nd ed.). Columbus, OH: Gorsuch Scarisbrick.
- Cox, R. (1965). The search for universals in comparative studies of domestic marketing systems. En P.D. Bennett (Ed), *Marketing and Economic Development* (pp. 142-160). Chicago, IL: American Marketing Association.
- Crowell, J.F. (1901). *Report of the Industrial Commission on the Distribution of Farm Products* (Vol. VI of the Commission's report). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Dickinson, R. y Hollander, S.C. (1991). Consumer Votes. *Journal of Business Research*, 23, 9-20.
- Émissions Automobiles: Québec Adoptera les normes californiennes (2007, Diciembre 12). *La Presse Canadienne*, p. A14.
- Fisk, G. (1999). Reflection and Retrospection: Searching for Visions in Marketing. *Journal of Marketing*, 63, 115-121.
- Hollander, S.C. (1953). The Discount House. *Journal of Marketing*, 18, 57-60.

- Hollander, S.C. (1964a). Nineteenth century anti-drummer legislation in the United States. *Business History Review*, 38(4), 479-500.
- Hollander, S.C. (1964b). Who Does the Work of Retailing?. *Journal of Marketing*, 28(3), 18-23.
- Hollander, S.C. (1988). Dimensions of Marketing Reform. En S. Shapiro y A.H. Walle (Eds). *AMA Winter Educators' Conference* (pp. 142-146). Chicago, IL: American Marketing Association.
- Hollander, S.C. (1996). The Wheel of Retailing. *Marketing Management*, 5(2), 63-67.
- Hollander, S.C. (2000). Distinguished Retrospective viewpoint: Study Retailing and See the World?. *International Marketing Review*, 17(4), 327.
- Hollander, S.C. (2002). Retailers as Creatures and Creators of the Social Order. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(11), 514-518.
- Hollander, S.C. y Dickinson, R. (1985). Some Ethical Questions in Teaching Marketing and Retailing. *Journal of Marketing Education*, 7(2), 2-12.
- Hollander, S.C. y Omura, G. (1989). Chain Store Developments, and Their Political, Strategic and Social Interdependencies. *Journal of Retailing*, 65(3), 299-326.
- Hollander, S.C. y Rassuli, K.M.. (1987). Comparative History as a Research Tool in Consumer Behaviour. *Advances in Consumer Research*, 14(1), 442-447.
- Hollander, S.C. y Rassuli, K.M. (1999). Shopping with other people's Money: The Marketing Management Implications of Surrogate-Mediated-Consumer Decision Making. *Journal of Marketing*, 63(2), 102-119.
- Hollander, S.C., Keep, W. y Dickinson, R. (1999). Marketing Public Policy and the Evolving Role of Marketing Academics: A Historical Perspective. *Journal of Public Policy & Marketing*, 18 (2), 265-270.
- Hollander, S.C., Rassuli, K.M., Brian Jones, D.G. y Dix, L.F. (2005). Periodization in Marketing History. *Journal of Macromarketing*, 25(1), 32-41.
- Hunt, S. y Burnett, J. (1982, summer). The Macromarketing/Micromarketing Dichotomy: A Taxonomical Model. *Journal of Marketing*, 46, 11-26.
- Johnson, S.D. y Hollander, S.C. (1988). An Attempt at Agricultural Marketing Reform: Volume 6 of the Report of the United States Industrial Commissions, 1901. En S. Shapiro y A.H. Walle (Eds.) *AMA Winter Educators' Conference* (pp. 129-136). Chicago, IL: American Marketing Association.
- Jones, D., Brian, G. y Shaw, E. (2002). History of Marketing Thought. In B. Weitz y R. Wensley (Eds.), *Handbook of Marketing* (pp. 39-65). London: Sage.
- Keep, W., Hollander, S.C. y Dickinson, R. (1998). Forces Impinging on Long Term Business-to-Business Relationship in the United States: An Historical Perspective. *Journal of Marketing*, 62(2), 31-46.
- Muñoz, Y. (1995). Envejecimiento y Vejez: ¿Un Problema para quién?. *Revista Universidad Eafit*, 99, 81-89.
- Muñoz, Y. (2000). Las alianzas estratégicas como opción competitiva en Economías integradas: el caso de 8 empresas antioqueñas. En:

- Didier Jourdan (Ed.) *Contemporary Developments in: Integración Económica y Desarrollo Empresarial: Europa y América Latina* (pp. 123-133). Paris, Francia: Éditions Eska.
- Rassuli, K.M. y Hollander, S.C. (2001). Revolving, Not Revolutionary Books: the History of Rental Libraries until 1960. *Journal of Macromarketing*, 21(2), 123-134.
- Shapiro, S.J. (1965). Comparative marketing and economic development. En G. Schwartz (Ed.). *Science and Marketing* (pp.398-429). New York, NY: Wiley.
- Tamília, R. (2004, marzo). *Topic # 10: Macromarketing Thought*. Documento no publicado en el Seminario in Marketing Theory, Université du Québec à Montreal, Montréal, Canada
- Tippins, M.J., Rassuli, K. M. y Hollander, S. C. (2002). An Assessment of Direct Farm-to-Table Food Marketing in the USA. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(6), 343-354.
- Wilkie, W. (1997). Developing Research on Public Policy and Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 16(1), 32-137.
- Wilkie, W. y Moore, E. (1999). Marketing's Contribution to Society. *Journal of Marketing*, 63, 168-218. ☀

# EXTERNALIZACIÓN DE FUNCIONES: ALGUNAS REFLEXIONES TEÓRICAS

FRANCISCO GANGA CONTRERAS

Administrador Público  
Licenciado en Administración  
Magíster en Administración de Empresas  
DEA en Organización de Empresas  
Dr © en Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas  
Profesor jornada completa de la Universidad de Los Lagos-Chile  
Chinquihue Km 6 Puerto Montt  
fganga@ulagos.cl

IVÁN TORO REINOSO

Administrador Público  
Licenciado en Ciencias Políticas y Administrativas  
Universidad de Los Lagos-Chile  
ivan\_3214@yahoo.com.ar

Fecha de recepción: 05-11-2007

Fecha de corrección: 22-02-2008

Fecha de aceptación: 30-04-2008

## RESUMEN

El estudio del comportamiento organizacional aparece como uno de los desafíos más importantes de esta nueva era, su adecuada comprensión y entendimiento representan un pilar fundamental en el éxito o fracaso de quienes hacemos de la administración de estos organismos, nuestra profesión, así como también representa el éxito o fracaso de las propias organizaciones.

El texto que a continuación se presenta tiene como principal objetivo analizar las nuevas tendencias en cuanto a modelos organizacionales se refiere, a la vez que busca contri-

buir al conocimiento administrativo, describiendo las principales características y las principales formas que puede adoptar la externalización de funciones, para lo cual se ofrece al lector una revisión del modelo en red, la organización virtual, el trébol irlandés y el modelo de organización federal, claros ejemplos de lo que conocemos como outsourcing.

También se aborda el origen del outsourcing, algunas diferencias conceptuales, sus principales ventajas y riesgos, además de incluir una revisión a la situación actual de la externalización de funciones en Chile.

## **PALABRAS CLAVE**

Tecnologías de la Información, Organización Federal, Trébol Irlandés, Organización en Red, Organización Virtual, Externalización de Funciones, Relaciones Inter Organizacionales.

**Clasificación Jel:** M10

## **ABSTRACT**

### ***Outsourcing: some theoretical reflections***

The study about organizational behavior appears as one of the most important challenges of this new age. Its suitable comprehension symbolizes the foundations of the success or failure for those who take the organizational management as profession, and it also symbolizes the success or failure for those organizations.

This document's main objective is the analysis of new tendencies refer-

ring to organizational models at the time it contributes to administrative knowledge by describing the main characteristics and alternatives that could be adopted in outsourcing. A review of the network model, the virtual organization, the shamrock organization and the federal organization model, is presented as examples of what is known as outsourcing.

It is also studied the origin of the outsourcing, some conceptual differences, its main advantages and risks, and its current situation in Chile.

## **KEY WORDS**

Information Technologies, Federal Organization, Shamrock Organization, Network Organization, Virtual Organization, Outsourcing, Inter Organizational relationships.

## INTRODUCCIÓN

Desde una perspectiva darwinista, la evolución de los modelos organizativos está determinada por las características y el perfil de la sociedad en donde éstas nacen, se desarrollan y luego mueren. Al respecto, Warren Bennis (1969) vaticinó el fin de los modelos organizacionales tradicionales y el surgimiento de nuevos sistemas que responden a las necesidades de las organizaciones contemporáneas, anticipándose de esta forma a lo que, en palabras de Rodríguez y Hernández (2003), corresponde a la decadencia del modelo de la gran empresa vertical, y es relevada por estructuras basadas en la cooperación mutua y en la descentralización de las funciones que componen la cadena de producción, creando así verdaderas redes organizacionales.

Los primeros indicios de este tipo de organizaciones en la época contemporánea pueden situarse en el norte de Italia con la aparición de los denominados “distritos industriales”. Estos nacieron como una estrategia de cooperación entre pequeñas y medianas empresas ante la creciente amenaza que representaban las grandes organizaciones originadas a partir de los cambios en la forma de producción, resultado de las nuevas técnicas productivas incorporadas durante los años en que se desarrolló la revolución industrial; forjando de esta manera el mayor cambio socioeconómico y cultural de la historia.

Ante la gran aceptación y el éxito obtenido por los nuevos paradigmas organizacionales, todo tipo de organizaciones, incluyendo las instituciones y organismos públicos, han estado adoptando de manera creciente

estas nuevas formas organizativas cada vez más flexibles, adaptables, competitivas, eficaces y eficientes, en donde destaca como principal pilar la externalización de funciones.

En este artículo se presentan los aspectos más importantes del outsourcing, tales como su origen y los preceptos básicos para su aplicación exitosa. Luego se esboza, en términos generales, la situación de la externalización de funciones en Chile. Finalmente, se estudian la estructura en red, el trébol irlandés, la organización federal y la organización virtual, todos ellos modelos de organización flexible basados en la externalización de funciones, los cuales, por su capacidad explicativa, han sido considerados para esta investigación.

La información recolectada para el desarrollo de este documento fue obtenida a través de la utilización de fuentes secundarias, es decir, la revisión y análisis de libros, periódicos y revistas especializadas en el tema, y documentos electrónicos, entre otros medios, esto por tratarse de una revisión documental del tema abordado.

## I. LOS CAMBIOS EN EL ECOSISTEMA ORGANIZACIONAL

En el ámbito socio-político la caída del Muro de Berlín, y con ello la caída de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, significó el traspaso de un sistema fuertemente autoritario y comunista hacia un modelo democrático y liberal, dejando de esta manera de existir el histórico enemigo norteamericano. Tal proceso se llevó a cabo mediante la aplicación de dos reformas implementadas durante el

gobierno de Mijaíl Gorbachov, éstas fueron la Glasnost y la Perestroika.

La caída de la U.R.S.S. significó el cambio desde un mundo bipolar hacia un mundo marcadamente unipolar. En este sentido fue Estados Unidos el que, finalmente, logró imponer tanto su filosofía política, basada en un modelo democrático, como su ideología económica, apoyada en la idea del liberalismo económico.

No obstante, desde la década de los años noventa hemos sido testigos de un nuevo cambio, esta vez la competencia militar ha sido reemplazada por la competencia económica. En este nuevo escenario mundial la superpotencia norteamericana ha debido orientar sus estrategias económicas para competir con quienes representan sus nuevas amenazas: Japón y la Comunidad Económica Europea.

En palabras de Thurow (1992, p. 17), en 1992 hay una superpotencia militar, Estados Unidos, que se encuentra sola, y tres superpotencias económicas, es decir, Estados Unidos, Japón y Europa. Esta vez el cambio en el escenario económico mundial ha ido desde la Unipolaridad que

significó la caída de la U.R.S.S. hacia una Tripolaridad, cuyos tres sectores están dados por el poderío económico representado por Estados Unidos, Japón y la Unión Europea (U.E.), ver Tabla 1.

Para Thurrow (1992, p. 46) la importancia en el proceso productivo se traslada desde el ámbito de fabricación y diseño de nuevos productos. hacia el ámbito de la creación de nuevos procesos productivos, es decir, la invención de nuevas formas de producción; al señalar que las nuevas tecnologías de productos son secundarias mientras que las nuevas tecnologías de procesos son esenciales.

Apoyando la idea de Thurrow, los autores Mintzberg, Handy y Nonaka y Takeuchi señalan que en la actualidad las organizaciones orientadas a la innovación son las que obtienen ventajas más perdurables. Así, la estrategia de innovación tiene que tener campo fértil dentro de la propia empresa; es más, la empresa debe estar configurada (organizada) de tal manera que sea pro-activa a la creación de estas ventajas competitivas<sup>1</sup> (citado por Marroquín y Castroman, 2006).

**Tabla 1:** Cifras económicas de los tres principales mercados en el mundo

<b>Datos 2005</b>	<b>U.E (27).</b>	<b>EE.UU.</b>	<b>Japón</b>
Población (en millones)	313,9	296,4	127,8
PIB (en trillones de dólares)	10,0	12,4	4,5
% PIB mundial	22,1	28,1	10,2

**Fuente:** World Development Indicator Database, 2007; Servicios de Estudios, 2006.

<sup>1</sup> Conjunto de características que posee una organización determinada y que representan una diferenciación y/o superioridad en comparación con sus competidores.

Además de la importancia que adquiere la tecnología de procesos, la generación de estructuras organizativas flexibles es un aspecto clave a la hora de ser competitivos en el nuevo escenario que presenta la economía mundial, esto se debe a que la presión de la competencia no ha dejado de crecer y las empresas se esfuerzan por responder cada vez con mayor precisión a las exigencias de sus clientes, cuestionándose la división vertical del trabajo y la coordinación por jerarquía.<sup>2</sup> De esta forma, la nueva estructura organizacional trata de sustituir relaciones de mercado por relaciones inter-organizativas que permitan aprovechar, para beneficio mutuo y mediante su coordinación, las capacidades que posee cada uno de los socios sin perder la identidad legal, dotando a las organizaciones de estructuras simples, flexibles y con una elevada capacidad para adaptarse a las exigencias de su entorno (Salazar, 2005; Brunet y Galeana, 2004).

Frente a la crisis que han estado enfrentando las estructuras organizativas de tipo “*top down*”,<sup>3</sup> las organizaciones que habían adoptado estos modelos estructurales han estado disminuyendo, año tras año, la escala de producción, dirigiéndose de manera cada vez más determinada a la subcontratación (Safón, 1997, p. 312), encargando a otras empresas aquellas funciones o etapas del

proceso productivo que parecían ser menos rentables.

Además, la intensificación de las demandas de competitividad en el intercambio de bienes y servicios, la exigencia de estrategias de regionalización para enfrentar altos costes de capitalización y la rápida distribución de dichos bienes y servicios han supuesto como consecuencia una mayor flexibilidad organizativa, con el fin de garantizar tasas de productividad más elevadas y, por consiguiente, menores costos en las unidades finales de producto. Por ello entonces la tendencia actual de los mercados laborales es reducir el número de trabajadores pertenecientes al núcleo y apelar cada vez más a una fuerza de trabajo que pueda reclutarse rápidamente, así como despedirse con la misma rapidez y sin costos cuando los negocios empeoran. Este paradigma organizativo se fundamenta en la cooperación interempresarial como la clave de la competitividad. Esta necesidad de cooperación debe estar cimentada en el desarrollo de las habilidades y los conocimientos de los trabajadores, como también en la utilización de la tecnología, pero principalmente en la idea de que la empresa global ha muerto y que la empresa del futuro pasa por aceptar dos principios fundamentales: el primero, es que una empresa tiene que concentrarse sólo en unas cuantas actividades nucleares y que

---

2 Tipo de coordinación atribuida a las organizaciones de tipo burocrático. Es la distribución adecuada del esfuerzo realizado por el grupo con el fin de lograr unidad de acción en la consecución de un objetivo en común. Su opuesto lo representa la coordinación interorganizativa, utilizada en mayor medida en las organizaciones de tipo flexible, las que establecen relaciones con otras organizaciones, dependiendo de las exigencias del mercado, sin que exista necesariamente una jerarquía entre ellas.

3 Modelos administrativos caracterizados por una excesiva centralización, en donde las decisiones son impuestas desde la cúpula de la alta dirección hacia el resto de la organización.

su segunda actividad fundamental tiene que ser la búsqueda de redes, subcontratas o socios que realicen las demás actividades para completar la cadena productiva (Sierra, 1997; Harvey, 2004; Cuesta, 1998).

## 2. EL OUTSOURCING

Es difícil establecer los inicios del outsourcing ya que esta herramienta es una forma más de dividir el trabajo, por lo tanto, podríamos decir que el outsourcing se origina en la teoría económica de la división del trabajo propuesta por Adam Smith. No obstante, su origen como figura organizativa del trabajo, podría remontarse en América hasta antes de la colonización española, época en que la población indígena se organizaba en pequeños grupos desconocedores de la propiedad individualista en la tenencia de la tierra, que se encargaban de trabajarla y explotarla para utilidad común de su organización primitiva y cuyas labores eran de todo tipo y por diferentes espacios de tiempo, dependiendo de la duración de la cosecha o dificultad de la actividad. En una ubicación temporal más actual es posible establecer los orígenes del outsourcing en los Estados Unidos a comienzos de la década de 1940, al inicio de su participación en la Segunda Guerra Mundial, cuando se alió a los países europeos para combatir a las fuerzas nazis y posteriormente en su guerra contra Japón. Sin embargo, esta forma de organización del trabajo logra un mayor auge con el desarrollo de la ingeniería industrial, y en especial con la aparición de la reingeniería, ante lo cual las industrias automotoras japonesas son un hito relevante en el desarrollo del outsourcing (Moncada y Monsalvo, 2000; Vigorena, 2006).

Outsourcing es una palabra de origen anglosajón compuesta por los términos “OUT”, cuyo significado es “fuera” y por “SOURCE”, que significa “fuente”, por lo tanto outsourcing quiere decir “de fuente externa” (Carreño y Lavín, 2003). Sin embargo, para efectos de esta investigación es pertinente realizar algunas diferenciaciones de conceptos.

En un contexto amplio, se llama outsourcing a la contratación de nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Es una relación contractual que tiene como objetivo la subcontratación de proveedores para el abastecimiento de un producto o servicio determinado, creando alianzas estratégicas con la finalidad de obtener mayores ventajas competitivas respecto de las demás empresas. El outsourcing supone una relación entre empresa y proveedor, que busca el máximo de cohesión y confianza que les permita generar juntos un valor agregado, el que se podrá lograr a través de una planificación de trabajo en conjunto y una comunicación oportuna. En el outsourcing, una organización decide entregar a un tercero externo a ella la responsabilidad de cumplir con una etapa, proceso o tarea que compone la cadena de valor, y que no es parte del corazón del negocio (Rothery y Robertson, 1996; Carreño y Lavín, 2003; Gutiérrez, Palma y Santibáñez, 2003).

Cassani, Rodríguez, Soria y Ángeles (1996, p. 88) señalan que el outsourcing puede entenderse en dos sentidos, el primero, lo define como el proceso por el cual una tarea o actividad, que tradicionalmente se desarrollaba dentro de la empresa,

pasa a ser externalizada encargando a un tercero el desarrollo de ésta. El segundo enfoque, más utilizado en la práctica y que puede inducir a confusión, considera como proceso de outsourcing cualquier externalización de actividades de la empresa, ya fuesen éstas desarrolladas o no previamente por la empresa.

En términos generales, “outsourcing” es utilizado para referirse a la externalización de servicios, incluyendo la puesta a disposición de trabajadores. Se utiliza para definir una herramienta de gestión que designa un área o actividad de trabajo de nuestra organización a otra empresa externa, denominada outsourcer, especializada en el servicio demandado. Entonces, una primera acepción del término outsourcing nos dice que éste corresponde a una tendencia utilizada cada vez con mayor frecuencia por las organizaciones, que consiste en delegar a otras empresas la ejecución de una serie de servicios materiales e inmateriales, los cuales anteriormente asumía directamente a través de sus propios empleados. Esta tendencia se fundamenta en la no existencia de organizaciones verdaderamente productivas en todas las actividades, debiendo buscar la especialización a través de terceros que resulten capaces de ejecutar ciertas actividades mejor que la propia empresa, con el objetivo de obtener un mejor resultado integral (Lara y Martínez, 2000; Moncada y Monsalvo, 2000; García y Garmón, 2005).

Por otro lado, en un sentido restringido, existe diferencia entre trabajo

en régimen de subcontratación y outsourcing. El trabajo en régimen de subcontratación es aquel en que una organización decide encargar a un tercero la ejecución de una obra o faena, la prestación de un servicio o la provisión de un bien específico. Desde un punto de vista jurídico, el término sub-contratación nace en el derecho civil para referirse a una figura contractual en la cual existen dos contratos de la misma naturaleza y uno es dependiente del otro (Razeto, 1999, p. 4). El outsourcing, en cambio, se refiere solamente a la puesta a disposición de personal, es decir, se refiere al contrato mediante el cual una empresa de servicios temporarios<sup>4</sup> coloca trabajadores a disposición de una empresa usuaria, en donde los trabajadores, a pesar de mantener contrato de trabajo con la empresa de servicios temporarios, desarrollan sus funciones, y por tanto se encuentran bajo subordinación y dependencia de la usuaria.

En la subcontratación sólo participa una empresa mandante y una empresa asesora. La relación que existe entre la empresa mandante y la asesora ya no es en términos de cliente - proveedor, sino que pasa a ser en términos de una alianza estratégica que se ha creado con el fin de explotar, de la mejor manera posible, una oportunidad que se ha presentado en el mercado. Por su parte, en el suministro de trabajadores se genera una relación de tipo triangular en donde participan tres actores, a saber, la empresa usuaria, la empresa proveedora y los trabajadores. Por lo tanto,

4 Son empresas de servicios transitorios todas aquellas personas jurídicas cuyo objetivo sea poner trabajadores a disposición de otras organizaciones con el fin de que éstos cumplan tareas de carácter transitorio.

la gran diferencia entre ambas figuras consiste en que, por la primera, la mandante requiere o encarga una obra o servicio y, por la segunda, la usuaria requiere que le provean mano de obra para un fin específico (Boletín Laboral, 2006, p. 4).

Cubillo (2005) propone la existencia de al menos dos tipos de outsourcing. El Global Sourcing, es decir, la posibilidad que tiene la empresa mandante de elegir al proveedor dentro de un grupo de posibles suministradores, primando criterios relacionados con las condiciones del contrato, y muy especialmente el precio. El Local Sourcing, en donde, las relaciones de cooperación entre la empresa mandante y la proveedora han evolucionado hasta el punto en que la primera considere a esta última como la única fuente para suministrar una función o producto específico.

