

# ESTUDIOS

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

No. 81	Octubre - Diciembre de 2001	ISSN 0123 - 5923	Cali, Colombia
--------	-----------------------------	------------------	----------------

<b>Historias de Aprendizaje: Una herramienta para el desarrollo organizacional</b>	<b>13</b>
Ana Cristina Marín Fernández María Isabel Velasco de Lloreda	
<b>Presente y futuro del canal tradicional en la ciudad de Cali</b>	<b>21</b>
Carlos Alberto Areiza Vélez	
<b>Factores para la dirección y efectividad de los equipos de trabajo</b>	<b>27</b>
Carlos Alberto Franco G.	
<b>Microfinanzas urbanas: evaluación del desempeño de algunas Empresas Asociativas de Trabajo (E.A.T.) en el Valle del Cauca</b>	<b>33</b>
Bernardo Barona Z. Wendy Catalina Valenzuela	
<b>¿Es posible explorar nuevas alternativas para la formación de creencias en la decisión de invertir en capital humano?</b>	<b>57</b>
Natalia González	
<b>Guerra y pobreza en Colombia</b>	<b>69</b>
Juan Fernando Garrido	
<b>La crisis en Valderrama Impresionamos (El caso del trimestre)</b>	<b>79</b>
Jenny Díaz Calderón Pablo César Parra Villa	
<b>Reseñas bibliográficas</b>	<b>101</b>







**ESTUDIOS GERENCIALES**  
**REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**COMITÉ EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD**

**Francisco Piedrahíta Plata**  
Rector

**José Hernando Bahamón**  
Director Académico

**Héctor Ochoa Díaz**  
Decano de la Facultad de Ciencias  
Administrativas y Económicas

**Henry Arango Dueñas**  
Decano de la Facultad de Ingenierías

**Lelio Fernández Druetta**  
Decano de Derecho y Humanidades

**Mario Tamayo y Tamayo**  
Director de Investigaciones  
y Publicaciones

**María Cristina Navia Klemperer**  
Directora de Bienestar Universitario  
Secretaria General

**COMITÉ EDITORIAL DE LA REVISTA**

**Héctor Ochoa Díaz**  
Decano de la Facultad de Administración  
y Posgrado

**José Roberto Concha**  
Director del Departamento  
de Mercadeo

**Julián Benavides Franco**  
Director del Departamento  
de Finanzas

**Henry Molina M.**  
Jefe del Departamento  
de Administración

**John James Mora**  
Director del Departamento  
de Economía

**Mario Tamayo y Tamayo**  
Director de Investigaciones  
y Publicaciones

**OFICINA DE INVESTIGACIONES Y PUBLICACIONES**  
**UNIVERSIDAD ICESI**  
**EDITOR**

- «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», Universidad Icesi.

**[Http://www.icesi.edu.co](http://www.icesi.edu.co)**  
**Informes: A.A. 25608 Unicentro**  
**Tel.: 555 2334 al 43. Fax: 555 1706**  
**e.mail: [matayta@icesi.edu.co](mailto:matayta@icesi.edu.co)**  
**Cali, Valle, Colombia, Sudamérica**



# GUÍA PARA LOS AUTORES DE ARTÍCULOS

Para los autores de los artículos de la Revista «Estudios Gerenciales» de la Universidad Icesi.

- 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 ni los principios o políticas de la Universidad ni las del Comité Editorial.
- El Comité Editorial se reserva el derecho de publicar o no los artículos que no cumplen con los criterios de publicación por parte de la Universidad Icesi.
- El enfoque y temática de los artículos debe ser Económico o Gerencial en las diferentes áreas de la administración, resultado del análisis de situaciones o eventos de actualidad, de investigaciones o producción intelectual de nuestros profesores, estudiantes e invitados especiales.
- En ningún caso serán ensayos.
- Los artículos deben contener:
  - Título (claro y preciso).
  - Breve reseña del autor.
  - Abstrac o resumen ejecutivo del artículo (máximo doce renglones a doble espacio).
  - Palabras claves.
  - Clasificación Colciencias\*, o JEL para artículos de economía.
  - Introducción.
  - Desarrollo.
  - Referencias y notas de pie de página.
  - Conclusiones.
  - Bibliografía o fuentes de información.
  - Extensión: No exceder de 25 páginas en total.

- Tipo de letra: Arial (o equivalente) fuente No. 12 y con interlineado a doble espacio.
- Una copia impresa y su respectivo disquete en Word Win o compatible IBM. No enviar Macintosh.

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

Los artículos se deben redactar en tercera persona del singular, impersonal, contar con adecuada puntuación y redacción, carecer de errores ortográficos. Conservar equilibrio en la estructura de sus párrafos.

\* Clasificación Colciencias para artículos científicos y tecnológicos:

- a) Artículos de investigación científica y de desarrollo tecnológico: documentos que presentan resultados derivados de proyectos de investigación científica y/o desarrollo tecnológico.
- b) Artículos de reflexiones originales sobre un problema o tópico particular: documentos que corresponden a resultados de estudios realizados por el o los autores sobre un problema teórico o práctico.
- c) Artículos de revisión: estudios hechos por el o los autores con el fin de dar una perspectiva general del estado de un dominio específico de la ciencia y la tecnología, de sus evoluciones durante un espacio de tiempo, y donde se señalan las perspectivas de su desarrollo y de evolución futura. ☀



## GUÍA PARA LAS RESEÑAS BIBLIOGRÁFICAS

- Tipo de libro reseñado: Debe ser de tipo ejecutivo, no un texto académico.
- Título del libro: Tomado de la carátula.
- Autor del libro: Apellidos, nombre (persona del autor, lo relevante).
- Nombre del traductor (si lo tuviere).
- ISBN
- Editorial, ciudad y fecha.
- Tamaño: 16.5 cm x 23.5 cm. Número de páginas.
- Fortalezas (puntos del porqué el ejecutivo debe leerlo, cómo está estructurado el libro: partes, capítulos, etc.).
- Debilidades (puntos no tan atractivos del libro).
- Extensión entre 700 a 800 palabras (equivalente a página y media, a doble espacio).
- Lenguaje ejecutivo (breve, no académico, darle ayuda / consejo práctico para hoy, con ejemplos del texto). ☀



La revista “Estudios Gerenciales” está indexada por Colciencias en el Índice Nacional de Publicaciones Seriadas Científicas y Tecnológicas.