También es posible establecer una tipología de outsourcing de acuerdo con el nivel de integración y apertura que la empresa mandante está dispuesta a mantener con el outsourcer. De tal forma, la tipología queda estructurada en: outsourcing básico, en donde el contrato se celebra en torno a adquisiciones de materias primas, compra de servicios básicos, y el uso de asesorías y consultorías. Outsourcing estructural, como su nombre lo indica, es el tipo de externalización en donde lo contratado tiene que ver con la estructura organizacional, tal como actividades administrativas y operativas, actividades de producción y la relación con los proveedores.

La última categoría corresponde al outsourcing de valor agregado, relacionado con la búsqueda de la excelencia, negocios, y la entrega del know how<sup>5</sup> y marca a terceros (Vigorena, 2006).

Al igual que toda herramienta administrativa, la externalización cuenta con ventajas y desventajas. Entre las primeras están la rebaja de los costos totales de los bienes y servicios adquiridos, responder y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, atención especializada, creación de alianzas estratégicas, aplicación del talento y los recursos de la organización en las áreas claves, aumento de flexibilidad, la reducción del poder de los sindicatos para alterar el proceso productivo a través de huelgas, dejar fuera áreas no esenciales y difíciles de manejar y acelerar los beneficios que podría traer la implantación de procesos reingenieriles; pero sin duda alguna, lo más importante es que el outsourcing permite que la organización se dedique exclusivamente a desarrollar las funciones medulares de su negocio, es decir, que la organización fije todos sus recursos y esfuerzos en el desarrollo de las que han sido definidas como sus competencias esenciales, evitando malgastar dichos recursos y esfuerzos en aquellas actividades que son accesorias o de apoyo a la labor principal de la organización (Gutiérrez *et al.*, 2003; Carreño y Lavín, 2003).

Es posible agrupar los riesgos del outsourcing en riesgos estratégicos y riesgos operativos. Entre los

5 Conjunto de conocimientos, saber especializado y experiencia, que poseen los trabajadores de una organización en cuanto a la producción de algún bien o servicio.

primeros se enlistan la pérdida de control, relacionados con la pérdida de las competencias y el know how, al finalizar la relación contractual. Si la relación de outsourcing es de valor agregado, puede provocar el traspaso de información confidencial, transformándose el outsourcer en un potencial competidor. También es posible que, por cambios en las condiciones del mercado, los costos de producción varíen, traspasándolos a la organización mandante. Similar al punto anterior, por motivos variados, la calidad de los productos o servicios finales puede no ser la acordada en el contrato. En cuanto a los riesgos operativos, la dificultad para establecer con exactitud el valor mercado de un producto o servicio puede generar alteraciones y errores en la evaluación de los costos, así como también puede generar problemas en caso de existir una renegociación de los contratos. Así mismo, la reducción de la planilla suele ser un inconveniente que presenta el outsourcing (Cassani *et al.*, 1996).

Por su parte, Rothery y Robertson (1996) agrupan los riesgos propios del outsourcing en tres grandes categorías, a saber, riesgos relacionados con el negocio, las personas y la tecnología. En los riesgos relacionados con el negocio los autores señalan que es necesario considerar las fluctuaciones en la oferta y demanda del bien o servicio que se está ofreciendo, la aparición de nuevos bienes o servicios que puedan ser sustitutos del ofrecido por nuestra organización, los cambios en el entorno y el mercado, por ejemplo, las fusiones o adquisiciones de otras y por otras organizaciones; también es necesario considerar las desvinculaciones de organizaciones anteriormente fu-

sionadas, y por último, es necesario tener en cuenta la importancia de una pre-evaluación del proveedor con el cual se establecerá el contrato de outsourcing. En la categoría de las personas encontramos los riesgos de no conocer las habilidades y conocimientos con que cuentan y aquellos con que no cuentan los trabajadores propios de la organización, lo que puede tener un efecto negativo si se decide desvincular o incorporar trabajadores. Otro aspecto importante, y muy común, es el desconocimiento de las leyes laborales, por lo cual también es común el incumplimiento de estas normas. Todos los cambios traen consigo algunos efectos, en el caso del outsourcing es necesario no crear incertidumbre de la situación laboral de los trabajadores, con el fin de evitar los problemas propios que derivan de los trabajadores inseguros o preocupados por su situación laboral. En relación con lo anterior es común encontrar situaciones en las cuales las organizaciones, sean mandantes o usuarias, aprovechen algunos vacíos legales con el fin de disminuir costos en desmedro de los derechos y beneficios de los trabajadores, quienes generalmente suelen ser la parte más débil dentro de un ámbito económico-laboral. Ante esto es necesario salvaguardar este tipo de prácticas ya que, como sabemos, las diferentes variables de la economía reaccionan a las alteraciones que sufra alguna de ellas. Así por ejemplo, bajas remuneraciones provocan escasez de dinero, lo cual a su vez genera una baja en la actividad económica. Un empleo inestable produce reticencia al endeudamiento, y por lo tanto se presenta nuevamente una baja en la actividad económica.

En el ámbito de la tecnología es necesario tener presente que, a diferencia de las otras categorías, los resultados de la aplicación, desarrollo y manutención de la tecnología son intangibles, lo que significa que sus resultados no se miden de la misma manera que los resultados obtenidos en las categorías de negocio y de las personas. Por último, es importante asegurar que en el caso de los productos tecnológicos (especialmente los informáticos) que se venden con licencias, éstas puedan ser reasignadas al vendedor; esta reasignación debe considerarse al momento de negociar el contrato de outsourcing, con el fin de evitar sorpresas.

Para evitar o reducir la ocurrencia de éstos y otros riesgos asociados al outsourcing es importante que toda iniciativa de externalización de funciones cuente con un plan de implementación, sin perjuicio de que la empresa colaboradora posea sus propios planes para la puesta en marcha de las obras, los que, en todo caso, deberán ajustarse a los términos del contrato. Los planes de implementación se pueden clasificar en tres tipos, a saber: Pre-Contrato, el cual corresponde a todas las actividades previas a la firma del contrato. Post-Contrato, el que incluye las actividades realizadas en el periodo que va desde la firma del contrato hasta el inicio de las operaciones. Post-Inicio, involucra todas aquellas actividades posteriores al inicio de las operaciones que dan origen al contrato (White y James, 2000).

### **3. SITUACIÓN ACTUAL DEL OUTSOURCING EN CHILE**

La externalización como proceso sistemático se ha desarrollado en Chile a partir de la década de 1980 de forma

silenciosa y creciente de modo que, al cabo de estos últimos 25 años, está plenamente instalada en nuestra realidad económica y laboral. En Chile, los sectores pioneros en la utilización de servicios externos han sido los sectores de la construcción, el agrícola y el minero, en donde este último, debido a su gran dinamismo e importancia económica, se ha caracterizado por incorporar nuevas tecnologías y modernos métodos de administración. Hoy en día, las relaciones interempresariales basadas en la externalización de servicios, han proliferado teniendo como principal consecuencia que las operaciones empresariales a distancia han continuado extendiéndose desde actividades rutinarias, periódicas o netamente complementarias de las empresas a tareas más especializadas y que requieren una alta capacitación por parte del proveedor de los servicios (Echeverría, 2006; Gutiérrez *et al.*, 2003; Piña, 2005).

La instauración de esta nueva forma de producción, conocida con el nombre de outsourcing o externalización, se torna cada vez más practicable gracias a la fuerte influencia ejercida sobre nuestro país por el proceso de globalización. Así, la externalización de la producción y el trabajo, en los últimos veinte años, se ha extendido vertiginosamente al interior de los países de América Latina, tanto como estrategia desarrollada en forma abierta, promovida y celebrada por las empresas, como de modo soterrado, para disimular o evadir algún problema laboral, en muchos casos, y/o tributos, en otros (Echeverría, 2006, p. 3).

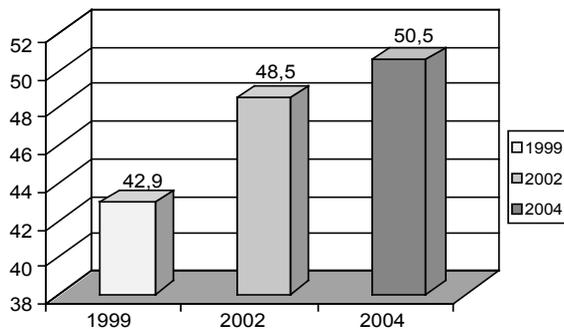
En Chile la subcontratación es un fenómeno que se ha generalizado

en los últimos años, especialmente desde la derogación de la Ley 16.757 de 1968 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, la cual, al promulgarse la Constitución Política de 1980 dictada por la Junta Militar, quedó derogada, debido a que la nueva Constitución disponía en su artículo 19, número 21, que las únicas limitantes para el desarrollo de una actividad económica serían la moral, el orden público, la seguridad nacional, y las normas propias que regulen el rubro a desarrollar. Esta ley (Ley 16.757) fue diseñada para regular y restringir, e incluso excluir, la subcontratación para el caso de aquellas labores consideradas como inherentes a la producción principal y permanentes de la empresa, como lo eran, por ejemplo, aquellas destinadas a la reparación o mantención habitual de los equipos. Mientras los procesos de ajuste estructural (downsizing)<sup>6</sup> en las empresas chilenas han dejado sin trabajo fijo a miles de empleados, profesionales y ejecutivos, centenares de nuevas empresas se han creado,

absorbiendo la mano de obra con diferentes formas de trabajo, pero no necesariamente como empleados de jornada completa. Es así como en la actualidad es posible encontrar trabajadores subcontratados en áreas tan diversas como la construcción, la mediana y gran minería, en labores agrícolas, lo que se ha extendido también hacia los servicios de salud, el transporte, las empresas del rubro de las grandes tiendas, e incluso en la mayoría de instituciones públicas (Walter, 2004; Vigorena, 2006).

En términos generales, en Chile la subcontratación ha presentado un leve pero sostenido aumento. De acuerdo con el Gráfico 1, en el año 1999 las empresas que poseían al menos una actividad subcontratada representaban el 42,9%, cifra que para el año 2002 alcanzó niveles superiores al 48%, aumentando en el año 2004 hasta superar el 50%, es decir, más de la mitad de las empresas han subcontratado al menos una de sus actividades (Encuesta Laboral, 2004) (Ver Gráfico 1).

**Gráfico 1:** Evolución de la subcontratación en Chile



Fuente: ENCLA, 2004.

6 Un ajuste estructural o downsizing se define como un proceso de reorganización o reestructuración de la organización, a través del cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño de la estructura organizacional, incluyendo el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.

Dentro de todas las empresas, las que más externalizan servicios, son las grandes empresas, cuyo porcentaje llegó el año 2004 a prácticamente

el 75%, en contraposición a las microempresas, donde el porcentaje no alcanza el 40% (ver Tabla 1).

**Tabla 1:** Externalización en las empresas chilenas

	Encuesta Laboral 1999	Encuesta Laboral 2002	Encuesta Laboral 2004
Porcentaje de microempresas que subcontrata	33,0%	29,0%	38,0%
Porcentaje de pequeñas empresas que subcontrata	38,0%	41,0%	47,9%
Porcentaje de medianas empresas que subcontrata	60,0%	66,1%	58,5%
Porcentajes de grandes empresas que subcontrata	68,0%	75,7%	74,8%

Fuente: Dirección del Trabajo

Como se mencionó anteriormente, la externalización de servicios es una estrategia que no sólo las empresas privadas han decidido utilizar, sino que las instituciones y empresas del Estado también han encontrado en el outsourcing una poderosa herramienta que les permite adaptarse a los cambios del entorno, a la vez que reducir los costos de operación, mejorando su gestión.

Al respecto, Mas (2004, p. 3) señala que no existen inconvenientes en que los organismos e instituciones del sector público adopten las estrategias desarrolladas por la empresa privada, entre ellas la externalización, para alcanzar la tan anhelada excelencia, siempre y cuando dichas estrategias no desvirtúen el principal objetivo de las organizaciones gubernamentales, es decir, la búsqueda del bien común. El mismo autor añade que no hay que olvidar que siempre hay que mantener

un núcleo estratégico de funciones en el seno de la Administración Pública. Son irrenunciables la elaboración de políticas, la provisión de los servicios (esto es, su identificación y asignación), el control y la evaluación de alto nivel de la prestación de servicios o la ejecución de funciones que se realicen en un entorno de conflictos de interés que necesiten de unas garantías de independencia y objetividad especiales, así como las personas que permiten hacer efectivas estas funciones. De todos modos, para que efectivamente la paraadministración<sup>7</sup> preste servicios de mejor calidad y con menores costes, dependerá siempre del grado de control que ejerzan los organismos públicos sobre este sector. Sin control no hay garantías de calidad y se pueden perder las supuestas ventajas económicas (Ramió, 2000, p. 2). Existe una fuerza controladora dentro de la sociedad, la cual concentra los

<sup>7</sup> Contratación de entidades privadas, con fines de lucro o sin ellos, para realizar actividades que, por su naturaleza, son propias de las instituciones públicas. En otras palabras, la paraadministración se refiere a la externalización de funciones en la administración pública, funciones que son encargadas a empresas e instituciones privadas.

mayores índices de eficiencia<sup>8</sup> en lo que respecta precisamente al control. Esta fuerza está compuesta por los ciudadanos. Es importante que la externalización de la gestión pública incluya, desde un principio y en forma directa, a la ciudadanía, por razones de eficiencia, bajos costos del control, se genera una inclusión democrática al fomentar la participación ciudadana, y porque, en fin de cuentas, el ciudadano es el único agente que ejerce control las veinticuatro horas del día (Santolaria, 2004).

En Chile esta realidad no está distante de las instituciones públicas, es así como organismos y empresas del Estado han decidido externalizar aquellas funciones que no son del centro estratégico de la organización. El outsourcing comenzó a ser incorporado por el sector público principalmente en dos áreas de la producción, estas son, en primer lugar, los procesos operativos, los cuales consisten en servicios de recaudación de imposiciones, el sistema de control de cotizaciones, el servicio de cuentas corrientes y el sistema de tramitación, concesión y pago de beneficios. En segundo lugar, el outsourcing comenzó a ser utilizado en los procesos de apoyo a las funciones de los organismos públicos, es decir, a los sistemas de apoyo como los sistemas contables, presupuestarios, de conciliación bancaria, de recursos humanos y los sistemas de apoyo administrativo y de obras (Gutiérrez *et al.*, 2003). Vemos, por ejemplo, la contratación de servicios externos por parte de los hospitales públicos y los centros de atención primaria, servicios que van

desde el abastecimiento de insumos hasta la contratación de personal externo, en especial la contratación a través del sistema de honorarios, a esto se suman la construcción de obras viales y viviendas, el transporte público, entre otros.

Frente a la implementación de una nueva forma de satisfacer las necesidades de abastecimiento de las instituciones públicas, el 29 de agosto del año 2003 el gobierno de Chile decide implementar un sistema de contratación y gestión de bienes muebles y servicios necesarios para el funcionamiento de la Administración Pública, el cual comienza a funcionar desde la entrada en vigencia de la Ley de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, Ley 19.886, que rige para las instituciones públicas pertenecientes al Gobierno central, gobiernos regionales, intendencias, gobernaciones, municipios, Fuerzas Armadas, Banco Central, Contraloría General de la República, Consejo de Defensa del Estado, y los poderes Legislativo y Judicial. A pesar de ser una ley de abastecimiento para los organismos del Estado se encuentran exceptuados de ajustar sus acciones tendientes a abastecerse aquellos organismos públicos que dispongan de normas expresas en contrario, como también todos los contratos que sean de naturaleza reservada (Ley 19.886, 2003).

#### **4. LOS NUEVOS MODELOS ORGANIZATIVOS**

A partir de lo anterior, vale decir, los complejos cambios en el merca-

---

<sup>8</sup> Relación entre los recursos utilizados y los bienes o servicios producidos. Logro de un objetivo al menor costo unitario posible. Se refiere al uso óptimo de recursos en programas, subprogramas y proyectos.

do, la descentralización interna de las grandes empresas, las relaciones interorganizacionales entre las pequeñas y medianas empresas, y de éstas con las grandes organizaciones, y principalmente la introducción de las tecnologías de la información en el proceso productivo, comienzan a gestarse nuevos modelos organizativos basados en las relaciones de cooperación interorganizativas, flexibilizando y especializando a la organización. En esencia, asistimos a uno de los principales cambios en la forma de organizar la producción, pero sin olvidar que lo que de verdad ocurre es la decadencia del modelo de gran empresa vertical (Rodríguez y Hernández, 2003, p. 11).

Todos estos cambios acontecidos en el escenario económico mundial exigen que las compañías cumplan, al menos, con cinco imperativos organizacionales: enfoque, velocidad, flexibilidad, eficiencia y acceso instantáneo a la información, es decir, las organizaciones contemporáneas necesitan ser ágiles ante las variaciones del entorno en el que se desenvuelven. Una de las claves para lograr esta agilidad es la opción de la subcontratación. Además, la necesidad de comodidad y ahorro de tiempo también están induciendo a dejar que un tercero nos preste muchos servicios (De la Cerda, 2001; Velasco y Olaskoaga, 2005; Porter, 1991).

Así entonces, surgen los modelos de Redes, el Trébol Irlandés, la Organización Federal y la Organización Virtual, como una forma de externalizar o subcontratar algunas funciones que

no están consideradas dentro de las core-competences<sup>9</sup> o competencias esenciales de la organización.

### **La organización en red**

La organización en red nace de las relaciones interorganizacionales desarrolladas entre pequeñas y medianas empresas que se generaron a partir de múltiples alianzas estratégicas y asociaciones, normalmente combinada con otras formas de organización, incluyendo divisiones, subsidiarias y distribuidores que agregan valor, las cuales buscaban crear una fuerza empresarial que pudiera competir en igualdad de condiciones con las grandes industrias que abarcaban gran parte del mercado. Las ventajas derivadas de esta unión interempresarial, según la conocida teoría de los distritos industriales de Marshal, consistiría en la especialización del trabajo, en las economías de intermediación y en el ambiente industrial, que consiste en la acumulación de profesionalidad y en el mayor acceso a las informaciones, en especial a las nuevas tecnologías (Rodríguez y Hernández, 2003; Gallardo, 1996).

El modelo en red desecha los paradigmas más representativos y característicos de los antiguos modelos organizativos, al poner en tela de juicio la división vertical del trabajo, el predominio de la coordinación mediante la jerarquía, la legitimidad de los líderes, la diferenciación de los roles operativos y normativos y el tipo de formalización,<sup>10</sup> figuras expuestas por Taylor, Fayol y Weber, en sus es-

9 También llamadas Core Business o Corazón del Negocio, Competencias Esenciales, Competencias Base. Representan aquellas áreas de actividades de la organización que la diferencian del resto de las empresas y, por ende, le otorgan ventajas frente a las demás organizaciones.

10 La formalización es típica de los modelos burocráticos y consiste en documentar las comunicaciones y preestablecer las rutinas y los procedimientos con el fin de uniformarlos.

tudios sobre la productividad y las estructuras organizativas. El motivo de esta visión antagónica se fundamenta en la incapacidad de las antiguas estructuras burocráticas para dotar a las organizaciones de dinamismo y adaptabilidad, características esenciales si se quiere ser competitivo en la nueva economía. Como consecuencia de ello, la empresa red o la empresa típica de la sociedad del conocimiento, cambia teóricamente como mínimo, su modelo de organización burocrático vertical hacia la horizontalidad en determinados aspectos: la organización se conforma alrededor del proceso y no del objeto, jerarquías planas, gestión en equipo, medida de los resultados para la satisfacción del cliente, gratificaciones basadas en los resultados del equipo, maximización de los contactos con proveedores y clientes, información, formación y retención de todos los empleados en niveles, descentralizando sus unidades y otorgándoles autonomía. Este tipo de estructuras, al ser un elemento de geometría variable, cambia de forma, de componentes, y la fuerza de trabajo cambia de tipo también (Rivas, 2002; Medina, 2005; Bedregal, 2006).

Castells (2004, p. 199) define la empresa red como aquella forma específica de empresa cuyo sistema de medios está constituido por la intersección de segmentos autónomos de sistemas de fines. Es decir, la “empresa red” es un conjunto de organizaciones que unen sus esfuerzos para alcanzar un objetivo en común. Este tipo de

organización goza de gran flexibilidad, la cual le ayuda para adecuarse a los cambios que tienen lugar en su entorno, así por ejemplo, cuando hay una demanda fuerte se organiza la red, cuando no la hay, se disuelve y se usan nuevos recursos. (Bedregal, 2006, p. 5).

Además, Castells (2004, p. 186) añade que la red permite una mayor diferenciación de los componentes de mano de obra y capital de la unidad de producción, y probablemente incorpora mayores incentivos y una responsabilidad escalonada, sin alterar necesariamente el modelo de concentración del poder industrial y la innovación tecnológica. Si bien la red en su conjunto busca un objetivo en común, esto no significa que las organizaciones miembros sufran la pérdida de su identidad, ya que dentro de la red, cada miembro cumple una función en particular, y por lo tanto debe tener una identidad y características específicas.

Para Brunet y Galeana (2004, p. 29) cuando se hace referencia al concepto de red empresarial éste puede entenderse de dos formas distintas. En primer lugar, las organizaciones están eliminando sus barreras y jerarquías internas, reduciendo su tamaño y funcionando a través de un complejo de unidades autónomas, orientadas hacia el mercado y vinculadas horizontalmente; son las redes internas o intraempresa, las cuales pueden identificarse con la organización horizontal.<sup>11</sup> En segundo lugar,

---

11 Una organización horizontal se estructura sobre la base de procesos más que de funciones, donde la comunicación tiene mayor relevancia que la opinión o propuesta de un grupo que, por su jerarquía, suelen tener mayor influencia sobre las decisiones. Se caracterizan por sus procesos democráticos y socializantes, además de no poseer niveles jerárquicos estructurales innecesarios.

las organizaciones están eliminando también sus límites con el entorno, es decir, con otras organizaciones con las cuales se establece una amplia gama de acuerdos de colaboración, mejor conocidas como redes externas o interempresa, este es el significado que más frecuentemente se da actualmente a la idea de red.

Los mismos autores (2004) establecen cinco categorías a tener en consideración: el primer grupo hace referencia a la necesidad de determinar con anterioridad qué actividades y funciones le corresponde desarrollar a cada una de las empresas miembros de la red, es decir, qué parte del proceso productivo le corresponde a cada nudo de la red, y cuáles serán los aportes que cada empresa debe realizar a la red en su conjunto. En segundo lugar, se debe determinar el grado de importancia que tendrá cada uno de los socios frente a la red, lo que involucra precisar cuál será el grado de influencia de cada empresa o nudo, cuál será la empresa que se considerará como el “nudo central”, cómo serán las relaciones de gobierno y cuáles serán los procedimientos a seguir por cada miembro, es decir, se debe especificar cómo se llevará a cabo el proceso administrativo. Como tercera categoría encontramos el sentimiento de pertenencia a la red que poseen, tanto las empresas nudo, como los trabajadores de cada una de ellas, lo que puede ser medido en términos de inversión de recursos tales como dinero, tiempo, esfuerzo, tecnología, etc. Además, dentro de esta categoría se considera un aspecto de vital importancia el entendimiento y el respeto que demuestren los trabajadores de una de las empresas hacia los empleados de las demás empresas

y viceversa. En cuarto lugar, los autores citados señalan la importancia de la capacidad de cohesión que debe poseer la red para mantener unida a cada empresa miembro, es decir, se trata de mantener estable, por el mayor tiempo posible, la composición de la red. Por último, se debe tener en cuenta la necesidad de contar con una estructura organizacional que busque reducir la complejidad que se presenta al interior de la red.

Cornella (2003, p. 74) señala que uno de los aspectos esenciales de la organización en red, radica en la necesidad de que las personas que participen en ella extraigan algún beneficio de la misma, es decir, cada persona o empresa que participa de la red, además de aportar con los recursos, esfuerzos, productos y/o servicios que le corresponden, busca la obtención de algún beneficio, ya sea en términos sociales (reconocimiento) o económicos (ganancias). En este sentido podemos ver que la organización establecida en red tiene su principal fundamento en la teoría de costos y beneficios, sean estos de tipo económico o no.

Según Harrigan (citado por Durand, Masera y Pujadas, 2003), las ventajas o beneficios que pueden obtener las organizaciones estructuradas en red pueden agruparse en beneficios internos, tales como riesgos compartidos, mejor información y prácticas y economías de escala; beneficios competitivos, los cuales se relacionan con la influencia sobre la evolución del sector, posicionamiento y diferenciación, ya sea de la organización o de los bienes o servicios que ésta produce; y beneficios estratégicos, al desarrollar relaciones de interdependencia, de

las cuales es posible obtener sinergias, transferencia de capacidades y de tecnología, y posibilidades de diversificación. Por su parte, Gallardo (1996) señala que las ventajas de este tipo de organizaciones radican en los costos casi nulos de formación y reclutamiento de la fuerza de trabajo, la facilidad de obtener y hacer circular la información, el aumento de la competitividad a través del logro de relaciones sólidas y alianzas comerciales, así como también la posibilidad de desenlazar lugares cercanos y enlazar lugares lejanos.

En síntesis, la organización red corresponde a un conglomerado de empresas que buscan flexibilizar el proceso productivo, adaptándose a los cambios del entorno con mayor facilidad y velocidad. En otras palabras, la empresa u organización red es aquella estructura organizacional sinérgica que articula contractualmente, a mediano plazo, relaciones inter empresariales, a fin de responder conjunta y solidariamente, de manera flexible, bajo la dirección de una empresa emisora de órdenes, a una demanda—final o intermedia—volátil, en un espacio económico de relaciones productivas de bienes y servicios. Este modelo se basa, por un lado, en la capacidad de adaptación que posea la organización, en donde la innovación es una de las características principales de la empresa red, y por otro lado, se basa en las relaciones de confianza que deben existir entre los distintos miembros de la red. Además de ello, la clave de este tipo de organización es disponer de la información adecuada, tanto de lo que ocurre fuera de ella, en especial la percepción de la organización en el mercado y lo

que ocurre con la competencia (Inteligencia Empresarial), como de lo que sucede dentro de la red (Gestión del Conocimiento) (Green y Rocha, 1992; Cornella, 2003).

### **La organización virtual.**

Si al modelo en red se le suma la utilización de las tecnologías de la información y comunicación, no como hecho concreto sino como la base del proceso de producción, se obtiene como resultado la organización virtual (Brunet y Galeana, 2004).

Cuando se utiliza el término “virtual”, a lo que realmente se está refiriendo es a una representación de una estructura que puede realizar la misma función de la estructura original, es decir, se trata de una estructura organizacional diferente de la original, pero cuyos procesos resultan igualmente capaces. Este concepto proviene del campo de la informática, específicamente del término “memoria virtual”, el cual describe la manera en que a un ordenador le es posible desarrollar funciones más allá de su capacidad de procesamiento (Byrne, 1993; Carrillo, 1995; Mowshowitz, 1997; Arjonilla y Medina, 2005).

La organización virtual está compuesta, al igual que el enfoque de redes, por una red de empresas que han decidido unirse en la consecución de un objetivo en común, en donde cada una de ellas realiza las funciones en la cual es especialista, y por lo tanto, es capaz de cumplirlas mejor que las demás empresas. Puede considerarse como una evolución particular de la organización en red, en la cual los participantes intentan establecer una forma de gestionarse

y organizarse más “democrática” o “federada”, en cuanto a la gestión de los flujos de información, bienes, decisiones y control. Esta evolución de la organización virtual radica en la masiva utilización de la tecnología de la información y comunicación como una importante herramienta de apoyo al proceso de producción. De acuerdo con Pérez (2003), lo más importante en el uso de las tecnologías de la información, y especialmente Internet, es cómo ellas permiten la reducción o disminución de muchos costos por la mejora de los procesos medulares de las organizaciones que los adoptan, cuando se usan de forma adecuada, lo cual significa que son mucho más que una nueva vía para vender productos y servicios, es decir, representan una manera de lograr el funcionamiento eficaz de las organizaciones, con importantes ahorros en costos que indudablemente favorecen la posibilidad de competir con éxito. Se pasa así de la integración como forma de desarrollo empresarial, a la conexión informática de empresas distintas que, conservando su propia identidad, les permite colaborar entre sí, con las consiguientes ventajas competitivas para todas ellas, al mantener la flexibilidad propia de las empresas pequeñas con las ventajas de las empresas integradas (Masiá y Capó, 2004; Pérez, 2003; Díaz, 1997).

Siguiendo a Cuesta (1998), es posible afirmar que para que exista una empresa virtual es necesario estar en presencia de tres condiciones al

mismo tiempo. En primer lugar, debe existir un “grupo de empresas” unidas entre sí a través de relaciones de producción, en donde cada una aporta al conjunto de ellas desarrollando una actividad o función específica del proceso productivo. En segundo lugar, la unión que se genera entre estas empresas debe caracterizarse por ser “temporal”, temporalidad que estará determinada por el periodo que dure la explotación de la oportunidad por la cual se creó la red. Por último, una vez explotada la oportunidad, la unión entre estas empresas se disuelve, por lo que hablamos de una “adaptabilidad intrínseca” al entorno de mercado. Dentro de este último punto Cuesta señala la posibilidad de volver a crear estructuras de redes para explotar nuevas oportunidades que presente el mercado, esta posibilidad estará condicionada por las “capacidades tecnológicas” con que cuenten las nuevas empresas que conformarán la organización virtual.

El mismo autor, basándose en los tres aspectos antes señalados, define la empresa virtual como una red temporal de empresas que se unen para explotar una oportunidad específica de mercado apoyada en las capacidades tecnológicas de las empresas que forman la red, en donde la incorporación de las nuevas tecnologías de la información a los procesos de fabricación ha dado lugar, en primera instancia, a los sistemas de fabricación flexible (FMS)<sup>12</sup> y, posteriormente, a la fabricación integrada por ordenador

12 Un Sistema de Fabricación Flexible (FMS) consiste en un grupo de máquinas controladas por computadoras y sistemas automáticos de manejo, carga y descarga de material, y son controlados por un computador central que supervisa el trabajo de los demás elementos del sistema.

(CIM).<sup>13</sup> En este modelo empresarial se destacan las tecnologías que configuran la fabricación ágil, la gestión de los flujos de información y las tecnologías de la información, los recursos humanos, y las estructuras organizativas de geometría variable,<sup>14</sup> lo que permite, principalmente, producir un bien o servicio optimizando los costos relacionados con el proceso productivo (Cuesta, 1998; Arjonilla y Medina, 2005).

Aken, Hop y Post (en Arjonilla y Medina, 2005) clasifican las organizaciones virtuales dependiendo del nivel de virtualidad. Así se obtiene la virtualidad organizativa, en donde la organización virtual corresponde a una red de empresas coordinadas mediante el uso de las tecnologías de la información. Una virtualidad funcional, en donde existen algunas actividades esenciales de la organización, las cuales se desarrollan externamente, es decir, son desarrolladas por un tercero o por una filial de la empresa, y en donde, al igual que en el primer caso, la coordinación se lleva a cabo con la utilización de las tecnologías de la información. El último tipo corresponde a la virtualidad operativa, que corresponde a la distribución geográfica de las operaciones físicas de la organización, las cuales, una vez más, son coordinadas a través de medios computacionales.

Existen ciertos factores que deben ser considerados para el éxito de la

organización virtual. En primer lugar, las tecnologías de la información son un elemento clave que permite a la organización contar con canales adecuados para la circulación de información, posibilitando la integración de las unidades que conforman la empresa virtual, como también una descentralización territorial sin que esto signifique un menoscabo en las relaciones interempresariales. Segundo, la organización virtual nace con el propósito de aprovechar los beneficios que pueden ser obtenidos al explotar una oportunidad en particular. Tercero, es necesario que cada unidad que conforma la red sea experta en la labor que desarrolla, con el fin de asegurar un trabajo de calidad que beneficie a todo el grupo. Cuarto, de nada serviría contar con tecnología de punta, con una buena oportunidad de negocio, o con el conocimiento que nos puede entregar un experto, si no existe confianza. Para la empresa virtual esto es un factor de vital importancia, debido a que las relaciones de interdependencia y apoyo mutuo deben estar sólidamente basadas en la confianza que tengan entre sí las empresas miembros. Por último, si se cumple con los cuatro factores anteriores, la organización red tiene muchas posibilidades de subsistir en un medio cada vez más complejo, por lo cual se va transformando en una organización ilimitada.

Fernández (2006) resume en tres pilares fundamentales los factores

---

13 La Fabricación Integrada por Ordenador (CIM) es un sistema que utiliza una base de datos central que integra toda la información de la organización; a partir del sistema de fabricación integrada es posible realizar una gestión global de todas las actividades de la organización, repercutiendo sobre todas las actividades de administración y gestión que se realicen en la empresa.

14 Las organizaciones con un modelo de estructura de geometría variable corresponden a aquellas organizaciones capaces de adaptarse a los cambios, cambiando sus líneas jerárquicas, de coordinación y comunicación de acuerdo con las variaciones que afecten al entorno en el que se desenvuelve.

esenciales para obtener como resultado una organización virtual exitosa. El primero de ellos corresponde a la confianza entre los socios, es decir, la credibilidad que tenga cada socio frente al resto en cuanto a las capacidades con que cuenta para desarrollar la tarea que se le ha asignado; pero también la confianza depende del interés en trabajar en conjunto y obtener así la mayor cantidad de beneficios. Muy relacionado con lo anterior está el nivel de compromiso de los integrantes de la organización virtual, el cual depende de la empatía que el socio tenga hacia la organización, como también del cálculo costo/beneficio que realicen los integrantes respecto a la experiencia de formar parte de una organización virtual. El tercer pilar corresponde a las llamadas normas relacionales, las cuales son estándares normativos que establecen las conductas que se consideran como deseadas y, por ende, se esperan de cada socio. Fernández señala como tales la flexibilidad, la solidaridad, la mutualidad, y la armonización del conflicto.

El funcionamiento de la organización virtual puede ser dividido en cinco etapas. La primera corresponde a la *“identificación de la oportunidad de negocio”*, la cual será el objetivo principal de la organización. En esta etapa la empresa que organiza la alianza desarrolla la planificación relativa al proceso productivo. Una segunda etapa es la de *“formación del conjunto de empresas que conformarán la organización virtual”*. En esta etapa, la empresa anfitriona o empresa broker, tiene la tarea de encontrar y seleccionar a las empresas que participarán de la organización virtual. Además, debe asignar las ta-

reas y funciones que le corresponderá a cada empresa miembro, es decir, debe realizar la división del trabajo. En tercer lugar encontramos la etapa en la cual corresponde *“diseñar las bases de la organización”*, es decir, las normas, los procedimientos, los flujos financieros, de información y material, entre otros. La cuarta etapa es la de *“operación”*, en donde se pone en marcha todo lo planificado anteriormente. Finalmente, una etapa que presenta dos opciones. Por un lado está la posibilidad de *“disolución”* de la organización virtual, en donde se finiquitan las relaciones interorganizativas entre los miembros, también se liquidan los activos y se saldan los pasivos que posea la organización en ese momento. Por otro lado, la organización puede optar por reorganizarse frente a una nueva oportunidad del mercado, en tal caso se habla de la etapa de *“reconfiguración”* (Sanz, De Benito y Del Olmo, 2003).

En consecuencia, la empresa virtual se basa en la lógica del establecimiento de relaciones de cooperación entre un conjunto de empresas, las que se han reunido para la consecución de un objetivo común, el cual se justifica en la explotación de una oportunidad específica que presenta el mercado, esta cooperación encuentra su principal cimiento en el alto nivel de confianza que debe existir mutuamente entre los socios, y es uno de los factores claves para alcanzar el éxito organizacional. Otro de los aspectos fundamentales de la organización virtual, y la principal diferencia que tiene con la organización en red, es el uso masivo de las tecnologías de la información como eje central del proceso productivo. Ante los mercados cada vez más dinámicos y la ma-

sificación del uso de las tecnologías de la información y comunicación, hoy el concepto de la organización virtual se da por sentado y la realidad se aproxima rápidamente (Pérez, 2003, p. 49).

### **El trébol irlandés**

Inicialmente, este modelo en trébol fue propuesto por Charles Handy en 1989. Así como la forma organizacional anterior adoptó la forma de una red, según Handy (1989), las nuevas formas empresariales tienen un mayor parecido a un trébol. La analogía del “trébol irlandés” tiene su base en la leyenda del trébol de la suerte, originada en Irlanda como amuleto protector, el cual constaba de cuatro hojas. Para Handy, la primera hoja del trébol está constituida por aquellos trabajadores que desarrollan las funciones esenciales de la organización, las actividades relativas a las core-competencias. Esta hoja del trébol debe estar constituida por un grupo muy reducido de ejecutivos contratados de forma permanente por la empresa. Debido a las características que deben poseer esta clase de trabajadores, en especial aquella que se refiere a las altas cualificaciones con las que deben contar, pueden ser considerados como los trabajadores del conocimiento.

En la segunda hoja del trébol se ubican aquellas labores que no son estratégicas para la organización, y que, por lo tanto, no necesariamente deben ser realizadas por personal de la empresa. Generalmente estas funciones son encargadas a terceras empresas, es decir, las funciones agrupadas en esta categoría se subcontratan a terceros. Según Handy (1989), estos “terceros” son un grupo

compuesto por individuos y por organizaciones, que, aunque a menudo son más pequeñas que las organizaciones principales, tienen sus propios tréboles, sus propias competencias y sus propios subcontratistas. Una estrategia de externalización, como la que propone Handy, se fundamenta, además del hecho de no pertenecer a las competencias esenciales de la organización, en lo poco rentable que resulta para la organización el desarrollar estas labores.

La tercera hoja la componen aquellas funciones que, por su naturaleza, sólo son desarrolladas en forma esporádica, por lo que los trabajadores que realizan estas labores no pertenecen a la dotación de personal de la empresa. Son trabajadores que prestan sus servicios de forma temporal y parcial y, por lo tanto, no mantienen contrato laboral vigente con la empresa en la cual desarrollan sus funciones sino que, lo que realmente existe es un contrato de tipo comercial. Es importante aclarar que ésta hoja del trébol no solamente está conformada por trabajadores sin cualificación, sino que también la componen profesionales cualificados. Con esta concepción del trabajo lo que la empresa contrata a este tipo de trabajadores, no es su tiempo como solían ser las antiguas relaciones laborales, sino que ahora lo que realmente importa es el producto que la empresa recibe por parte del trabajador.

A pesar de llevar el nombre de “trébol”, algunos autores, entre los cuales podríamos contar al propio Handy, proponen la existencia de una cuarta hoja. De esta manera, Cubillo (2005, p. 97) la define como aquella hoja en la cual se incorpora la Autonomía

del Cliente o, lo que es lo mismo, pretende que el cliente se implique en el proceso y haga parte del trabajo y, además, no se sienta perjudicado o se desvincule de la empresa. La idea principal es que el cliente se haga partícipe del proceso productivo, de tal manera que el cliente, de ser un agente pasivo, pase a ser un actor importante en la producción, apoyado en el uso de la tecnología.

Según Fuchs (2005, p. 178), en la cuarta hoja del trébol irlandés el cliente o consumidor aporta crecientemente con gran parte del trabajo mediado por tecnología. Esto lo podemos ver principalmente en la prestación de servicios, tal es el caso, por ejemplo, de los cajeros automáticos, los dispensadores de saldos y de estados de cuentas, y el uso de Internet en transacciones financieras, entre otras.

Además de considerar una cuarta hoja, Fuchs postula que la alta gerencia de una organización se encuentra agrupada en el tallo del trébol. En palabras del propio Fuchs, el tallo duro representa la dirección de los procesos de gestión que aglutinan y coordinan la armonía de estas hojas (2005, p. 178), es decir, dentro de las funciones esenciales de la organización, este autor realiza una división entre aquellos trabajadores que, aun siendo parte de la dotación de la organización, no son parte de la alta gerencia y entre aquellos que sí lo son.

Dentro de la unión de organizaciones que forman el trébol, cada una de

ellas suele tener sus propios tréboles, de manera tal que la cadena de tréboles puede ser interminable. Sin embargo, esto no siempre es así, ya que cada hoja del trébol empresarial puede poseer una estructura diseñada para responder a sus necesidades en particular. Así por ejemplo, el núcleo profesional puede optar por un modelo de tipo funcional, mientras que la hoja correspondiente al trabajo flexible podría responder al diseño de tipo adhocrático,<sup>15</sup> quedando las otras partes a decisión de las correspondientes organizaciones (Cánepa, 2005, p. 74).

Si bien el enfoque del trébol irlandés es un buen esfuerzo por intentar entender la dinámica del proceso productivo y el comportamiento de las nuevas organizaciones, Charles Handy desarrolló un nuevo enfoque conocido con el nombre de modelo federal, el cual revisaremos a continuación.

### **El modelo federal**

Teniendo como base el enfoque de la organización en Trébol, Handy (1989) propone una nueva forma de estructurar la organización, esta vez mucho más descentralizada y aplanada que las anteriores, tanto así que, según este autor, ya no se puede hablar de descentralizar, sino que desde ahora en adelante es mejor utilizar la palabra federalizar. De esta distinción etimológica nace el modelo federal, el cual es una extrapolación del federalismo político hacia el ámbito de las estructuras organizacionales,

15 Un diseño adhocrático corresponde al opuesto del modelo burocrático. Este tipo de estructuras carece de jerarquías, tendiendo a aplanar la pirámide jerárquica.

ya que para Handy el federalismo es algo más que una estructura política o un sistema: es una forma de vida (Handy, 1989; Laguna, 2005).

La etimología del término Federal tiene sus orígenes en el vocablo latín *foedus-oris*, cuya traducción al español corresponde a “tratado verbal”, el cual se refiere a la distribución funcional y territorial del poder. Los primeros orígenes del federalismo se ubican en las antiguas ciudades grecolatinas, las que se organizaban en torno a las *koinas* o *sympolities*, que corresponden a tratados o alianzas formadas por estas ciudades para defender sus intereses en común y solucionar los conflictos entre ellas (Soto, 2006).

Al igual que en los estados federales, la organización federal está compuesta por un conglomerado de empresas (partes) que persiguen la consecución de un objetivo en común, en donde una de estas empresas (el centro) adquiere mayor importancia que el resto, y es ésta la encargada de llevar a cabo la planificación general, el manejo financiero, la toma de decisiones en los asuntos globales, liderar y dirigir a toda la federación en pos de los objetivos propuestos. En palabras de Handy sólo el centro puede pensar en términos de estrategia global que debe conectar una o más partes autónomas. Dejar esta gran decisión a las partes puede ser una manera de hipotecar el futuro. La esencia del federalismo está en la creación de instituciones y procesos que permitan alcanzar una unidad política que acomode y aumente la diversidad durante la solución de los problemas de la vida diaria, en los cuales la democracia sea entendida como un gobierno del pueblo, signi-

fique autogobierno (Handy, 1989; Mejía, 2006).

El Modelo Federal intenta descentralizar la estructura de la organización sin que esto signifique perder el control frente al conjunto de las pequeñas unidades federales. Si bien el federalismo otorga una mayor autonomía para las empresas filiales que integran la federación, esta estructura busca asegurar que la empresa núcleo mantenga el liderazgo y la primacía por sobre las subsidiarias.

Es pertinente señalar algunos principios del federalismo enunciados por Handy. Laguna (2005) los resume de la siguiente manera:

- a) La subsidiaridad sitúa el poder en los niveles jerárquicos más bajos de la empresa.
- b) La interdependencia hace que el poder se extienda, evitando el riesgo de la burocracia.
- c) El federalismo necesita una ley junto a un lenguaje común, es decir, una manera uniforme de hacer negocios.
- d) La separación de poderes hace que la gestión, el seguimiento y el gobierno se lleven desde unidades pequeñas.

Haciendo un símil con su aplicación en un contexto político, la existencia de dos ciudadanías asegura una fuerte presencia federal en regiones (empresas) enormemente independientes. Un Estado Federal está compuesto por estados particulares, cuyos poderes regionales gozan de autonomía e incluso de soberanía para su vida interior. Lo anterior genera mayores índices de excelencia obtenidos gracias a la

necesidad de contar con un “gobierno local” eficaz y eficiente, tomando las mejores decisiones para el estado miembro, lo que por añadidura resultará beneficioso para la organización federal en su conjunto.

La organización federal es entonces aquel modelo estructural que busca aplicar en el ámbito organizacional la experiencia de los estados federales, creando una estructura basada en relaciones de interdependencia y cooperación mutua entre un conjunto de pequeñas empresas que, unidas por un objetivo en común, conforman la federación, la cual es dirigida por la empresa miembro reconocida por las demás como “la empresa núcleo”.

## 5. CONCLUSIONES

Las implicancias de las nuevas relaciones económicas mundiales involucran conceptos tales como integración, confianza, adaptabilidad, competitividad, nuevos mercados, reducción en los costos de producción, pero por sobre todo, y a raíz de todo lo anterior, involucran altos índices de confianza y cooperación interorganizacional. Hoy en día la idea de una estructura organizativa rígida, como la propuesta por Frederick Taylor, no es concebida como un modelo de excelencia a seguir por las organizaciones contemporáneas puesto que carecen de capacidad para adaptarse a los rápidos cambios de los mercados actuales.

La globalización y la apertura de los mercados locales hacia los mercados internacionales han generado un nuevo escenario económico mundial en donde se ha estado gestando un nuevo modelo de estructura organizacional cuyas principales características son el aplanamiento de la pirámide jerár-

quica, el contar con estructuras de geometría variables, la integración de nuevas formas de producción basadas en las tecnologías de la información, y la imperante necesidad de confianza y colaboración mutua.

Aunque este tipo de relaciones de producción, basadas en la externalización de aquellas funciones no elementales, fueron diseñadas para mejorar la capacidad de flexibilidad y adaptabilidad de la organización, y con ello lograr una mayor participación global de la organización en los mercados mundiales; es imprescindible comprender que externalizar no es una herramienta para, de esta manera, olvidarse de aquellas funciones entregadas a terceros, como tampoco constituye un resquicio legal para el incumplimiento de las leyes laborales; quien no entienda esto estará destinado al fracaso.

Día a día son más las organizaciones que han estado adoptando de manera creciente estas nuevas formas organizativas de carácter flexible, adaptable, competitivo, eficaz y eficiente, disminuyendo, año tras año, su escala de producción, dirigiéndose de manera cada vez más determinada a la externalización de funciones, en alguna de sus formas.

En Chile la subcontratación es un fenómeno que se ha generalizado en los últimos años y presenta un constante aumento, con cifras superiores al cincuenta por ciento de las empresas que actualmente desarrollan sus funciones dentro del territorio nacional. Además, la externalización de funciones se ha extendido hasta la esfera de las instituciones públicas, por lo cual se ha hecho necesario regular el uso de esta herramienta administrativa

en este tipo de organizaciones, para lo cual ha sido implementada la Ley de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios.

Sin embargo, la externalización de funciones no solo ha generado beneficios en el contexto nacional, sino que también, han ido apareciendo algunos vicios y errores asociados al outsourcing, en donde, por lo general, los menos beneficiados son los trabajadores de las empresas contratistas, a raíz de lo cual ha sido necesario regular estas situaciones a través de la ley de subcontratación y trabajo transitorio vigente desde el año 2007.

Es necesario aclarar que todos estos nuevos modelos organizativos, y el outsourcing como herramienta administrativa, no representan en ningún caso la panacea en la solución de los problemas de las organizaciones contemporáneas, mucho menos en un contexto mundial cada vez más cambiante e inestable, sino que, como en todo proyecto, se asocian algunos riesgos tales como las fluctuaciones en la oferta y demanda, la aparición de sustitutos, el desconocimiento e incumplimiento de las leyes laborales, entre otros tantos.

Esta nueva manera de constituir las organizaciones, y por añadidura de configurar el mercado, ha sido la responsable de una gran variedad de cambios sufridos por estas estructuras sociales, cambios que, por cierto, seguirán gestándose en el futuro. Es importante señalar la necesidad de contar con la participación de los gobiernos y otros agentes sociales, con el fin de impedir que esta nueva

herramienta de gestión se transforme en una nueva forma de represión de una clase sobre la otra, evitando de esta manera conflictos sociales en los más diversos ámbitos, permitiendo así generar una evolución social y no caer en los vicios y errores propios de los tan temidos procesos involutivos que a lo largo de la historia han afectado a la humanidad.

En el ámbito socio-económico es importante evitar la existencia de vacíos legales que puedan ser utilizados por las empresas con el fin de disminuir costos, en desmedro de los derechos y beneficios de los trabajadores, quienes de acuerdo con el derecho laboral representan la parte más débil dentro de un ámbito económico-laboral. Hay que tener presente la importancia de impedir este tipo de situaciones, ya que, en un escenario macro, como sabemos, las diferentes variables de la economía reaccionan a las alteraciones que sufra alguna de ellas. Así por ejemplo, bajas remuneraciones provocan escasez de dinero, lo cual a su vez genera una baja en la actividad económica. Un empleo inestable produce reticencia al endeudamiento, y por lo tanto se presenta nuevamente una baja en la actividad económica.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arjonilla, S. y Medina, J. (2005). *Empresa Virtual. Dirección y Organización: Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 31, 9 - 20.
- Bedregal, J. (2006). *Cultura, Interculturalidad y Globalización*. Recuperado en Noviembre 7, 2006, de: <http://www.unsavirtual.edu.pe/cursos/TICS/L09.pdf>

- Bennis, W. (1969). *Desarrollo Organizacional. Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Brunet, I. y Galeana, E. (2004). El Nuevo Paradigma Empresarial: El Esquema de Redes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 50, 26-39.
- Byrne, J. A. (1993). The futurists who fathered the ideas. *Business Week*, n3304
- Cánepa, C. (2005). Marco Conceptual para la Construcción de un Modelo de E-Learning. *Revista de Investigación de Sistemas e Informática*, 2(2), 69 -77.
- Cariola Diez Pérez-Cotapos & Cía Ltda (2008). *Boletín Laboral*. Recuperado en Enero, 2008, de: [http://www.cariola.cl/rps\\_cariola\\_v50/OpenSite/Cariola/Publicaciones%20y%20Prensa/Boletines/20080123163418/BLC200801.pdf](http://www.cariola.cl/rps_cariola_v50/OpenSite/Cariola/Publicaciones%20y%20Prensa/Boletines/20080123163418/BLC200801.pdf)
- Carreño, A. y Lavín, F. (2003). *Proposición de un Modelo de Outsourcing para la Función de Recursos Humanos*. Tesis no publicada de MBA, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile.
- Carrillo, F. (1995). El Perfil Emergente de la Empresa Virtual. *Revista Transferencia*, 31, 24 – 26.
- Cassani, F., Rodríguez, J., Soria, P. y Ángeles, M. (1996). La Problemática del Outsourcing. *Revista Economistas*, 14(72), 86 – 98.
- Castells, M. (2004). *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura. La Sociedad Red* (Vol.1, 5ta ed.). México DF, México: Siglo Veintiuno Editores.
- Cornella, A. (2003). *Hacia la Empresa en Red* (1ra ed.). Barcelona, España: Ediciones 2000 S.A.
- Cubillo, J.M. (2005). Organización de la Producción y Desarrollo Económico Local en la Industria Auxiliar del Automóvil. *Dirección y Organización: Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 31, 90 -107.
- Cuesta, F. (1998). *La Empresa Virtual: La Estructura Cosmos. Soluciones e Instrumentos de Transformación de la Empresa* (1ra ed.). Madrid, España: Mc Graw Hill.
- De la Cerda, C. (2001). Outsourcing. En la Nueva Economía no hay Tiempo para Distracciones. *Revista Economía y Administración*, 139, 35 – 38.
- Díaz, M.C. (1997). Fórmulas Cooperativas Vía Tecnologías de la Información. *Universidad Complutense de Madrid, Cuadernos de Estudios Empresariales*, 7, 89- 98.
- Dirección del Trabajo (2004). *Cuarta Encuesta Laboral: Relaciones de Trabajo y Empleo en Chile*. Santiago, Chile: Dirección del Trabajo.
- Durand, J.C., Masera, G. y Pujadas, C. (2003). Universidad y Organizaciones en Red. En: Universidad Nacional de San Luis (Ed.), *1° Congreso Latinoamericano de Educación Superior en el Siglo XXI*. San Luis, Argentina: Universidad Nacional de San Luis.
- Echeverría, M. (2006). Los Riesgos de la Subcontratación Laboral. En: Dirección del Trabajo (Eds.), *Aporte al Debate Laboral* (No.19). Santiago, Chile: Gobierno de Chile, Dirección del Trabajo.
- Fernández, M. (2006). *Modelo de Desarrollo de una Organización Virtual: Una Aplicación Empírica a las Redes de Franquicia*. Las Palmas de Gran Canaria, España: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

- Fuchs, C. (2005). Flexibilidad Laboral u Organizacional: Mito y Realidad y Potencial [Edición Especial]. *Revista Trend Management*, 176 – 186.
- Gallardo, A. (1996). Innovaciones Tecnológicas y Nuevas Formas Organizacionales. *Revista Gestión y Estrategia*, 9. Disponible en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num9/doc8.htm>
- García, N. y Garmón, A. (2005). La Externalización de la Función de Compras. En: Universidad de Oviedo (Ed.), *IX Congreso de Ingeniería de Organización*. Gijón: Universidad de Oviedo.
- Green, R. y Rocha, R. (1992). Economía de Red y Reestructuración del Sector Agroalimentario. *Revista de Estudios Agro-Sociales*, 162, 37-61.
- Gutiérrez, R., Palma, C. y Santibáñez, C. (2003). *Outsourcing en Chile*. Informe de Práctica Profesional para optar al Título Profesional de Técnico Universitario en Administración de Personal, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile.
- Handy, C. (1989). *The Age of Unreason* (1ra ed.) Gran Bretaña: Harvard Business School Press.
- Harvey, D. (2004). *La Condición de la Posmodernidad* (2da ed.) Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.
- Laguna, M.J. (2005). *Salud Laboral y Calidad en el Trabajo: Ventaja Estratégica en un Modelo de Gestión de Calidad Total* (1ra ed.). Madrid, España: Federación de Comunicación y Transporte de CC.OO.
- Lara, P. y Martínez, J. (2000). *Outsourcing documental: organización de futuro*. En FESABID (Ed.): *Gestión del Conocimiento: retos y soluciones de los profesionales de la información* (pp. 49 – 56). Bilbao, España: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Ley N° 19.886. Chile. Ley de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios. Ministerio de Hacienda, Santiago, Chile, 30 de Julio de 2003.
- Marroquín, E. y Castroman, A. (2006). Nuevos enfoques Organizacionales para la Innovación. Estudio de Caso: Odebrecht S.A. *VI SemeAD, Política Gestão Tecnológica*. Brasil: FEA/USP
- Mas, J. (2004, Noviembre). *Un Nuevo Modelo de Externalización (tercerización/outsourcing) en la Administración Pública*. En: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (Organizadores), en el marco del IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España.
- Masiá, E. y Capó, J. (2004). Propuesta de una Metodología para la Creación de Redes Interorganizacionales Dentro de un Microclúster. En: Universidad Carlos III de Madrid (Ed.), *VIII Congreso de Ingeniería de Organización Leganés* (pp. 915-924). Madrid, España: Universidad Carlos III de Madrid.
- Medina, A. (2005). La Introducción de la Nueva Economía en Cataluña: Nuevos Retos y Nivel de Concienciación. En: Universidad Ramón Llull (Ed.), *III Congrés Internacional Comunicació I Realitat* (pp. 873 – 888). Barcelona, España: Universidad Ramón Llull
- Mejía, Rodrigo. 2006. *¿Qué es el Federalismo en Pocas Palabras?*.

- Recuperado en Noviembre 11, 2006, de: <http://www.e-local.gob.mx/work/resources/LocalContent/13114/1/8.3.pdf>
- Moncada, M. y Monsalvo, Y. (2000). *Implicaciones Laborales del Outsourcing*. Tesis de Grado para optar al Título de Abogado, Pontificia Universidad Javeriana, Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Mowshowitz, A. (1994). Virtual organisation: a vision of management in the information age. *The Information Society*, 10, 267-288.
- Pérez, A. (2003). Influencia de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en la Gerencia de Servicios de Salud. *Revista Agora Trujillo*, 12, 39 – 58.
- Piña, J. (2005). La Deslocalización de Funciones no Esenciales en las Empresas: Oportunidades para Exportar Servicios. El Caso de Chile. En: CEPAL (Ed. de la Serie), *Serie Comercio Internacional*, 52.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones* (1ra ed.) Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editores.
- Ramió, C. (2000). *Externalización de Servicios Públicos y Corrientes Neopresarias: los Problemas de la Administración Relacional en el Contexto de un Gobierno Multinivel*. En: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (Organizadores), en el marco del V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana.
- Razeto, M. (1999). La Tercerización de las Relaciones de Trabajo. Concepto y Naturaleza Jurídica. *Revista de Economía y Trabajo*, 9, 99 – 121.
- Rivas, L. (2002). Nuevas Formas de Organización. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 13 - 45.
- Rodríguez, A. y Hernández, M. (2003). La Creación de Valor y de Ventaja Competitiva en la Red de Relaciones de Negocios. *Revista Universidad EAFIT*, 39(132), 8 – 22.
- Rothery, B. y Robertson, I. (1996). *Outsourcing* (1ra. Reimpresión). México D.F., Mexico: Editorial Limusa.
- Safón, V. (1997). ¿Del Fordismo al Postfordismo?. El Advenimiento de los Nuevos Modelos de Organización Industrial. En: Universidad de Valencia (Ed.), *1º Congreso de Ciencia Regional de Andalucía: Andalucía en el Umbral del Siglo XXI* (pp. 310-318). Andalucía, España: Universidad de Valencia.
- Salazar, J. (2005). La Estructura Organizativa en la Empresa Actual. *Boletín Económico de Información Comercial Española*, 2850, 7 -19.
- Santolaria, J. (2004). *La Externalización a Través del Sector Privado Evaluación y Participación del Ciudadano*. En: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (Organizadores), en el marco del IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España.
- Sanz, P., De Benito, J.J. y Del Olmo, R. (2003). La empresa virtual: una solución de futuro. En: Universidad de Valladolid y Universidad de Burgos (Ed.), *V Congreso de Ingeniería de Organización Valladolid-Burgos*. Valladolid, España: ADINGOR
- Servicio de Estudios del CAI (2006, Noviembre). *PIB Mundial*. Recupera-

- do en Marzo 27, 2008, de: <http://www.cai.es/sestudios/pdf/estudios/12-11-06%20PIB%20Mundial.pdf>
- Sierra, F. (1997). Panorama de la Economía de la Información en el Tardocapitalismo. *Revista Razón y Palabra*, 8. Recuperado en Noviembre 1, 2006, de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n8/sierra1.htm>
- Soto, E. (2006). Federalismo, Sociedad y Globalidad: Los Retos del Porvenir. *Revista Política y Cultura*, 25, 27-45.
- Thurow, L. (1992). *La Guerra del Siglo XXI* (1ra ed.). Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editores S.A.
- Velasco, E. y Olaskoaga, J. (2005). Modelos de Organización Flexible: Estudio del Sector de la Máquina Herramienta. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 12, 187-208.
- Vigorena, F. (2006). *Pequeñas Empresas, Grandes Negocios*. Santiago: Diario La Segunda. Recuperado en Octubre 10, 2006, de: [http://www.lasegunda.com/ediciononline/se-naleseconomicas/ebook\\_vigorena/LIBROCOMPLETOPEGN.pdf](http://www.lasegunda.com/ediciononline/se-naleseconomicas/ebook_vigorena/LIBROCOMPLETOPEGN.pdf)
- Walter, F. (2004). Algunas Reflexiones sobre los Aspectos Jurídico-Laborales de la Externalización (Outsourcing). *Revista Economía y Administración*, 148, 60 – 67.
- White, R. y James, B. (2000). *Manual de Outsourcing: Guía Completa de Externalización de Actividades Empresariales Para Ganar Competitividad* (1ra ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- World Bank. (2007). *World Development Indicator Database*. Recuperado en Marzo 27, 2008, de: <http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?PTYPE=CP&CCODE=EMU>
- World Bank. (2007). *World Development Indicator Database*. Recuperado en Marzo 27, 2008, de: <http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?PTYPE=CP&CCODE=JPN>
- World Bank. (2007). *World Development Indicator Database*. Recuperado en Marzo 27, 2008, de: <http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?PTYPE=CP&CCODE=USA> 



# GESTIÓN HUMANA: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS\*

JUAN GUILLERMO SALDARRIAGA RÍOS

Magíster en Psicología Universidad de San Buenaventura, Medellín. 2006. Psicólogo Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín. 2000. Sociólogo Universidad de San Buenaventura, Medellín. 1997. Docente – Investigador Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de San Buenaventura, Medellín. Director del Grupo *Laboratorio Internacional Universitario de Estudios Sociales y Organizacionales*, Clasificado por Colciencias en Categoría B. Juan.saldarriaga@usbmed.edu.co, jusal@une.net.co

Fecha de recepción: 28-01-2008

Fecha de corrección: 20-05-2008

Fecha de aceptación: 13-06-2008

## RESUMEN

En este artículo se hace referencia a las tendencias y las perspectivas de gestión humana que se imponen en el mundo en la actualidad y que, a su manera, pretenden optimizar la administración del personal de la organización y contribuir al desarrollo e incremento de la productividad y la competitividad. Mediante la realización de un Estado del Arte se logran determinar algunas de las tendencias más relevantes en la actualidad y se concluye que, cada vez con mayor fuerza, dichas tendencias

se sustentan en discursos que pretenden “rescatar” al ser humano dentro de la organización, lo que no necesariamente se traduce en los procesos de gestión humana que se realizan en las organizaciones nacionales e internacionales.

## PALABRAS CLAVE

Gestión humana, gestión de recursos humanos, administración del talento humano, tendencias de gestión humana, perspectivas de gestión humana.

\* El presente artículo es el primer producto de la investigación que lleva su mismo nombre y que se adelanta actualmente en el Grupo LIUNES-O, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Buenaventura, Medellín, y la Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo (ASCORT), instituciones que financian la investigación.

**Clasificación Jel:** M12

**ABSTRACT**

***Human Management: Tendencies and perspectives***

This article refers to the trends and perspectives of human management that have been imposed currently on the world, and which in their way, try to optimize the management of the personal in the organization and contribute to the development and increase of the productiveness. A State of the Art was done in order to determine recent tendencies about

this topic what let us conclude that the discourses about this tendencies describe a human being that is “rescue” inside the organization, which not necessarily corresponds to the reality of the human management process followed inside national and international organizations.

**KEYWORDS**

Human management, human resources management, human talent management, human management trends, human management prospects.

## INTRODUCCIÓN

### La investigación

La investigación que da origen a este artículo es un Estado del Arte, en el cual el análisis documental es la principal técnica de recolección de la información. En una primera etapa de desarrollo del proyecto fue necesario abordar conceptos claves dentro de la investigación, tales como la gestión humana, la administración del talento humano, el recurso humano, entre otras, y establecer un inventario ágil pero riguroso de lo que hasta ahora se ha dicho de ellos, así como establecer algunos aspectos de la gestión humana que puedan ser considerados como relevantes y utilizados como eje transversal, es decir, factores que toquen tanto los procesos de gestión humana como de la administración de la organización en general.

Así, para la obtención de la información se tuvo en cuenta como principal elemento el análisis documental y para el análisis la categorización descriptiva, en el análisis documental se abordaron algunas teorías y perspectivas propuestas por diferentes autores en cuanto a la gestión humana y subsidiariamente, se recurrió a la utilización de técnicas de obtención de la información primaria (como entrevistas). Aunque estas últimas no se encuentran incluidas en lo que es clásicamente un Estado del Arte, sí tuvieron relevancia en esta investigación en cuanto hicieron posible acercarse a la realidad de las empresas en lo que hace referencia a la repercusión que las teorías tienen en su acción cotidiana. En este sentido se trabajó sobre la premisa de que a nivel mundial, y con los procesos

de globalización, cada vez las empresas deberán ser más competitivas y retornar a la concepción de que el ser humano es el centro de la organización y la aplicación de estos instrumentos permitirá (en un segundo momento de la investigación), como beneficio adicional o valor agregado de la realización del Estado del Arte, la determinación de lo que sucede actualmente en las empresas, a las cuales se les puede ofrecer la posibilidad de apropiarse los resultados de la investigación.

Esta conjugación de técnicas para la realización de esta investigación reposa en la concepción de que el Estado del Arte es sí una investigación de carácter documental, pero no exclusivamente. En este sentido se retoman los postulados de Hoyos (2000) cuando, en un diagrama de lo que es un Estado del Arte afirma que es un diagnóstico del estado actual del conocimiento y un pronóstico de su estado pretendido, para lo cual es válido utilizar fuentes tanto documentales como primarias, ya que para el diagnóstico es imprescindible la información teórica, pero para el pronóstico es válido (aunque no necesario) utilizar fuentes de información primaria. Por ello esta investigación puede considerarse como un Estado del Arte.

### Organización y gestión humana

Este artículo encuentra su pertinencia no sólo en la Administración del Talento Humano, sino en toda la organización desde una visión sistémica, en la que todo proceso se encuentra relacionado con otros de forma interdependiente y es el conjunto el que posibilita el éxito y el equilibrio del sistema. Se reconoce

que la gestión humana es la piedra angular de la organización, pues afecta todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones, lo que sumado a las nuevas condiciones que la globalización impone, hace que sea urgente estudiar las diferentes formas de administrar en el mundo, así como proponer y establecer estrategias de gestión humana de carácter global que posibiliten el incremento de la competitividad. Por ello se hace necesario hoy responder a las preguntas: ¿Cuáles son las tendencias y perspectivas actuales de la gestión humana a nivel mundial? ¿Cuáles de estas tendencias y perspectivas pueden y deben ser adoptadas y adaptadas a las organizaciones colombianas para lograr su competitividad a nivel internacional? ¿Cuáles son las teorías que sustentan hoy los estilos administrativos de la organización?, y ¿Cuáles son las características de las empresas nacionales y de las estrategias de gestión humana que implementan?, máxime cuando Colombia tiene una serie de acuerdos comerciales con diferentes países y se discute la implementación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, mayor socio comercial del país.

Para tratar de dar respuesta a estas preguntas y a otras que les son consustanciales, en la investigación que da origen a este artículo se trabaja desde la perspectiva de la gestión humana como componente y proceso esencial en la organización, y se asume hipotéticamente que uno de los factores determinantes de la competitividad de cualquier organización es la administración de su talento humano (que contienen en su interior muchos otros factores y que al relacionarse con el medio

social dan origen a otros más), razón por la que la gestión humana es el centro y la base para el desarrollo de la investigación y criterio orientador en la búsqueda de categorías que se relacionan directamente con ella y con la organización como un sistema abierto que está en constante relación con el medio que la rodea.

Hallar estas respuestas y caracterizar adecuadamente las tendencias y perspectivas de la gestión humana en la organización en un entorno cada vez más globalizado, permitirá no sólo que las empresas y demás organizaciones sociales se reconozcan a sí mismas y sus características y potencialidades, sino que en el terreno social, económico y político regional, sean asumidas como lo que son: fuente de empleo, progreso y sostenimiento de la economía, lo que podría traducirse en un mayor apoyo para su actividad. Así mismo, es importante ofrecer diferentes alternativas de organización y estrategias de manejo y gestión humana que les permitan a las empresas nacionales sobrevivir en el mercado y desarrollarse en el contexto de la globalización.

En este sentido, y acogiendo los postulados de la Sociología General y la Teoría General de Sistemas, puede afirmarse, como lo hace Giddens (1992, p. 307), que “una organización es una gran asociación de personas regidas según líneas impersonales, establecidas para conseguir objetivos específicos”. Pero al mismo tiempo es un escenario en el que se entretajan una serie de relaciones e intercambios entre sus miembros y éstos (tanto los intercambios como los miembros) son interdependientes; interdependencia que supera las

fronteras mismas de la organización para trasladarse al escenario social, ya que “en las sociedades modernas, somos mucho más interdependientes de lo que nunca antes fue el caso. Muchos de nuestros requerimientos son satisfechos por otros a quienes nunca conocemos, y que pueden vivir de hecho a muchas millas de distancia. En tales circunstancias, se necesita una tremenda cantidad de coordinación de actividades y recursos, que las organizaciones proporcionan” (Giddens, 1992, p. 307). Es así que la visión sistémica de la organización posibilita su abordaje integral y contextual para poder administrar de forma más eficiente y efectiva los recursos que posee, establecer relaciones e intercambios adecuados con el medio externo y precisar cómo deberán ser sus relaciones internas, su diseño y su estructura para poder hacerlo.

También, desde la perspectiva sociológica, Wiener planteó que la organización debía concebirse como “una interdependencia de las distintas partes organizadas, pero una interdependencia que tiene grados. Ciertas interdependencias internas deben ser más importantes que otras, lo cual equivale a decir que la interdependencia interna no es completa” (Buckley, 1973, p. 127). Por lo cual, la organización sistémica se refiere al patrón de relaciones que definen los estados posibles para un sistema determinado, estos estados posibles (denominados también variabilidad) han sido trabajados por la cibernética y están asociados a los postulados de Ashby (1984), quien sugiere que el número de estados posibles que puede alcanzar el ambiente es prácticamente infinito. En este sentido, las relaciones e interacciones que

pueden darse en un sistema, como el empresarial, hipotéticamente serían infinitas y todas ellas tendrían incidencia en el comportamiento de las personas y, por ende, en la manera como deben ser administradas.

Daft (2005), por su parte, considera que las organizaciones deben estar diseñadas como sistemas abiertos, pero sin descuidar en ningún momento sus procesos internos, ya que de una u otra manera son sus interacciones internas las que posibilitan que puedan sobrevivir exitosamente en un medio cada vez más competitivo. Por ello la Administración del Talento Humano cobra especial relevancia en un mundo todos los días más globalizado y en el que los aspectos de gestión humana pueden convertirse (y de hecho lo hacen) en factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores. En este sentido, Chiavenato (2002a) describe los diferentes componentes de la Administración del Talento Humano en la época actual y concluye que la planeación estratégica de la gestión del talento humano es una variable determinante en el éxito organizacional.

En el plano de la realidad puede constatararse en el medio empresarial que a lo largo de los últimos años, en todas las empresas se han implementado una serie de estrategias que desde algunos puntos de vista han sido consideradas como modas que no aportan mucho a la organización, y desde otros puntos de vista se definen como estilos administrativos que pueden ayudar al incremento de la productividad y la competitividad y que tocan con los procesos de gestión humana de la organización, afectando

de manera positiva o negativa las interacciones que se dan en el proceso productivo, en las relaciones que la organización establece con el entorno del cual hace parte e incluso de sus procesos de producción, de negociación, de incursión en el mercado y de competitividad en general.

Por ello reflexionar acerca de los procesos de gestión humana y de la Administración del Talento Humano en la organización obliga a realizar también una reflexión acerca de la organización en sí, de sus objetivos, de la manera como los cumple y de las estrategias que implementa para relacionarse con el entorno, es decir, de todo el acontecer organizacional; pues puede pensarse de manera hipotética que las relaciones que se establecen en una organización y la forma de realizar la gestión humana, inciden directamente en su diseño, en su estructura y en todos sus procesos y productos. Estas apreciaciones son apoyadas por Chiavenato (2002b) cuando afirma que, en numerosas empresas, la administración del talento humano ha incidido radicalmente en el éxito que han obtenido en todos los niveles, pues el hecho de intervenir el ambiente organizacional, determina acciones de parte de los empleados que hacen posible la adaptabilidad a nuevos diseños organizacionales y el incremento de la productividad. Así mismo, determina que el fenómeno que se ha dado en llamar Comportamiento Organizacional, está íntimamente relacionado con la gestión humana, en el sentido en que las acciones de las personas tienen un impacto en las organizaciones y este impacto puede ser altamente positivo si se realiza una adecuada gestión del talento humano tendiente a lograr

mayor satisfacción por parte de los empleados (Chiavenato, 2004).

Aquí radica la real importancia de las investigaciones en el campo de la gestión humana y, en especial, de la que da origen a este artículo, toda vez que el hecho de describir y analizar los avances y perspectivas de la gestión del talento humano a nivel mundial en el momento actual, puede brindar a las organizaciones luces acerca de los procesos que en este nivel se pueden y deben implementar para lograr el éxito y el cumplimiento adecuado de los objetivos organizacionales.

## **I. GESTIÓN HUMANA**

Cuando se habla de procesos de gestión humana en nuestra región, casi siempre y sin excepción, se hace referencia a las diferentes teorías administrativas que de tanto en tanto aparecen y desaparecen en el escenario mundial y que pretenden aumentar la productividad de las empresas minimizando al máximo los recursos invertidos. Sean consideradas modas administrativas o procesos serios de cambio de las organizaciones, todas ellas inciden en la forma como las empresas administran y gestionan su talento humano, razón por la cual una revisión de ellas es necesaria e ineludible. Pero más allá de ello, la base para establecer una perspectiva teórica que pueda dar cuenta de forma analítica de los procesos de administración del talento humano, deberá establecerse en teóricos clásicos de la Sociología y la Administración como Max Weber, Harry Abravanel, Geertz, Idalberto Chiavenato, Michael Porter, entre otros, quienes desde sus múltiples perspectivas y visiones han contribuido al estudio de la organización y

de todas las interacciones que en ella se dan.

Uno de estos autores es Mintzberg (1979), quien con su particular pensamiento neopragmático acerca de la Administración, aporta una visión sobre la importancia de la comunicación, que hasta ese momento pareciera haberse perdido de la escena administrativa. Esta importancia de la comunicación es concebida tanto a nivel general como a la comunicación directa, verbal y particular en la organización, como una estrategia necesaria y de uso esencial al momento de realizar la actividad administrativa y la gestión humana. Aquí, entonces, puede decirse que se concibe al ser humano como un ser del lenguaje, por medio del cual se inscribe en la cultura y con el que es posible instruirlo para las acciones que debe desempeñar en la organización.

En un sentido parecido al de Mintzberg, pero con marcadas diferencias, se encuentran los postulados de la Administración tradicional, los cuales vienen desde Taylor y Fayol y se han centrado en el hombre – cosa, despersonalizando las relaciones de trabajo y circunscribiendo la gestión humana a lo que puede denominarse, en términos de Bédard (2003), “Gestión de Personal”. Dicha gestión se centra en los procesos que van desde la selección hasta la desvinculación laboral y en los cuales parece no existir ningún tipo de humanización de la organización. Según Klisberg (1995), se mira

al hombre dentro de la organización desde una óptica puramente mecanicista y lo ubica solamente como un medio o una herramienta que sirve a los fines productivos de la organización y que puede ser descartado en cualquier momento. El hombre es sólo y únicamente un recurso para la producción.

En época contemporánea a la de Taylor y Fayol se encuentran los postulados de Weber (1993), quien con su particular visión de la sociedad, aportó al campo administrativo postulados en los cuales el tipo puro ideal de sociedad y de organización era aquella de carácter burocrático y la principal característica de éstos era la orientación de la acción social<sup>1</sup> de los individuos y la racionalización de la organización social. Esta característica (desde la Sociología Comprensiva de Weber) supone unos principios, reglas y normas compartidas por todos y de obligatorio cumplimiento. Al trasladar al campo administrativo y a la gestión humana la concepción de la burocracia de Weber, se evidencia la posibilidad de implementar una estrategia de gestión que permite legitimar el control sobre los empleados y este control, según Perrow (1991), se convierte en el fundamento de la eficiencia organizativa.

Décadas después, y en este mismo sentido, desde la perspectiva norteamericana, Parsons (1976) planteó un ideal de sociedad en la que los patrones de roles y las pautas de

---

1 Cuando se habla de “Acción Social” en el sentido weberiano se está haciendo referencia a “una conducta humana, franca o no, a la que el individuo actuante le atribuye un sentido subjetivo”, es decir, es una conducta que implica sentido e intencionalidad para el actor mismo y que al ser objetivada en las relaciones sociales adquiere sentido y significación para los otros. Una ampliación de este concepto puede ser consultada en Timasheff (1961).

orientación de valor, garantizaban la funcionalidad de los actores sociales inscritos dentro de un sistema social determinado. Estos postulados pensados para la sociedad en general, son también aplicables a las empresas, constituidas como instituciones que tienen como función mantener en equilibrio el sistema social del cual hacen parte. En este sentido, la gestión humana estará dirigida a garantizar que los empleados cumplan adecuadamente con sus funciones acatando las normas y reglas establecidas con el fin de evitar sanciones, lo que de una u otra manera se traduce en una administración basada en el control.

Por su parte, Chiavenato (2002c) define la gestión del recurso humano como: “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. En este mismo sentido, García y Casanueva (1999) se centran en la Gestión de Recursos Humanos más que en la gestión humana y afirman que la Gestión de Recursos Humanos es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos. Esta concepción (por demás reduccionista) de la gestión humana es ampliamente compartida por los Administradores y contribuye a centrar su atención en las personas como un recurso renovable, descartable y concreto dentro de la organización. Además de que, con base en ella, se introducen

en el escenario administrativo una serie de pasos que deben seguirse de manera ordenada, coherente y lógica para asegurar el éxito de la gestión y desarrollar una estrategia de recursos humanos cuya pretensión es la tendencia a la generalización y la aplicabilidad en cualquier organización.

En Colombia, Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) realizan un aporte en cuanto a los retos, tendencias y perspectivas de investigación en la gestión humana y determinan que, aunque la visión de la gestión humana sigue considerándose como reduccionista y se centra en las prácticas y sus resultados en la organización, ésta va más allá de la instrumentalización y cosificación del ser humano; lo que la convierte en un fenómeno complejo, en el que se conjugan al menos siete factores que inciden en su concepción, filosofía y prácticas, ellos son: características socio-político-económicas del momento histórico, concepción dominante sobre el ser humano, formas de organización del trabajo, concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral y las teorías de gestión dominantes. Esta concepción aporta un espectro mucho más amplio de lo que es la gestión humana y, por ende, de los aspectos que deben tenerse en cuenta en el momento de realizarla. Aquí se visiona un hombre que se encuentra inmerso en un momento histórico específico y en una organización con particularidades que la hacen diferente de las otras, pero que debe ser abordado de manera integral.

Estos mismos autores (2007) abordan las relaciones entre la modernización empresarial y la gestión humana en

el país, y describen las características de las áreas de gestión humana, de las prácticas de recursos humanos, del mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la gestión de los recursos humanos, y abordan la generación de conocimiento en Colombia, considerando las tres perspectivas más sobresalientes: la sociológica, la humanística y la estratégica, siendo desde esta última de donde se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicas de la organización, en consideración de sus activos intangibles como fuente de ventaja competitiva sostenible. Concluyendo, entre otros aspectos, que los escasos estudios sobre las prácticas de gestión humana en Colombia dan cuenta de una mayor integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial en las empresas grandes y las medianas.

Desde esta misma perspectiva, Marín (2006) rescata la necesidad de realizar una gestión humana y administrativa conducente a atenuar la naturaleza instrumental que, a lo largo de los años, ha acompañado a la Administración y que comprenda al hombre desde una visión multiforme y compleja, donde se reconozca al sujeto humano dentro de la organización, y la gestión humana no sea la aplicación de contenidos vacíos de sentido y significado, sino una real comprensión del papel del ser humano en la organización. Estos postulados cobran sentido también para Aktouf (1998) cuando afirma que la Administración debe dejar de ser tan mecanicista como lo ha sido y de considerar al ser humano como una máquina, pues el ser humano

por su naturaleza misma, tiene siempre presente la necesidad de sentirse involucrado e implicado en lo que hace. Esto es, el ser humano es siempre un ser que necesita establecer un lazo psicológico con la actividad que desempeña, necesita ser reconocido y valorado como un ser integral y no simplemente como un engranaje más dentro del proceso de producción.

Estas y otras concepciones de la gestión humana y del ser humano en la organización, determinan las tendencias, perspectivas y acciones que se implementan cotidianamente en todas las empresas para realizar la administración efectiva y eficiente del personal. Todas ellas contienen en su interior “directrices” para administrar los procesos organizacionales en virtud de lograr la competitividad.

## **2. TENDENCIAS DE GESTIÓN HUMANA**

Una tendencia puede conceptualizarse como una directriz o un direccionamiento colectivo que pretende lograr un fin también común. Es un punto de mira o de referencia hacia el cual avanzan muchas personas, hasta que se convierte en un eje central de la mirada colectiva. Este concepto puede ser trasladado a la Administración, en la que, con los cambios que se operan a nivel mundial, surgen cada cierto tiempo diferentes conceptos que marcan la acción administrativa y gerencial y que guían las acciones de los administradores. En la actualidad, y en lo que hace referencia a la gestión humana, la tendencia de gestionar lo humano y las prácticas que visibilizan esta tendencia tienen el propósito de incrementar la productividad y competitividad.

En este momento histórico se vienen imponiendo diferentes perspectivas teóricas que hablan de la gestión humana no sólo como un proceso necesario, sino como el centro mismo de la organización. Dentro de ellas se encuentran las teorías más actuales del diseño organizacional y de la psicología organizacional. Entre las primeras, cabe resaltar aquellas teorías que hablan de la relación existente entre el tamaño, el diseño de la organización (en términos de Daft)<sup>2</sup> y su cultura, lo que lleva directamente a una concepción del ser humano en

el espacio laboral y de cómo debe ser “manejado” en la organización. Por su parte, desde la perspectiva de la Psicología Organizacional, se pueden encontrar diferentes aportes que están íntimamente relacionados con la Administración y que van conformando un entramado en el que las diferentes ciencias sociales se unen para dar como resultado un nuevo sustento teórico a la Administración y que, para efectos de este trabajo (sin pretender ser reduccionistas), pueden resumirse en el Cuadro 1.

**Cuadro 1.** Fuentes de generación de valor por gestión humana, visto desde diferentes autores.

<b>Autores</b>	<b>Fuentes</b>
Sheppeck y Militello (2000)	Desarrollo del desempeño superior de los empleados Respaldo para fomentar la motivación Consolidación de comportamientos productivos específicos Organización del mercado laboral
Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997)	Atención a la gente Desarrollo de herramientas y técnicas funcionales Socio estratégico
Wintermantel y Mattimore (1997)	Provisión de servicios a clientes Procesos y sistemas funcionales Formulación estratégica de la organización Creación y utilización del capital intelectual
Ulrich (1997)	Experto administrativo Defensor del empleado Agente de cambio Socio estratégico
Buyens y De Vos (1999)	Proceso decisorio Apoyo a gerentes de línea Implementación de prácticas de amplio rendimiento
Lozano (1999), Cortina (2003) y Sen (2003)	Responsabilidad social Responsabilidad con el entorno
Hewitt (1998)	Arquitectos de capacidades organizacionales Arquitectos de capacidad estratégica Arquitectos de nuevas mentalidades

Continúa

2 Daft considera que en las nuevas tendencias de la teoría y el diseño organizacional, todo en la organización es un sistema del que el centro es el ser humano y todo lo que se haga en la periferia lo afecta y condiciona la forma como se concibe y se aborda.

Autores	Fuentes
Lake (1998)	Objetivos: estrategia, dirección y ajuste Estructura: rendición de cuentas, responsabilidad e interdependencia Sistemas: información, recompensas y procesos Cultura: valores y objetivos primarios Gente: estilo, competencia y desarrollo
Burke (1998)	Mejora del funcionamiento Reestructuración Cambio y poder Desarrollo de equipos Aprendizaje organizacional
Ehrlich (1998)	Estrategia empresarial Manejo del cambio Defensor de los intereses de los empleados Aprendizaje y mejora de aptitudes
Mohram y Lawler III (1998)	Desarrollo de estrategias Diseño de la organización Cambio de capacidades de dirección Integración de prácticas de alto rendimiento Construcción del nuevo contrato psicológico

Fuente: Calderón (2006, pp. 9–55)

Como puede observarse en un análisis rápido de esta compilación, las teorías actuales que hablan de la gestión humana, no corresponden ya al dominio exclusivo de una rama del conocimiento, ya sea esta la Sociología o la Administración, sino que se yuxtaponen en una mixtura de aproximaciones, que desde diferentes ciencias y disciplinas, se integran para producir un nuevo constructo teórico utilizado por la administración para abordar su objeto de estudio: la Organización. Estas dan cuenta de que, de una u otra manera, la gestión humana hoy debe posibilitar el establecimiento de una estrategia de negocios que confíe en las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida, la implementación de una cultura gerencial que comparta y defienda esta creencia, y unos gerentes de recursos humanos

que entiendan las implicaciones del capital humano sobre los problemas del negocio y puedan modificar el sistema de recursos humanos para solucionar esos problemas, pues la función de la gestión humana hoy es formar líderes más que empleados pasivos.

En este sentido, los problemas y tópicos del quehacer de la gestión humana (desde lo teórico y no necesariamente desde lo práctico) han cambiado a lo largo del tiempo, centrándose hoy más en apoyar el desarrollo de las capacidades de los empleados, realizar una gestión por competencias y gestión del conocimiento y dirigir de forma adecuada el talento humano, más que controlar, supervisar y simplemente administrar el personal con miras a obtener su rendimiento en detrimento de las condiciones laborales.

Desde este punto de vista teórico, para Calderón *et al.* (2006) se presentan algunas tendencias de investigación en gestión humana que pueden catalogarse como tradicionales o emergentes. En el primer grupo se encuentran el liderazgo, la motivación, los grupos, la planeación de recursos humanos, la valoración de puestos y la retribución; mientras que en el segundo grupo, se ubican la gestión estratégica de los recursos humanos, la gestión internacional de los recursos humanos, la cultura y recursos humanos, las fusiones y adquisiciones, el cambio organizacional y los recursos humanos, el downsizing, la evolución de la función de los recursos humanos y la teoría de las organizaciones. Algunas de estas tendencias de investigación son evidentes en las acciones emprendidas en las empresas en la gestión humana y muchas de ellas aún conciben el ser humano como un recurso para la productividad. Otras se constituyen como discursos vacíos de sentido que muchas veces no resultan aplicables en las organizaciones, dadas las condiciones laborales que los procesos de globalización imponen.

En el proceso de investigación que da origen a este artículo, se abordan algunas tendencias de gestión humana que, tanto a nivel teórico como a nivel de la práctica cotidiana, se consideran importantes en los contextos nacional e internacional, ellas son: **cambio organizacional, desarrollo humano, gestión del conocimiento, gestión por competencias, tercerización (outsourcing), plan de carrera, plan de sucesión, gerencia por procesos, cultura organizacional, marketing relacional y ges-**

## **ción internacional del talento humano.**

Para Serralde (1999), estas y otras tendencias, más que acciones puntuales, deben obedecer a procesos integrados de gestión humana que visionen la organización desde un punto de vista holístico, por lo que la gestión humana cobra un papel estratégico en la organización y trasciende las actividades que pretenden “manejar el personal”, dando origen a procesos de cambio organizacional en el que las personas son el eje fundamental. Según Jaramillo (2001) el trabajador es el constructor fundamental del conocimiento y eje de la flexibilidad organizacional, y sus aportes se pueden computar en la rentabilización del ciclo operacional de la empresa pero en términos de incremento de valor de la empresa, para lo cual se deben entender los procesos subyacentes al sistema de gestión humana y lograr que la empresa sea un sistema orgánico de aprendizaje.

Con estos postulados, que en la actualidad son aplicados en algunas organizaciones, se trabaja de manera práctica sobre diferentes tendencias de gestión humana como el cambio organizacional, el desarrollo humano, la gestión del conocimiento y la cultura organizacional. De igual forma, se desarrollan competencias adaptativas que permiten que los empleados asuman nuevos roles y retos en su actividad laboral, pero ello no se logra sólo por la acción de los empleados, sino que obedece a la gestión humana como un soporte del desarrollo de la organización, lo que determina un verdadero aprendizaje organizacional y garantiza (en cierta medida) un abordaje integral del su-

jeto humano en el escenario laboral; haciendo al mismo tiempo posible que los miembros de la organización adquieran nuevos aprendizajes, aptitudes, destrezas y formas de pensamiento que potencian su desarrollo en la empresa, la posibilidad de realizar una carrera dentro de ella y el relevo generacional de los líderes.

En este punto cobra relevancia el concepto de competencia trabajado por Mertens (2000), quien la define como una aptitud que se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer. El desarrollo de estas habilidades es responsabilidad tanto del empleado como del empresario y es el sistema de gestión humana el que posibilita dicho desarrollo.

Pero existen también tendencias, como aquellas que no favorecen la estabilidad y el desarrollo humano, u otras que no conducen a brindar mejores condiciones a los empleados y a la organización misma, tal es el caso del outsourcing, en donde el objetivo básico es disminuir costos por medio de la subcontratación de procesos con terceros, lo que ha comprobado que a la par disminuye el salario de los empleados y, en muchos casos, lesiona los derechos y seguridad de los mismos, pero genera rentabilidad a las empresas y es una tendencia de gran aceptación por parte de los empresarios. En este mismo sentido se ha generalizado la tendencia expuesta por Restrepo (1999) que se centra en disminuir el personal, lo que se hace evidente cuando las empresas entran en crisis o cuando desean obtener mayor rentabilidad disminuyendo los costos. Esta tendencia pareciera ser automática y mecánica, pero como el

autor lo señala, en algunas ocasiones (poco comunes) es indicativa de un nivel importante de percatación y de aceptación de la realidad financiera de la organización.

La ausencia de reflexión parece estar presente en la implementación de otras tendencias, como la gestión por competencias, en la cual puede afirmarse que se encuentran en el medio muchos empresarios que ni siquiera comprenden el concepto cuando ya lo están aplicando en sus organizaciones y asumen como competencia el saber hacer con el que el individuo debe llegar a la organización, adaptarse a ella y contribuir en el proceso productivo. La gestión por competencias, como tendencia y como estrategia de gestión humana, más que un conjunto de características con las que el empleado debe llegar al escenario laboral, son un conjunto de propiedades en permanente modificación, que deben ser sometidas a la prueba de resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica (Gallard y Jacinto, 1995).

En este punto, esta tendencia toca con la gestión del conocimiento, que según Carrión (2002) es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y, por ende, con el cambio organizacional, que como lo afirma Torres (2001), se centra en lo que tiene que

ver con la estructura organizacional y los cambios que se dan en ella con la innovación tecnológica. En el plano de la realidad, esto va más allá de la innovación de tecnologías y tiene estrecha relación con el cambio de mentalidad en todas las personas que integran la organización, lo que conducirá a un cambio adaptativo en la estructura organizacional.

El conocimiento y su gestión se convierten en importantes en el momento actual, porque tocan con todas las esferas de la organización y con las estrategias de gestión humana aplicadas en las organizaciones; máxime en lo que hace referencia al desarrollo de las competencias, pues la noción de competencia aplicada al mundo laboral parece estar escindida entre los conocimientos y las habilidades necesarias para el desempeño de un cargo o la ejecución de una labor. La competencia es inseparable de la acción, pero exige conocimiento y ese conocimiento debe ser analítico y reflexivo, y pareciera que en las aplicaciones de la gestión por competencias que se realiza en el mundo empresarial, el conocimiento quedara relegado a un segundo plano, privilegiando la habilidad para hacer.

Así las cosas, tal como las competencias, las otras tendencias y estrategias de gestión humana utilizadas en las empresas, no se encuentran muchas veces en relación unas con otras y no obedecen a un proceso integral de gestión humana, lo que las ubica sólo como acciones encaminadas a la gestión de recursos humanos y sitúa al ser humano dentro de la organización en el conocido lugar de hombre – cosa, que sólo tiene sentido si se mira a través de la producción.

## **Gestión del conocimiento y gestión por competencias**

Tanto desde el punto de vista teórico, como desde la práctica cotidiana, estas son dos de las tendencias más importantes que se vienen dando en la actualidad. Tanto a nivel conceptual, como en el acontecer organizacional, se habla cotidianamente de ellas y se generan estrategias para su implementación.

Ambas tendencias se encuentran íntimamente ligadas y en la actualidad no podría hablarse de cuál de ellas es más recurrente en el discurso administrativo, o más utilizada en las empresas y organizaciones. Lo que sí puede afirmarse es que unidas o por separado, cobran especial relevancia en la administración de hoy. Para autores como Louffat (2005) ambas tendencias son un soporte para la Administración moderna. Este autor afirma que ambas tendencias o modelos (como él los denomina) son esenciales en la nueva filosofía empresarial basada en la valorización de las personas y como fuente de generación de valor competitivo en el actual contexto de los negocios, y señala las diferentes intersecciones que existen entre el conocimiento y las competencias, las cuales hacen posible que se dé una gestión centrada en ambas y las reconozca como elementos esenciales en la gestión humana de cualquier empresa.

Por su parte, Nagles (2005) aborda la complejidad de las organizaciones actuales y le concede al conocimiento un papel protagónico en el logro del éxito organizacional. Concibe el desarrollo de las competencias como una consecuencia lógica y coherente de la gestión del conocimiento, pues ésta

permite el desarrollo de diferentes capacidades. Pero esta visión tiene la particularidad de ubicar las competencias en un segundo plano y hacer de la gestión del conocimiento el punto de partida para el desarrollo de las competencias. Lo que podría pensarse es que en el plano de la realidad no podría darse (y de hecho no se da) un proceso sólo en esta vía, sino que en muchas ocasiones son las competencias las que jalonan la dinamización del conocimiento y la implementación de nuevos procesos de gestión.

Varela y Bedoya (2006), siguiendo la concepción que supone que las competencias son un eje central en la organización, proponen un modelo que busca la formación de empresarios con base en competencias personales y de conocimiento, situando ambos conceptos en el mismo plano y estableciendo entre ellos una relación de interdependencia.

Así las cosas, estas dos tendencias se perfilan como dos elementos de primer orden en la gestión humana a nivel nacional e internacional, pero no se encuentran aisladas de otras tendencias que se dan simultáneamente en las organizaciones, como el cambio organizacional, que cobra especial relevancia en combinación con ellas, pues todo proceso organizacional en el que se implementen la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, llevará a un cambio organizacional que va mucho más allá del uso de la tecnología y se centra en la modificación de las acciones de los empleados. En este sentido, Velásquez y Vernaza (2006) ilustran este proceso mediante el estudio de caso de la compañía IBM®, en la que la gestión del conocimiento

se convierte en el elemento potenciador de la recuperación del liderazgo internacional de la empresa, mediante la utilización de la investigación como fuente de producción de conocimiento y del desarrollo de nuevas competencias.

Esta preocupación por la gestión del conocimiento y la gestión por competencias desde el punto de vista académico, encuentra eco en las empresas, y es este punto el que convierte a estas tendencias de gestión humana en elementos significativos y rescatables en medio de un sinnúmero de otras tendencias que se dan a nivel mundial. Pinto (2007) realizó un estudio de investigación llamado “Sistemas de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del Urola medio en España”, en el que, entre otras cosas, concluye que existe una asociación positiva entre las competencias y el mejoramiento de procesos mediante la gestión del conocimiento.

Rodríguez (2007) realizó un estudio de investigación llamado “Un modelo integral para evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento interorganizacional en el desempeño de la firma”, en el que los resultados indican que la utilización de mecanismos para transferencia de conocimiento contribuye a mejorar el desempeño de la firma receptora, si bien con efectos distintos según el tipo genérico de mecanismos de transferencia de conocimiento utilizado y las competencias que se desarrollan mediante esta transferencia de conocimiento.

Rivas y Flores (2007) hacen una reseña de la gestión del conocimiento en

la industria automotora internacional, llegando a la conclusión de que las prácticas de gestión del conocimiento en la industria automotora ilustran otra batalla perdida de Occidente, relacionando la marcada diferencia que existe entre las culturas oriental y occidental en la manera en que los procesos de gestión del conocimiento son implementados y en las competencias de cooperación, socialización del saber y creación de redes que se dan en Oriente a partir de una adecuada gestión del conocimiento.

Estas investigaciones contribuyen a demostrar las relaciones existentes en la práctica entre la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, y dan cuenta de la importancia que han cobrado estas tendencias de gestión humana en las organizaciones de hoy.

### **3. PERSPECTIVAS DE LA GESTIÓN HUMANA**

En un mundo cada vez más globalizado y competitivo, las diferencias individuales se hacen más imperceptibles a la mirada masificada, pero también se hacen más presentes en las acciones cotidianas. La globalización como fenómeno sociológico no se circunscribe meramente al aspecto económico, aunque en el imaginario social pareciera quedarse allí, pues cuando se hace referencia a ella comúnmente se relaciona con el crecimiento económico de las naciones (Villagrasa, 2003), con las tramas de intercambios de bienes y servicios y con la productividad de las empresas que los producen y comercializan, lo que supone un incremento en los parámetros de competitividad que deben enfrentar las organizaciones para sobrevivir en un mundo cada

vez más competitivo (Castro, 2007) y con una mayor oferta de esos bienes y servicios a menor precio y con mayores estándares de calidad.

En este mismo sentido, Castells (1994, 2002, 2004) afirma que la globalización es un proceso multidimensional y no sólo económico, del cual la expresión determinante es la interdependencia global de los mercados financieros, favorecida por la desregularización y liberalización de dichos mercados, lo que sitúa a la globalización como un fenómeno económico del cual no se han abordado sus aspectos sociológicos y han pasado casi inadvertidas sus consecuencias sociales, políticas, deportivas e incluso de salud pública.

Por ello las tendencias de gestión humana parecen ser cada vez las mismas en todas partes, y los países como Colombia, que pretenden competir con los productos internacionales tanto en territorio nacional como en internacional, adoptan las tendencias de gestión humana que han sido exitosas en los países desarrollados o las que les posibilitan de alguna manera competir con ellos. Así las cosas, son cada vez más los discursos y prácticas que se adoptan de manera irreflexiva por parte de los empresarios en lo que a la gestión humana se refiere. Discursos como el de las competencias, el cambio organizacional, el outsourcing, la gerencia por procesos y la gerencia por proyectos, toman cada vez más auge entre los empresarios colombianos y dominan los escenarios académicos y las prácticas empresariales cotidianas. Pero al mismo tiempo que estos discursos y prácticas ganan terreno, también lo hacen los que hablan del desarrollo humano, gestión del conocimiento y

cultura organizacional, muchos de ellos también aplicados sin ninguna reflexión.

Podría decirse que hoy, más que nunca, las perspectivas de la gestión humana encuentran una exuberante posibilidad de hallar al ser humano que está inmerso en la organización y trabajar con base en él, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización. Por ello la gestión humana se debe plantear no como una serie de estrategias o actividades que se desarrollan para administrar el recurso humano, sino como un conjunto de políticas acordes con la cultura organizacional y la planeación estratégica. En términos de Beer (1998), no solamente participar en actividades rutinarias de la administración de personal tradicional, sino obtener un papel protagónico en la formulación y ejecución de políticas de gestión humana.

Esto se logra en la medida en que en las organizaciones se deje de pensar que la gestión humana es una actividad de carácter secundario que corresponde solamente al departamento de recursos humanos y se asuma la columna vertebral de la actividad administrativa y productiva. Además se debe realizar un análisis minucioso de todas las tendencias, modas administrativas y discursos que hacen referencia a las diferentes formas de administrar el recurso humano asumiendo una posición que haga posible no sólo la adopción, sino la adaptación de ellas al entorno organizacional propio.

Podría pensarse que, en la actualidad, no hay una esperanza de

recuperar al sujeto humano en los procesos organizacionales, aunque cada vez sean más las voces y las teorías que así lo reclaman, pues en la práctica cotidiana se evidencia que existen discursos que rescatan al ser humano, pero las acciones que se emprenden con base en estos discursos van en abierta contravía con ellos. Cada vez son más repetidas las experiencias de despidos de personal, recortes en los presupuestos para la gestión humana, la ausencia de políticas claras de administración de personal y mayor activismo en las dependencias que se encargan de ella, los procesos de selección de personal con base en las competencias y el poco desarrollo de ellas en la organización, el trabajo con base en el desarrollo de proyectos y por medio del outsourcing y no con base en contrataciones que favorezcan la estabilidad laboral, entre otros.

Pero esa esperanza de recuperar el sujeto humano en la administración también encuentra eco en el sector académico y en el sector empresarial. No son pocas las investigaciones y desarrollos teóricos que se realizan en la perspectiva de una gestión humana verdaderamente humana, y se encuentran en el sector empresarial organizaciones que han realizado una apuesta por el talento humano y han empezado a desarrollar no sólo actividades, sino a generar procesos de gestión humana que se basan en las tendencias mundiales más actuales y rescatan la generación de conocimiento en la organización, la implementación de programas de desarrollo de competencias y la implementación de planes de carrera y de sucesión que permiten el cambio y crecimiento organizacional, a la vez

que propenden al crecimiento de las personas y su desarrollo humano.

Todos los días se encontrarán mayores contradicciones entre el logro de la productividad, la competitividad y la rentabilidad a toda costa, a la par que habrá esfuerzos por el logro de estos mismos objetivos mediados por el desarrollo humano y la gestión responsable de las personas que conforman la organización, máxime cuando las exigencias de integración económica, social y cultural demandan de las empresas, los empresarios y los empleados únicamente productividad, lo que sitúa a la empresa como un escenario carente de relaciones sociales que potencian el desarrollo humano. Pero siempre se encontrarán en las realidades del acontecer organizacional mayores demandas por mejores condiciones de trabajo para todos, relaciones más humanas y formas administrativas centradas en el ser humano, y estrategias que hagan posible el desarrollo personal y profesional que contribuyan al desarrollo de la organización.

#### **4. LA GESTIÓN HUMANA COMO ESTRATEGIA**

Con el telón de fondo de la globalización, el imperativo de la competitividad se ha instalado en las empresas y, según Saldarriaga (2007), ello ha dado origen al pensamiento ampliamente compartido de que la competitividad de las empresas y las naciones solamente es posible en la medida en que se logren penetrar exitosamente los mercados internacionales con

productos y servicios de excelente calidad y bajo precio. Esto tiene incidencia en el imaginario que las empresas crean y recrean acerca de lo que es la competitividad y cuáles son las estrategias competitivas que deberían implementar para ser exitosas en el mercado nacional e internacional, y una de esas estrategias ha sido la gestión humana, y dentro de ella, las estrategias y tendencias que se vienen dando a nivel mundial.

Desde los postulados de la administración moderna el ser humano cobra especial relevancia. Hoy se hacen presentes en el escenario social los discursos que se preguntan por la administración como una ciencia en proceso de construcción de la que el ser humano, aunque es el centro, se encuentra escindido en dos partes que no son conciliadas en los procesos de administración y gestión (Sanabria, 2007). Otros discursos hablan del papel del ser humano en la Administración actual y para ella, según Bedard (1995) y Chanlat, Echeverri, Dávila y Zapata (1998) es necesario tener en cuenta las particularidades y los esquemas mentales (Maruyama, 1998) al momento de administrar el recurso humano, pues dichas particularidades constituyen formas de pensamiento que, al ser compartidas, se convierten en representaciones sociales<sup>3</sup> que permiten a las personas percibir e interpretar la realidad de cierta manera y lograr procesos de identificación con el sistema en el que se encuentran inmersos, para este caso, con la organización y su cultura.

---

3 Las Representaciones Sociales son una modalidad particular del conocimiento, cuya función es la elaboración de los comportamientos y la comunicación entre los individuos. Para ampliación de este concepto puede consultarse: Ver Mora, 2002, p. 7.

En este sentido, las perspectivas de la gestión humana se debaten entre la racionalidad instrumental que tradicionalmente ha acompañado a la administración, y los nuevos postulados que se centran en el ser humano. La asunción en las empresas de las tendencias de gestión humana que tienen a la persona como centro, quizá sean la solución para acortar esta brecha, lo que sólo puede lograrse si, como afirman Dolan, Valle, Jackson y Schuller (2003), la gestión estratégica del recurso humano tiene como finalidad dotar a los directores de recursos humanos y a todo el personal de las competencias necesarias para la realización de sus labores, integrar la gestión humana a la gestión general de la organización, identificar, formular y aplicar políticas de recursos humanos para toda la organización; pero más allá de ello, debe concebir la organización desde una perspectiva sistémica y multidimensional, en la que se integren diferentes tendencias, estrategias y técnicas de gestión humana que hagan posible una administración en la que el ser humano sea el eje central.

En este sentido es necesario hoy trascender la visión retratada por Sánchez, García y Zapata (2007), quienes resaltan que la gestión humana, como teoría y como práctica, ha sido abordada básicamente desde la perspectiva que la circunscribe a un ámbito meramente funcional en la organización, pero desde ambas perspectivas debe irse mucho más allá. Ivancevich, Gibson y Donnelly (2003) afirman que, desde el área de gestión humana, debe actuarse en la solución de problemas para alcanzar los objetivos organizacionales, pero ello debe hacerse fomentando el

desarrollo y la satisfacción de los trabajadores y, desde los procesos de gestión humana, debe evidenciarse un interés claro y marcado de la organización en las personas, tratándolas como individuos y contribuyendo a la satisfacción de sus necesidades, lo que de suyo implica una concepción del ser humano como algo mucho más importante que un simple “recurso”.

Aunque esto sucede cada vez más a nivel teórico, en el plano de la realidad cotidiana parece que con más frecuencia este sujeto humano es menos tenido en cuenta y las estrategias de gestión aplicadas en la administración del recurso humano se basan sólo en la necesidad de productividad, competitividad y rentabilidad y se centran en los aspectos más técnicos de esta actividad. Al respecto Gómez, Belkin y Cardy (2006) cuando centran su atención en aspectos aparentemente generales de la organización que se tornan puntuales, de la misma manera en que Sherman, Bohlander y Snell (1999) señalan que el objetivo del área de Gestión Humana en cualquier organización es preparar la planeación del recurso humano, dotar al personal de la empresa, administrar los salarios, manejar las relaciones laborales y capacitar a la gente para desarrollar una cultura organizacional; actividades inherentes a la gestión humana pero que no la definen como tal.

Como una salida a esta situación se encuentran los aportes realizados por Quijano (2007), quien afirma que esta es una oportunidad para la Administración en el sentido de que la no universalidad de la teoría y la práctica puede conducir a nuevos caminos y

a nuevas formas de acción, así como a avances que tiendan a disminuir la fragilidad e inconsistencia epistemológica de la Administración y, por ende, a la concepción de un ser humano unificado en la teoría y la práctica.

Así las cosas, la gestión humana actual se convierte en una estrategia del negocio y se encuentra apoyada no en las tendencias de gestión humana, sino en la forma en que éstas son aplicadas en las empresas, mediante procesos reflexivos, analíticos y contextualizados a sus propias realidades. Por ello, la gestión por competencias, la gestión del conocimiento y demás tendencias de gestión humana, se presentan hoy como perspectivas que pueden contribuir de manera decisiva al logro de los objetivos organizacionales, al incremento de la productividad y a la competitividad y a rescatar al ser humano dentro de la organización.

## 5. CONCLUSIONES

Cada vez con mayor fuerza las Tendencias de Gestión Humana se sustentan en discursos que pretenden “rescatar” al ser humano dentro de la organización, lo que no necesariamente se traduce en los procesos de gestión humana que se realizan en las organizaciones nacionales e internacionales, esto puede ser constatado no sólo en la gran diversidad de tendencias que se juxtaponen en las prácticas administrativas, sino en la ausencia de reflexión en su aplicación y los efectos que tienen en el personal de la organización.

En la época actual, dos de las tendencias con mayor aceptación empresarial y mayor abordaje académico son la gestión por competencias y la

gestión del conocimiento. Ambas tendencias son aplicadas cotidianamente en las organizaciones y empresas, y aunque parece que alrededor de dicha aplicación se da una fundamental ausencia de reflexión, algunas de las investigaciones realizadas coinciden en que la asociación positiva entre ambas tendencias conduce al desarrollo de la organización y al reconocimiento del ser humano en la organización.

Según la reflexión académica y la investigación en gestión humana, uno de los principales objetivos del debate académico y de la práctica administrativa es centrar la gestión en el ser humano, reconociendo en éste sus particularidades y potencialidades y no sólo en su tratamiento como un recurso descartable y enfocado solamente en la producción. Ello contribuye de manera decisiva a que, desde las empresas, se den procesos serios de aplicación de las tendencias de gestión humana de forma integrada e integral, en consonancia con los objetivos del negocio y en la vía del desarrollo humano.

En países como Colombia las tendencias de gestión humana son básicamente las mismas que se dan en el mundo, lo que de una u otra manera difiere son las estrategias que se utilizan para implementarlas. En este sentido, desde el análisis documental, puede observarse que en todos los países se dan tres perspectivas: la primera de ellas es la aplicación de las tendencias de gestión humana sin una reflexión clara en torno a ellas, la segunda es la aplicación de dichas tendencias de una manera crítica y reflexiva, y la tercera, y quizá más exitosa, es la asunción de la gestión

humana como estrategia, lo que hace posible ubicar al ser humano en el centro del acontecer organizacional.

En la actualidad las perspectivas de la gestión humana ofrecen la posibilidad de encontrar al ser humano que está inmerso en la organización y trabajar con base en él, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización que la haga más productiva y competitiva.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aktouf, O. (1998) *La administración: entre tradición y renovación*. Cali, Colombia: Artes Gráficas Universidad del Valle.
- Ashby, W.R. (1984). Sistemas y sus Medidas de Información. En: V. Bertalanffy, R.W. Ashby y G.M. Weinberg, *Tendencias en la Teoría General de los Sistemas* (pp.95-117). Madrid, España: Alianza Editorial.
- Bedard, R. (1995). *Los fundamentos filosóficos del Management*. Tesis no publicada del Doctorado en Administración, HEC de Montreal, Montreal, Canadá.
- Bedard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: el rombo y la cuatro dimensiones filosóficas. *Administer*, 3, 68 -88.
- Beer, M. (1998). *La transformación de la función de los recursos humanos: eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo papel estratégico*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Buckley, W. (1973). *La Sociología y la Teoría Moderna de los Sistemas*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.
- Calderón, G. (2006) La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 9 – 55.
- Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225 – 254.
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64.
- Carrión, J. (2002). *Gestión del conocimiento*. Recuperado en Mayo 4, 2007, de [http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_gestion\\_del\\_conocimiento.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_gestion_del_conocimiento.htm)
- Castells, M. (2002). Globalización y antiglobalización. En J.E. Stiglitz y M. Barlow, *Pánico en la globalización*. Bogotá, Colombia: Fica.
- Castells, M. (2004). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. México: Alianza Editorial.
- Castells, M. y Hall, M. (1994). *Tecnópolis del mundo. La formación de los complejos industriales del Siglo XXI*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Castro, J. (2007). Parámetros de competitividad utilizados por las PYMES colombianas para enfrentar sus procesos de exportación. *Mercatura*, 1(2), 145 – 158.
- Chanlat, A., Echeverri, R., Dávila, C. y Zapata, A. (1998). *En busca de una Administración para América Latina: experiencias y desafíos*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Chiavenato, I. (2002a). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw- Hill.

- Chiavenato, I. (2002b). *Administración en los Nuevos Tiempos*. México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2002c). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Daft, R. (2005). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Thomson.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales del siglo XXI*. Madrid, España: McGraw – Hill.
- Gallard, M.A. y Jacinto, C. (1995). Competencias Laborales tema clave en la articulación educación-trabajo. En CIID-CENEP, *Boletín de la Red Lationamericana de Educación y Trabajo, No.2*. Buenos Aires, Argentina: mimeo.
- García, J. y Casanueva, C. (1999). *La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. Pasos para equilibrar sus funciones en el logro del aprendizaje organizacional*. México: Thomson.
- Giddens, A. (1992). *Sociología*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2006). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. México: Prentice – Hall.
- Hoyos, C. (2000). *Un modelo para la investigación documental*. Medellín, Colombia: Señal editora.
- Ivancevich, J., Gibson, J. y Donnelly, J. (2003). *Las Organizaciones*. México: McGraw – Hill.
- Jaramillo, J. (2001). Los componentes del sistema de gestión humana. En ASCORT (Organizadores), *Gestión humana: más allá de las organizaciones*. 7° Simposio ASCORT, Medellín, Colombia.
- Klisberg, B. (1995). *El pensamiento organizativo: de los dogmas al nuevo paradigma gerencial*. Buenos Aires, Argentina: Tesis.
- Louffat, E. (2005). Convergencia de los modelos de conocimiento y de competencias como soporte para la moderna administración de empresas. *Revista EAN*, 53, 24 -35.
- Marín, D. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 135 – 156.
- Maruyama, M. (1998). *Esquemas mentales. Gestión en un medio multicultural*. Santiago de Chile, Chile: Granica.
- Mertens, L. (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y formación profesional*. Madrid, España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Mintzberg, H. (1979). *La estructura de las organizaciones*. New Jersey, NJ: Prentice – Hall.
- Mora, M. (2002, otoño). *La teoría de las representaciones sociales de Serge Moscovici*. Athenea Digital, 2, 7. Recuperado en mayo 4, 2007, de <http://antalya.uab.es/athenea/num2/mora.pdf>
- Nagles, R. (2005). El desarrollo de competencias desde la perspectiva de la gestión del conocimiento. *Revista EAN*, 54, 99 – 114.
- Parsons, T. (1976). *El sistema social*. Madrid, España: Revista de Occidente.
- Pinto, J. (2007). Sistema de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizadas por

- las pequeñas empresas del Urola medio (España). *Estudios Gerenciales*, 23(103), 13 – 38.
- Perrow, C. (1991). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Quijano, O. (2007). Contexto, Gestión e Investigación. En ASCOLFA y Universidad del Cauca, *Memorias Encuentro Nacional de Investigación y Docencia “Epistemología, Investigación y Educación en las Ciencias Administrativas”*(pp. 21-30). Cali, Colombia: Torre Blanca.
- Restrepo, H. (1999). Productividad y pleno empleo. Los desafíos actuales de la gestión empresarial. En ASCORT (Organizadores), *El rol estratégico del sistema de gestión humana*. 6° Simposio ASCORT, Medellín, Colombia.
- Rivas, L. y Flores, B. (2007). La gestión del conocimiento en la industria automovilística. *Estudios Gerenciales*, 23 (102), 83-100.
- Rodríguez, A. (2007). Un modelo integral para evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento interorganizacional en el desempeño de la firma. *Estudios Gerenciales*, 21(95), 37 – 50.
- Saldarriaga, J. (2007). La globalización y la competitividad de las empresas familiares: una aproximación teórica. *Mercatura*, 1(2), 133 – 144.
- Sanabria, M. (2007). ¿Una Epistemología de la Administración? En ASCOLFA y Universidad del Cauca, *Memorias Encuentro Nacional de Investigación y Docencia “Epistemología, Investigación y Educación en las Ciencias Administrativas”*(pp. 347-357). Cali, Colombia: Torre Blanca.
- Sánchez, K., García, M. y Zapata, A. (2007). Estudios Interdisciplinarios de la Gestión Humana. En ASCOLFA y Universidad del Cauca, *Memorias Encuentro Nacional de Investigación y Docencia “Epistemología, Investigación y Educación en las Ciencias Administrativas”*(pp. 13-20). Cali, Colombia: Torre Blanca.
- Serralde, A (1999). La contribución de recursos humanos al cambio organizacional. En ASCORT (Organizadores), *El rol estratégico del sistema de gestión humana*. 6° Simposio ASCORT, Medellín, Colombia.
- Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson.
- Timasheff, N. (1961). *La Teoría Sociológica*. Su naturaleza y desarrollo. México: Fondo de Cultura Económica.
- Torres, S. (2001). Cambio organizacional y evolución tecnológica: la máquina – herramienta en el país vasco. *Cuadernos de Administración*, 14(23), 7 – 24.
- Varela, R. y Bedoya, A. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 21 – 47.
- Velásquez, F. y Vernaza, P.J. (2006). IBM®: ¿Más allá del conocimiento...? (Caso de estudio). *Estudios Gerenciales*, 22(101), 125 – 148.
- Villagrasa, J. (2003). *Globalización ¿Un mundo mejor?*. México: Trillas.
- Weber, M. (1993). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.☼



## **SECCIÓN: EL CASO DEL TRIMESTRE**

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso, desarrollado por estudiantes, seleccionado entre los mejores presentados para evaluación editorial, con el objetivo de brindar una herramienta académica de acercamiento a una situación específica de nuestro contexto.

Las soluciones propuestas a los mismos, se encuentran disponibles a profesores de las facultades de administración del país y del exterior, en la base de datos <<Casos Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad Icesi>>.

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

El Editor



## REESTRUCTURACIÓN A TRES BANDAS\*

**CÉSAR OMAR LÓPEZ ÁVILA PH.D.**

Ph.D. en Economía y Administración de Empresas, Universidad de Sevilla España.  
Diploma de Estudios Avanzados, Universidad de Sevilla, España.  
Especialista en Administración de Empresas, Universidad ICESI.  
Especialista en Finanzas, Universidad EAFIT.  
Contador Público, Universidad la Gran Colombia, Bogotá.  
Profesor Tiempo Completo Universidad ICESI  
colopez@icesi.edu.co

**MARÍA VIRGINIA TURBAY VARONA**

Administradora de Empresas, Universidad del Cauca.  
mariavirturbay@hotmail.com

**CÉSAR AUGUSTO ZÚÑIGA MOLANO**

Administrador de Empresas, Universidad del Valle.  
casartesanal@uniweb.net.co

**FEDERICO ZAPATA TRUJILLO**

Ingeniero Agroindustrial Universidad San Buenaventura.  
fede@telesat.com.co

Fecha de recepción: 31-01-2008

Fecha de corrección: 03-01-2008

Fecha de aceptación: 23-06-2008

### RESUMEN

Se describe la situación de Icobandas S.A., empresa colombiana creada en 1973, productora y comercializadora de bandas transportadoras y de transmisión; la que a pesar de caracterizarse por una excelente calidad de sus productos y asistencia técnica, de haber logrado reconocimiento y participación en el mercado nacional y latinoamericano, se vio afectada por diversos factores que en la década de los años noventa la llevan a una gran crisis donde se tiene como única

alternativa la firma de un acuerdo de Reestructuración Empresarial.

Para los analistas, un acuerdo de Reestructuración (Ley 550/99) no resulta ser la salvación de ninguna organización si no se conjuga con diferentes herramientas de gestión; el caso deja al lector la tarea de realizar un análisis global (macroeconómico, financiero, administrativo, logístico, de capital humano, entre otros...) para plantear la estrategia que lleve a presentar una solución que minimice el riesgo y beneficie a los stake holders.

\* Este caso es el resumen del trabajo de grado preparado por estos estudiantes en la Especialización en Finanzas Promociones 30, 31, 33, respectivamente, año 2008. Es propiedad de la Universidad Icesi.

## **PALABRAS CLAVE**

Crisis empresarial, reestructuración de empresas, valoración, industria del caucho.

**Clasificación Jel:** G34

## **ABSTRACT**

### ***Restructuring Three Banda***

This case describes the situation of Icobandas S. A., a Colombian company founded in 1973, producer and seller of transporting and transmission bands. This company is well known for its excellent product quality and super technical assistance, gaining recognition and market share in the domestic and Latin America market. The firm was affected by several factors that in the 90's led the company to a crisis in which the only

solution was a Corporate Restructuring agreement.

For analysts, a Restructuring agreement (Law 550/99) does not necessarily mean the recovery of any organization if it is not combined with different management tools. The case asks the reader to conduct a comprehensive analysis (macro-economic, financial, administrative, logistical, human capital, among others) to propose a strategy with three components leading to a solution that minimizes risk and benefits all stake holders.

## **KEYWORDS**

Crisis corporate, restructuring firms, valuation, rubber industry.

## INTRODUCCIÓN

Se describe la situación de Icobandas S. A., empresa colombiana creada en 1973, productora y comercializadora de bandas transportadoras, de transmisión y otros productos de caucho. Caracterizada por una excelente calidad de sus productos y asistencia técnica, líder en la industria del caucho, y gran reconocimiento y participación en el mercado nacional y latinoamericano.

A finales de los años noventa, como consecuencia de la crisis económica de Colombia, por primera vez en su historia sus ventas decrecen en un 27% en los dos últimos años. El cierre de los créditos por parte de las instituciones financieras a la industria agravó la crisis de la compañía y la condujo a una situación difícil, por lo cual la empresa debió optar por ser una de las primeras compañías en acogerse a la ley 550 de Reestructuración Empresarial como alternativa a la liquidación.

Las estadísticas demuestran que en los años de vigencia de las leyes de reestructuración, la crisis no pudo ser conjurada, puesto que se presentaron 960 casos de liquidación de empresas y 1.254 solicitudes para ingresar procesos. Situación que generó un impacto en el empleo, reflejada en el periodo 2000 a 2006, con 101.501 empleos afectados; cuando el instrumento vigente para tratar de salvar las empresas como unidades de explotación económica y fuente generadora de empleos era precisamente la ley 550 de 1999 a la que se acogió Icobandas S.A.

La anterior situación muestra que la aplicación de los recursos de la ley, por sí solos, no resultan en la salvación de ninguna compañía si esta decisión no se complementa con estrategias integrales que combinen los recursos humanos, físicos y financieros en una gestión eficaz.

En la primera parte, se presentan los antecedentes de la compañía a fin de que el lector conozca la empresa y se familiarice; en él, se hace una descripción de su historia, de sus productos y servicios, de su participación en el mercado, de su estructura organizacional, sus recursos humanos, I + D y su capital intelectual. Posteriormente, se describirá la crisis de que fue objeto la organización y se plantearán las circunstancias que llevaron a la empresa a tener que adoptar la ley de reestructuración empresarial. Luego, se realizará un diagnóstico financiero de la organización y la valoración de que fue objeto al momento de firmar el acuerdo de reestructuración empresarial; finalmente se mostrarán los términos del acuerdo.

Con la información suministrada, el lector deberá presentar una propuesta que minimice los riesgos y se constituya en la mejor alternativa para los inversionistas de la organización.

## I. ANTECEDENTES

Icobandas S.A. es una empresa colombiana fundada en 1973, con el objetivo de atender las necesidades de bandas transportadoras<sup>1</sup> y de transmisión para el sector industrial y el de la construcción, tanto a nivel

1 Cinta o faja construida con lonas de nylon y caucho, que sirve para trasladar o transportar materiales de un lugar a otro.

nacional como en los países de su área de influencia. Está ubicada al suroccidente colombiano, en la ciudad de Popayán, sede en la que se lleva a cabo el 100% del proceso de fabricación de sus productos.

La empresa creció rápidamente como consecuencia de la concepción de la importancia de la calidad, de la adopción de tecnologías europeas y americanas, y de la gran creatividad y el compromiso de sus empleados.

En los años setenta la empresa con sus empleados, auto-construye una prensa hidráulica manual, una prensa hidráulica de cierre y controles automáticos, que le permitió fabricar bandas transportadoras y triplicar la capacidad de producción inicial de la empresa. Igualmente, desarrolló una nueva formulación de dipping<sup>2</sup> que duplicó los valores de adhesión de 25 libras/pulgada cuadrada a 50.

En los años ochenta se innova con la fabricación de las bandas de nylon sin cubiertas para elevadores de cangilones<sup>3</sup> y se inicia un proceso de reconversión industrial que llevó a la organización a ampliar su planta para la producción de bandas más anchas. Se reemplaza la prensa mecánica por una hidráulica.

Para la incursión en el mercado de bandas anchas, la transformación de la planta incluía la compra de una calandra,<sup>4</sup> el “alma” de una fábrica de bandas, inversión onerosa pero que permitía una mejora sustancial en el

control de los calibres de las bandas. La selección de las máquinas<sup>5</sup> fue minuciosa y se trajeron las de mejor tecnología en el mundo en ese momento. El proceso de selección, importación y montaje de los equipos duró un año, y el resultado de la nueva capacidad productiva de la empresa fue positivo, ya que le permitió adueñarse del mercado en Colombia, con un significativo incremento en las ventas.

En los años noventa la innovación lograda en la producción de la empresa consistió en el desarrollo de bandas nervadas<sup>6</sup> para transporte de material con mayores grados de inclinación.

## 2. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Las bandas se producen con una gran variedad de tejidos, con cubiertas de variado espesor y para todos los usos y ambientes diversos. Para transporte pesado, para transporte en ambientes aceitosos, para transporte de materiales calientes, para transporte inclinado, dosificado, liviano, para elevadores de cangilones, para transmisión. Además, se fabricaban bandas especiales, a solicitud de los clientes, adaptadas a las condiciones específicas de cada trabajo.

Para todo transportador existe un diseño apropiado, que permite al usuario obtener mejor servicio al menor costo. La mejor banda transportadora es la que, siendo eficiente en su trabajo, ofrece al usuario costos más bajos por tonelada de material transportado.

2 Proceso para lograr la adhesión de las telas interiores a los cauchos de las bandas.

3 Se emplean en el transporte vertical de materiales

4 Máquina formada por rodillos por donde pasa el caucho con el fin de obtener láminas continuas.

5 Junto con la calandra se importaron un molino, una armadora, una prensa (la sexta de la empresa) y una cortadora.

6 Con nervaduras o salientes sobre la superficie superior de la banda

Para el diseño de una banda transportadora la empresa debía tener en cuenta: la tensión máxima a la cual estará sometida la banda en la situación más desfavorable bajo las cargas de trabajo esperadas; la rigidez transversal para soportar adecuadamente la carga; la estructura interna, de manera que la banda esté en capacidad de absorber el impacto que producirá la carga; el tipo de caucho, los diámetros de las poleas, la concavidad, la velocidad y la longitud del transportador, los cuales determinan la vida de flexión de la banda transportadora.

Cómo valor agregado, la empresa producía bandas especiales que se adaptan a las necesidades específicas de trabajo que requieran sus clientes.

### **3. MERCADO**

Icobandas S.A. tenía (y aún tiene) como estrategia competitiva establecer contacto directo con el consumidor final; esto le permitía brindar un adecuado servicio e ir ganando confianza y fidelidad. Circunstancia fuertemente valiosa puesto que le permitía al usuario final identificar sin equívocos, la marca del producto que compraba, así como del servicio que recibía. Para ello la empresa creó agencias de ventas en Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Ibagué y Medellín, a través de las cuales prestaba el servicio posventa con la asesoría de la planta central en Popayán. El mercado de sus productos era tanto nacional como internacional, dentro de los cuales se destacaban Ecuador, Bolivia, Perú, Venezuela y varios países de Centroamérica. El porcentaje de exportaciones, en ese momento, era de aproximadamente el 8% del total producido.

Una de las desventajas que afectaban a la empresa era estar situada en la ciudad de Popayán, localidad que no había desarrollado de manera suficiente sus fuerzas productivas. La mayor dificultad se presentaba a nivel logístico, puesto que tanto clientes como proveedores se encontraban fuera del departamento; esto hacía que se presentaran mayores costos de transporte, además de incrementar los tiempos de entrega, por un lado de los insumos que necesitaba la empresa para operar, y por otro, el tiempo en la entrega de las bandas a los clientes; este último de gran importancia teniendo en cuenta que muchas veces la venta de ésta se realizaba para el reemplazo en una máquina que había dejado de operar.

### **4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional de la compañía había variado muy poco a lo largo de su historia; constaba de asamblea de accionistas, junta directiva, gerencia general, gerencias de áreas funcionales y divisiones operativas, aparte de revisoría fiscal, asesoría legal y asesoría técnica. A medida que se descendía en la estructura jerárquica, se definían mejor las funciones, de manera tal que en el ámbito operativo todas estaban formalizadas y la especialización era plena. Había delegación de funciones hasta los niveles de gerencia de área, y la producción no era en serie sino sobre pedido, factor que impedía la rutinización de las tareas diarias y alentaba la capacidad innovadora. Cada banda tenía su orden de producción y su manual respectivo. Existía gran complejidad dentro de la organización, puesto que

además de los de producción, había procesos de selección de materiales y de proveedores, de recepción de materias primas, cumpliendo estrictas normas de calidad que exigía el proceso productivo. Para coordinar todas las tareas, existían comités de administración, técnico y de salud ocupacional. El gerente general, uno de sus fundadores, ingeniero de profesión, había estado durante casi toda la vida de la empresa.

## **5. RECURSO HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL**

El factor humano de la empresa estaba ubicado fundamentalmente en cuatro áreas: administración (24.4%), producción (60%), mantenimiento (10%) y ventas (5.5%). Para el trabajo en la planta se manejaba un total de tres turnos cada uno de ocho horas, siendo el tercer turno opcional dependiendo de la carga laboral, la cual se definía de acuerdo con el número de pedidos. En cuanto a la calificación de su personal, la empresa contaba con operarios, técnicos, profesionales y posgraduados en porcentajes aproximados del 61%, 28%, 5% y 5%, respectivamente. El nivel educativo mínimo en la empresa era el de bachiller. Existía gran estabilidad laboral, la experiencia laboral estaba en promedio de 14 años y los graduados universitarios en 20 años, la edad promedio de los trabajadores en la época de crisis era de 41 años. En la organización era muy importante la formación integral de sus trabajadores, independiente de la labor que desempeñaran, por lo que se concedía un auxilio del 50% del valor total de estudios a fin de que los empleados alcanzaran sus metas.

La empresa contaba con 103 empleados, de los que el 82% eran hombres y

el 18% mujeres. El salario mínimo de la organización correspondía al legal más un 15%; además, se concedía un equivalente a un mes de salario como bonificación por antigüedad, a los 5, 10, 15 y 20 años. También, se continuaba manejando la liquidación de cesantías con el régimen anterior a la Ley 50 de 1990, aunque el Estado había eliminado la retroactividad en dicho procedimiento. Esta decisión hacía más onerosos los gastos por servicios personales para la empresa. En la empresa no había sindicato pero sí existía un fondo de empleados y un comité de deportes que buscaba incentivar el desarrollo integral y mejorar la calidad de vida de los trabajadores

## **6. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

El rápido crecimiento de la empresa fue consecuencia de la calidad lograda mediante la transferencia de tecnologías europeas y americanas y de la creatividad y trabajo de sus empleados. En 1973 se inicia la empresa con la fabricación de bandas de transmisión. En 1976 se fabrica una prensa hidráulica manual diseñada por empleados de la empresa, lo que permitió que incursionara en la fabricación de bandas transportadoras, aparte de las de transmisión.

En 1978 es fabricada internamente una prensa hidráulica de cierre y controles automáticos; igualmente diseñada por empleados y operarios de compañía, lo que permitió triplicar la capacidad de producción de la empresa y mejorar la calidad de las bandas. En 1979 se desarrolló una nueva formulación de dipping que aumentó los valores de adhesión de 25 libras/pulgada cuadrada a 50. Esto modificó las propiedades de las

bandas producidas por la firma, y permitió cambiar de manera estructural la composición del mercado de Icobandas S.A., puesto que se orientó hacia las bandas transportadoras y no hacia las de transmisión como era la estrategia hasta entonces.

En 1980 se desarrollaron las bandas de nylon sin cubiertas para elevadores de cangilones, hasta esta época no se utilizaban en el país. En 1984 se realizó el montaje de una prensa hidráulica española que reemplazó a la mecánica, obteniendo mejores acabados superficiales de las cubiertas de las bandas y un mejor control de la presión de vulcanización. En la década de los ochenta, se consolidó un proceso de transformación de la planta y el montaje del laboratorio de control de calidad e I+D, se produjo un incremento sustancial en la producción al pasar de un promedio de 21.3 /mes en el periodo 1983-1987, a 31.2 /mes entre 1988-1992, es decir, 46.5% más. Finalizando los años noventa, gracias a la retroalimentación que se recibió de parte de quienes tenían contacto directo con los clientes, surgió la necesidad de desarrollar bandas nervadas para evitar el derrame o caída de los productos o materiales que se transportan. Esto trajo consigo una mejora en la vida útil de las bandas y de los motores que las mueven.

El proceso de mejoramiento había sido permanente desde entonces, lo que garantizaba la calidad de los productos, permitiendo situarlos en el mercado a precios más rentables debido a su valor agregado.

En materia de innovación tecnológica se destaca que un gran porcentaje de la maquinaria utilizada en Icoban-

das S.A. había sido desarrollada con diseños propios y era su propio empresario quien tomaba las decisiones sobre emprender, seguir y potenciar el proceso de innovación. Si bien en la organización no existía un presupuesto para las actividades de innovación, sí existía una marcada voluntad de la dirección general para responder e invertir cuando las necesidades del mercado así lo requerían. Como se puede observar en los anexos financieros, desde su fundación en 1973, la compañía había incrementado constantemente su participación en el mercado latinoamericano, debido a la alta calidad de sus productos.

## 7. CRISIS EMPRESARIAL

La economía colombiana se enfrentó a serias dificultades, tanto de orden interno como internacional. El deterioro gradual en la calidad de los activos, después de unos años de auge del crédito, desencadenó la crisis en el sistema financiero. El adverso panorama mundial tuvo un efecto negativo en el ingreso y una percepción mayor del riesgo país. Colombia, al igual que otros países de la región, experimentó un incremento en las tasas de interés, una fuerte desaceleración económica y un creciente desempleo.

El valor del PIB a precios constantes presentó una caída del 5.2% en 1999. Por sectores, el panorama era: Construcción (-20.8%); industria manufacturera (-13.5%); comercio (-7.9%); sector financiero, incluyendo vivienda (-6.2%); sector agropecuario (-2.2%); producción de café (-19.2%); demanda interna (-10.3%); inversión privada (-56.4%).

De otra parte, la actividad de la empresa estaba estrechamente ligada

al ritmo de crecimiento de la economía colombiana, de manera que los cambios en el entorno afectaban sustancialmente la compañía. La crisis de las empresas, a finales de los años noventa, contrajo el mercado, afectó el nivel de producción y ventas de la organización; la desaceleración económica afectó a los clientes de la empresa, los cuales retrasaron los pagos y generaron, dentro de la compañía, problemas de tesorería que afectaron sensiblemente su capital de trabajo.

La crisis desfavoreció al sector industrial, debido a que el sector bancario, también en dificultad, limitó los cupos de crédito concedidos previamente, sin importar su comportamiento crediticio; circunstancia que agravó más la situación de tesorería de la empresa, precipitándola a graves problema de iliquidez. La calidad siempre había sido la principal ventaja competitiva de Icobandas S.A., pero es necesario reconocer que no siempre se puede confiar en ella, en la medida en que en tiempos de crisis muchos directivos de compañías prefieren precios más bajos en los productos, insumos y suministros que compran, a fin de permanecer en el mercado, por lo menos en el corto plazo. Mientras que por el lado de la demanda, cabe destacar que en épocas de recesión económica se tiende a utilizar al máximo los recursos; fue así como los clientes reemplazaban las bandas cuando definitivamente ya no era posible utilizarlas un día más.

Todos los anteriores factores afectaron la liquidez de la empresa. Se

llegó al punto en que no se contaba con el flujo de caja para el pago de la prima de los empleados. Se dio inicio a especulaciones sobre el cierre de la compañía, y sobre un posible recorte de personal. Recuerda Rosita:<sup>7</sup> “Varias personas conversábamos si íbamos a poder conservar nuestro empleo”. Agrega Elena:<sup>8</sup> “Todos estábamos el día entero pendiente del fax, esperando a que llegaran pedidos; el ambiente era realmente tenso”. Los trabajadores de la planta permanecían sin poder realizar normalmente sus labores pues no había suficientes órdenes de producción, siendo designados a funciones varias como podar el prado, pintar, organizar, entre otras.

## 8. ACUERDO

En vista de los múltiples problemas, para continuar su desarrollo, y antes de que fuera indispensable entrar en proceso de liquidación, la compañía optó por acogerse a una nueva ley que empezaba a funcionar para aquella época, llamada popularmente de reestructuración empresarial; Icobandas S.A. fue una de las primeras empresas del país en tomar esta alternativa.

Para hacerlo se debía pactar un acuerdo que permitiera la viabilidad económico-financiera de las empresas, en el que intervinieran todos los directamente interesados. El acuerdo se celebra entre Icobandas S.A., por una parte, y sus acreedores externos e internos, por otra, teniendo en cuenta la determinación de acreencias cuya finalidad es la preservación y recu-

7 Persona de Servicios Generales

8 Auxiliar contable

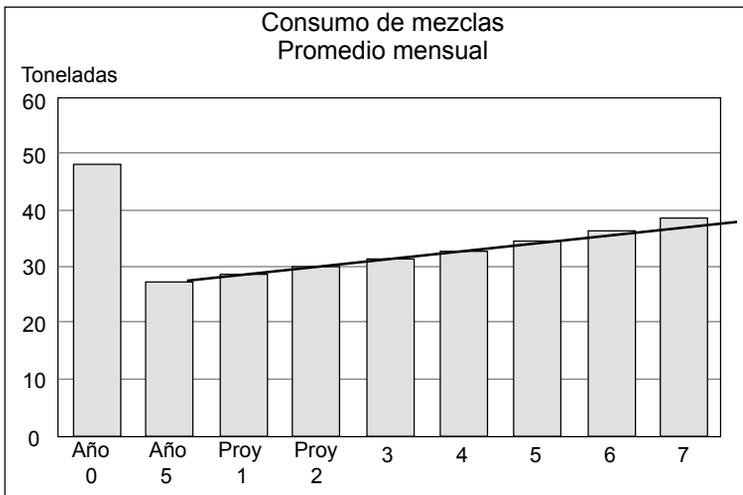
peración de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, además del pago de las obligaciones a cargo de la misma.

Para la firma del acuerdo de reestructuración se creó un grupo de estudio y acción con representación de los accionistas y asistencia del gerente general. Se contó con un 94.57% de los acreedores con voto favorable, lo que permitió realmente la formalización de la ley de reestructuración empresarial, lo que dio lugar a la refinanciación de las obligaciones a seis años de mil veinte millones de pesos (\$1.020.000.000). El acuerdo estaba sometido a la supervisión de un comité de vigilancia. Se establecieron proyecciones de producción basadas en el consumo de mezclas de caucho al igual que de las ventas. En el Gráfico 1, área sombreada, se presenta la proyección de consumo de mezclas en toneladas establecida

en el acuerdo de reestructuración; en el área rayada, se encuentran los datos del consumo de mezclas reales realizadas por la empresa; en el año 1, el récord histórico en producción, y el año 5, el de la crisis.

Los créditos fueron clasificados de la siguiente manera: acreedores internos, integrado por los accionistas de la compañía; trabajadores, deuda laboral, la cual ascendía a \$ 82.956.500; entidades públicas e instituciones de seguridad social; el crédito a favor de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, por concepto de IVA y retención en la fuente por \$ 41.476.666; instituciones financieras, dentro de este grupo se clasificaron todas las entidades financieras de carácter público, privado o mixto, vigiladas por la Superintendencia Bancaria por \$379.260.329; demás acreedores externos. Conformaron este grupo los proveedores de materias primas

**Gráfico 1.** Proyección de la producción según acuerdo



**Fuente:** Elaboración propia

y servicios, por una parte, y los acreedores financieros particulares, de quienes la organización recibió préstamos a interés con destino a capital de trabajo de \$ 576.576.801.

Además, los compromisos adquiridos por la empresa fueron los siguientes: para los acreedores internos, no estaba previsto ningún pago diferente al de los eventuales dividendos que pudieran decretarse por la Asamblea General de accionistas; a los trabajadores se les cancelarían sus acreencias en seis cuotas mensuales contadas a partir de seis meses después de la firma del acuerdo, empezando por los trabajadores de menores ingresos. A la DIAN, para el pago de IVA y retención en la fuente, se tendría en cuenta un previo acuerdo de pago con esta entidad. Se aceptaron dos años de gracia para pago de capital a las entidades financieras contados a partir de la firma del acuerdo. Intereses, pagaderos mensualmente a la tasa DTF más 3 puntos T.A. equivalente mes vencido. A partir del tercer año se cancelarían cuotas de capital mensuales e interés a DTF más 4 puntos y los tres años restantes a DTF más 5 puntos T.A. equivalente mes vencido.

A los acreedores externos proveedores de materias primas y servicios, se actualizaría al IPC los montos adeudados y se cancelaría a partir de seis meses después de la firma del acuerdo en seis cuotas mensuales iguales. Se reconocerían intereses del 1% mes vencido. A los acreedores financieros particulares se les reconocerían y pagarían intereses del 2% mensual y, en cuanto al capital, se acordó un periodo de dos años muertos. No se incurriría en nuevas deudas u otras obligaciones, excepto las obligaciones adquiridas en el giro ordinario de sus negocios.

La empresa debería realizar planes estratégicos, de carácter operativo, administrativo y financiero para velar por el cumplimiento de las proyecciones y presupuestos que le permitieran salir de la crisis. Enfrentar un mercado deprimido y una competencia cada vez más agresiva era el gran reto para la organización.

## 9. ANÁLISIS FINANCIERO

En los cinco años anteriores a la adopción del acuerdo de reestructuración, la situación financiera de la empresa era la siguiente (Ver Anexos).

### 9.1 Estado de Resultados

Los estados financieros muestran un decrecimiento en las ventas, especialmente para el último año. Los gastos operacionales tienden a incrementarse, pues la estructura de la organización permanece estable. Todo lo anterior contribuye a que la utilidad operativa se vea afectada convirtiéndose en pérdida en el quinto año.

Los ingresos no operacionales, provenientes de ventas de desechos y descuentos comerciales, tienen poca participación. Los gastos financieros llegaron a constituirse en el 10% de las ventas, en los primeros años fueron soportados por las utilidades, pero en el quinto año, cuando ya no se contaba con utilidad operativa, se constituyen en un rubro que incrementa las pérdidas y golpea el flujo de caja. Además, la empresa tiene costos y gastos que de acuerdo con la normativa fiscal no son deducibles, lo que da como resultado la necesidad de pagar impuestos aun en periodos de pérdidas.

La UPA fue de 1.6; 0.1; 3.5 y 2.2 para cada uno de los primeros cuatro perio-

dos, respectivamente. Para el quinto año se presentó una pérdida de -6.5 unidades monetarias por acción.

## 9.2 Balance General

Como consecuencia de la recesión, los clientes empiezan a demorar sus pagos, lo que se evidencia en un aumento paulatino de la cartera. A su vez, el inventario comienza a crecer como consecuencia de la disminución de ventas. Como resultado de la disminución de sus utilidades y de su escasa liquidez, esta empresa no pudo seguir haciendo inversiones importantes en infraestructura, la que era una de sus ventajas competitivas; la anterior circunstancia se refleja en un mínimo crecimiento, en el último quinquenio de los años noventa, de su propiedad, planta y equipo, puesto que la única partida que se incrementa corresponde a las valorizaciones, que en lugar de producir egresos impactan el estado de resultados con la corrección monetaria.

## 9.3 Financiación

Inicialmente la estructura financiera estaba compuesta por 45% de pasivo y 55% patrimonio. En el año 5, el endeudamiento pasa a ser 26% y el patrimonio el 74% del total del balance; sin embargo, del 74% del patrimonio, el 56% corresponde a valorizaciones, las cuales no aportan realmente financiación, lo que quiere decir que, en el quinto año, la composición del endeudamiento era mayor y en pasivo corriente, mientras que la operación de la organización no generaba los beneficios para poder cubrir la financiación.

Por lo anterior, la información nos permite percibir la crítica situación por la cual la empresa tuvo que acogerse a la ley de reestructuración empresarial prevista en la normativa vigente como ley 550.

Los indicadores financieros para el periodo de estudio se anexan en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Indicadores

AÑO	1	2	3	4	5
<b>Rentabilidad</b>					
Margen sobre Ventas	1.9%	0.2%	6%	4%	-15%
Margen sobre activos	2.7%	0.3%	7%	3%	-8%
Margen sobre patrimonio	5%	1%	10%	4%	-11%
Utilidad Operativa/ Ventas	8.3%	5.5%	10.6%	8.2%	-3.1%
<b>Endeudamiento</b>					
Endeudamiento	45%	52%	35%	22%	26%
Cobertura de Intereses	1.62	0.86	1.29	1.13	0.32
Pasivo Corriente/ Pasivo	75%	66%	72%	68%	75%
<b>Eficiencia</b>					
Días de Cartera	83	91	98	94	99

*Continúa*

Continuación Tabla 1

AÑO	1	2	3	4	5
Días de Inventarios	94	99	123	133	202
Días de Proveedores	36	39	38	30	40
Ciclo operativo	141	152	182	197	261
<b>Liquidez</b>					
Razón Corriente	2.2	2.1	2.5	2.9	2.1
Prueba ácida	1.5	1.4	1.6	1.9	1.2
Predicción de Insolvencia	2.38	1.95	2.37	2.32	1.61
Poca probabilidad	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9
Alta probabilidad	1.23	1.23	1.23	1.23	1.23

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Indicadores

Flujo de caja libre	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Utilidad Operacional	116	182	182	168	234	275	467
.+ Depreciación y amortizaciones	128	92	91	83	61	105	49
.= Flujo operacional EBITDA	244	274	274	251	295	380	517
.-Inversión Increm K de T	-45	11	113	-119	173	-14	-63
.-Inversión Increm en AF	45	42	42	41	37	35	34
.-impuesto de renta estimado	41	64	64	59	82	96	163
FCL	204	157	55	270	3	263	382
Valor Terminal	0	0	0	0	0	0	2,39
WACC	21%						
Valor presente de los flujos	617	50%					
Valor presente valor terminal	625	50%					
<b>Valor total</b>	<b>1,242</b>	<b>100%</b>					

Fuente: Elaboración propia

## 9.4 Valor de la Empresa

### Valoración con crecimiento real de ventas según acuerdo

El valor de la empresa teniendo en cuenta el crecimiento establecido con

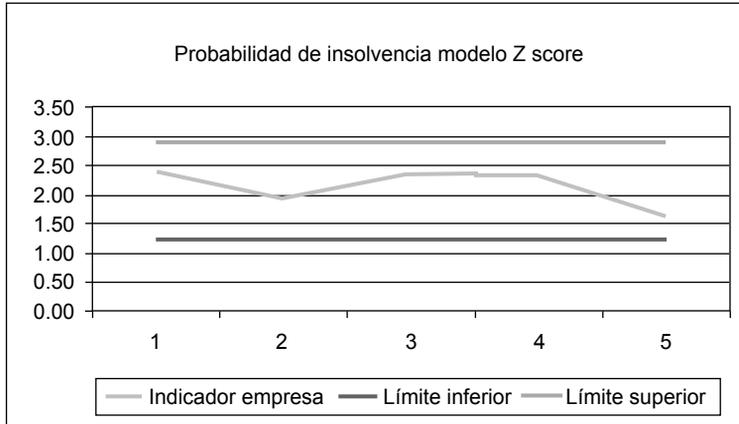
los distintos interesados y actores de acuerdo con la ley de reestructuración, es de \$1.242 millones, mientras que su valor en libros correspondía para aquella época a \$4.181 millones, teniendo en cuenta desde luego las

valorizaciones que impactan la información contable (Ver Tabla 2).

El modelo de probabilidad de insolvencia confirma la difícil situa-

ción que vivió la empresa y que la obligó a acogerse a la ley 550 para sortear el problema de iliquidez (Ver Tabla 3).

**Tabla 3.** Probabilidad de insolvencia



## ANEXOS

### Anexo 1. Balance General años 1-5 a diciembre 31 (Millones de unidades monetarias)

Activo	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
DISPONIBLE	70	3%	143	5%	59	1%	54	1%	105	2%
DEUDORES	1,08	47%	1,2	42%	1,54	39%	1,68	28%	1,16	21%
Clientes	772	33%	935	33%	1,12	29%	1,04	18%	847	15%
Cuentas por Cobrar a Accionistas	0		40	1%	231	6%	479	8%	167	3%
Anticipo Impuestos	180	8%	114	4%	113	3%	93	2%	82	1%
Deudores Varios	131	6%	103	4%	76	2%	85	1%	61	1%
Deudas de Difícil Cobro	1	0%	7	0%	0	0%	21	0%	13	0%
Provisiones	0		-2	0%	0	0%	-41	-1%	-11	0%
INVENTARIOS	573	25%	679	24%	862	22%	891	15%	1,07	19%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE:	1,73	75%	2,02	71%	2,47	63%	2,62	44%	2,34	42%
INVERSIONES	178	8%	325	11%	463	12%	541	9%	623	11%
PROPIEDADES - PLANTA Y EQUIPO	338	15%	434	15%	500	13%	544	9%	510	9%
INTANGIBLES	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
DIFERIDOS	40	2%	30	1%	20	1%	27	0%	35	1%
VALORIZACIONES	24	1%	24	1%	473	12%	2,21	37%	2,13	38%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	580	25%	813	29%	1,46	37%	3,33	56%	3,29	58%
<b>Total Activo</b>	<b>2,31</b>	<b>100%</b>	<b>2,83</b>	<b>100%</b>	<b>3,92</b>	<b>100%</b>	<b>5,95</b>	<b>100%</b>	<b>5,63</b>	<b>100%</b>

Pasivos	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	263	11%	388	14%	321	8%	398	7%	339	6%
PROVEEDORES NACIONALES	222	10%	265	9%	269	7%	198	3%	210	4%
CUENTAS POR PAGAR	173	7%	224	8%	269	7%	212	4%	266	5%
IMPUESTOS - GRAVÁMENES Y TASAS	97	4%	52	2%	82	2%	45	1%	151	3%
OBLIGACIONES LABORALES	26	1%	30	1%	40	1%	39	1%	121	2%
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	779	34%	958	34%	982	25%	892	15%	1,087	19%
OBLIGACIONES FINANCIERAS MEDIANO PLAZO	156	7%	313	11%	270	7%	303	5%	270	5%
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	59	3%	98	3%	103	3%	111	2%	91	2%
OTROS PASIVOS	45	2%	92	3%	1	0%	3	0%	2	0%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	261	11%	503	18%	374	10%	416	7%	362	6%
<b>Total Pasivo</b>	<b>1,04</b>	<b>45%</b>	<b>1,46</b>	<b>52%</b>	<b>1,36</b>	<b>35%</b>	<b>1,31</b>	<b>22%</b>	<b>1,45</b>	<b>26%</b>

## Continuación Anexo 1.

<b>Capital social</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
Capital Suscrito y Pagado	400	17%	700	25%	760	19%	760	13%	780	14%
SUPERÁVIT DE CAPITAL	0	0%	255	9%	405	10%	405	7%	461	8%
RESERVAS	217	9%	136	5%	145	4%	288	5%	268	5%
REVALORIZACIÓN DE PATRIMONIO	556	24%	247	9%	488	12%	793	13%	1,007	18%
RESULTADO DEL EJERCICIO	69	3%	9	0%	294	8%	182	3%	-473	-8%
RESULTADO EJERCICIO ANTERIOR	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	13	0%
SUPERÁVIT POR VALORIZACIÓN	24	1%	24	1%	473	12%	2,21	37%	2,126	38%
TOTAL PATRIMONIO	1,27	55%	1,37	48%	2,57	65%	4,64	78%	4,181	74%
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>2,31</b>	<b>100%</b>	<b>2,83</b>	<b>100%</b>	<b>3,92</b>	<b>100%</b>	<b>5,95</b>	<b>100%</b>	<b>5,631</b>	<b>100%</b>

## Anexo 2.

### Estado de Pérdidas y Ganancias años 1-5 a diciembre 31 (Millones de Unidades Monetarias)

	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
VENTAS NETAS	3,36	100%	3,71	100%	4,2	100%	4,05	100%	3,126	100%
COSTO DE VENTAS	-2,23	66%	-2,49	67%	-2,55	61%	-2,44	60%	-1,94	62%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	1,13	34%	1,22	33%	1,65	39%	1,6	40%	1,186	38%
Gastos de Administración	-350	10%	-362	10%	-461	11%	-541	13%	-564	18%
Gastos de Ventas	-501	15%	-595	16%	-651	16%	-643	16%	-624	20%
Depreciaciones y Amortizaciones	0	0%	-53	1%	-88	2%	-87	2%	-95	3%
UTILIDAD OPERACIONAL	278	8%	205	6%	446	11%	334	8%	-96	3%
Ingresos no operacionales	62	2%	53	1%	230	5%	162	4%	90	3%
Gastos Financieros	-172	5%	-240	6%	-345	8%	-295	7%	-305	10%
Otros gastos	-50	1%	-8	0.2%	-4	0.1%	-18	0.4%	-124	4%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	118	4%	11	0.3%	328	8%	182	5%	-436	14%
Menos: Provisión Impuesto de Renta	-56	2%	-3	0.1%	-63	2%	-18	0%	-37	1%
<b>Utilidad neta</b>	<b>62</b>	<b>2%</b>	<b>8</b>	<b>0.2%</b>	<b>265</b>	<b>6%</b>	<b>164</b>	<b>4%</b>	<b>-473</b>	<b>15%</b>

## BIBLIOGRAFÍA

- Adserà, X. y Viñolas, P. (2003). *Principios de Valoración de Empresas*. Bilbao: Deusto.
- Andreu, R. y Sieber, S. (1999). *Knowledge and Problem Solving: A Proposal for a Model of Individual and Collective Learning* (Working Paper 1/99). Barcelona.
- Arjona, M. (1999). *Dirección Estratégica. Un enfoque práctico*. Madrid, España: Díaz de Santos. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (1981). *Principios de Valoración de Empresas, Propuesta de una Metodología. Documento 1*. Madrid, España: Gráficas Ortega.
- Barnay, A. y Calba, G. (1977). *Cómo valorar una empresa*. Barcelona, España: Francisco Casanovas.
- Beckhard, R. y Pritchard, W. (1992). *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Borrell, F. (1996). *Cómo trabajar en equipo y relacionarse eficazmente con jefes y compañeros*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Boulton, R. y Samek S. (2000). A Business Model for the New Economy. *The Journal of Business Strategy*.
- Brilman, J. y Marie, C. (1990). *Manual de valoración de empresas*. Madrid, España: Díaz de Santos S. A.
- Brooking, A. (1998). *El capital intelectual*. Barcelona, España: Paidós Empresa.
- Bueno, E. (1999). Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. *Boletín del Club Intelec*, 1.
- Cope, M. (2000). *El conocimiento personal, un valor seguro*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Copeland, T., Koller, T. y Murrin, J. (2000). *Valuation Measuring and Managing the value of companies*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Davenport, T.O. (2000). *Capital humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- De Mulder, E. (2000). *El valor estratégico de la gestión del talento* (Documento de trabajo de APD). Madrid.
- De Saá Pérez, P. y García, J. Ma. (2000). El valor estratégico de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía*, 9 (2), 97-116.
- Domodaran, A. (2002). *Investment Valuation* (2da ed.). Wiley Finance (Ed). New York, NY.
- Edvinsson, L. y Malone, M. S. (1999). *El capital intelectual*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Escobar, B. (1997). *La evaluación económica de los sistemas de información*. Sevilla, España: Universidad de Sevilla
- Faus, J. y Tàpies J. (1999). *Finanzas operativas*. Barcelona, España: Estudios y Ediciones IESE, S. L.
- Febelo, C. J. R. (1989). *Práctica, conocimiento y valoración*. Cuba: Ciencias Sociales.
- Fernández, E., Montes, J.M. y Vázquez, C.J. (1997). La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos. Síntesis y estructura conceptual. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (3).
- Fernández, P. (2002). *Valoración de empresas* (2da. ed.) Madrid, Barcelona: Gestión 2000.

- García, V., Rodríguez, P. y Salmador, M.P. (1999). Investigaciones sobre gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. *Revista Club Intelec*, 3.
- Gibson, R. (Ed) (1997). *Repensando el Futuro* (Comp.). Bogotá, Colombia: Norma.
- Gómez, LL. G. y Pin J. R. (1994). *Dirigir es educar*. Bogota, Colombia: Mc.Graw Hill.
- Goñi Zabala, J.J. (1999). *El cambio son personas. La dirección de los procesos de cambio*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Guerrero, D. (1996). *Un Marx imposible: el marxismo sin teoría laboral del valor* (Documento de trabajo). Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas.
- Gutiérrez, H. (2000). *La gestión de los Recursos humanos y la contabilidad*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Jaensch, G. (1974). *Valoración de la empresa*. Barcelona, España: Ariel.
- Jiménez, F. y Torre, A. (2003). *Valoración de empresas y análisis bursátil; aspectos básicos sobre la valoración de empresas y activos Financieros*. Sevilla, España: Universidad de Sevilla
- Jiménez, A. (1999, abril). Las competencias y el capital intelectual: La manera de gestionar personas en la era del conocimiento. *Boletín Club Intelec*, 2.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, measurement and reporting*. Washington, DC: The Brookings Institution Press.
- López, C. O (2004). *El capital Intelectual en los modelos de valoración de empresas*. España: U.S.
- López, F. J. y De Luna, B. W. (2001). *Valoración de empresas en la práctica*. Madrid, España: McGraw Hill.
- López, J. (1996). Los recursos intangibles en la competitividad de las empresas. Un análisis desde la teoría de los recursos. *Economía Industrial*, 307.
- Markides, C. (2000). *En la estrategia está el éxito*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Michael, H. y Champú, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Muñoz, B. y Riverola, J. (1997). *Gestión del conocimiento, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas*. Barcelona, España: Universidad de Navarra, Folio.
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (1998), *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid, España: Civitas.
- Ohmae, K. (1995). *La mente del estratega*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Porter, M. y Millar, V. E. (1986). Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información. *Harvard Deusto Business Review*, 25.
- Ricardo, D. (1997). *Principios de economía política y tributación* (2da. reimpresión). Bogotá, Colombia: Fondo de Cultura Económica.
- Rojo, A. (1996). *Valoración de empresas y partes de empresas*. Madrid, España: Instituto de Auditores Censores Jurados de Cuentas de España.
- Samir, A. (1981). *¿Cómo funciona el capitalismo? El intercambio desigual y La ley del valor y el materialismo histórico*. México: Siglo XXI.

- Steward, T.A. (1997). *La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Sveiby, K. E. (2000). *Capital intelectual: La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Barcelona, España: Gestión.
- Termes, R. (1998). *Inversión y coste de capital*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Trout, J. y Rivkin S. (1999). *El poder de lo simple*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Ventura, J. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: Un ensayo interdisciplinar*. Oviedo: Universidad de Oviedo
- Weston, J.F. y Copeland T. (1995). *Finanzas en administración*. México: McGraw Hill. 