Usted puede acceder a ella entrando en nuestra página Web en Internet y bajar en formato PDF el artículo de su interés o la totalidad del número que desee, sólo debe entrar a la dirección: <http://www.icesi.edu.co/es/publicaciones> y seleccionar la edición correspondiente. Cualquier duda o comentario diríjalo a la cuenta de correo [matayta@icesi.edu.co](mailto:matayta@icesi.edu.co)

EL EDITOR



# HISTORIAS DE APRENDIZAJE: UNA HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**ANA CRISTINA MARÍN FERNÁNDEZ**

Trabajadora Social de la Universidad del Valle; Especialista en Administración, con énfasis en Desarrollo Organizacional de la Universidad Icesi; Magister en Administración de la Universidad Icesi. Actualmente es Coordinadora de Desarrollo Humano y profesora del Departamento de Administración de la Universidad Icesi.

**MARÍA ISABEL VELASCO DE LLOREDA**

Psicóloga de la Universidad Javeriana; Especialista en Relaciones Industriales –Convenio Universidad Icesi– EAFIT. Magister en Administración de la Universidad Icesi. Actualmente es Directora del Programa de Desarrollo Profesional y profesora del Departamento de Administración de la Universidad Icesi.

## RESUMEN

El presente artículo parte de una reflexión acerca de la importancia del aprendizaje al interior de las organizaciones en función de su desarrollo organizacional. Presenta una reseña de la metodología de historias de aprendizaje desarrollada por los profesores Art Kleiner y George Roth, en el Center for Organizational Learning y el Reflection Learning Associates de MIT, como una herramienta de tipo administrativo, utilizada para promover el aprendizaje y el desarrollo organizacional.

## PALABRAS CLAVES

Historia de aprendizaje, aprendizaje organizacional, desarrollo organizacional.

## Clasificación: A

En la década de los años noventa toma especial auge el tema del apren-

dizaje como una condición para el desarrollo organizacional, se hace énfasis en que éste se constituye en una de las ventajas competitivas para las organizaciones que buscan responder a la globalización, y a los retos que la incertidumbre y el cambio permanente significan para ellas.

Cuando desde la academia y el ejercicio de consultoría se abordan las organizaciones, es sorprendente confirmar todo el potencial y experiencia acumulados con que ellas cuentan, pero aún es más sorprendente confirmar que es necesario que alguien desde afuera facilite el apropiar dicha experiencia y la revierta en la organización.

Es común encontrar que al interior de las empresas se generan procesos de cambio, se desarrollan estrategias, se asumen riesgos y toman decisiones en forma permanente, sin que

sobre ello se sistematice o se reflexione. Esto se vuelve parte del día a día de las empresas, perdiéndose en el quehacer cotidiano los espacios para comprender y aprender de su propia experiencia.

El aprendizaje organizacional supone procesos de reflexión y de cambio que permiten ir más allá del resultado, independientemente de si éste ha sido exitoso o no. Las personas y las organizaciones capitalizamos como experiencia aquello que vamos viviendo, y por ello esperamos haber aprendido. Pero esto no implica que el nivel de aprendizaje alcanzado individualmente se transfiera a toda la organización; en el mejor de los casos se logra que los involucrados pongan en común la experiencia y puedan llegar a concretizar los aprendizajes para sí mismos.

La naturaleza del aprendizaje organizacional implica construir sobre la base de la experiencia colectiva, a partir de lo que ocurre en tiempo real en la empresa. “Aprender es aumentar la capacidad mediante experiencia ganada siguiendo una determinada disciplina, genera conocimiento que dura, aumenta la capacidad para la acción eficiente de quien aprende”<sup>1</sup>.

Los procesos de transformación cultural y de cambio en las organizaciones no ocurren de la noche a la mañana, se van dando en pasos silenciosos al interior de las personas y los equipos, a través de la gestión que responde a los cambios en el entorno, a los nuevos requerimientos de

estrategia, etc., no siendo siempre perceptibles, ni planeados; la gerencia y los equipos responsables van generando dinámicas sin que al final de dichos esfuerzos se logre visualizar con claridad el qué y el cómo de las acciones que se llevaron a cabo. Por lo tanto, estos esfuerzos no se logran consolidar en procesos de aprendizaje.

Alrededor de este tema surgen inquietudes respecto al por qué las organizaciones no aprenden de sus propias experiencias, por qué son incapaces de replicar el éxito y por qué se repiten los errores.

Una primera aproximación a responder por qué no se consolidan los procesos de cambio estaría en función del aprendizaje organizacional, cuyo objetivo es permitir que la organización sea consciente de sus esfuerzos de transformación, desarrolle las condiciones necesarias para facilitar y promover los cambios requeridos y sea capaz de aprender de sí misma a partir de su propia experiencia, y generar procesos que involucren a todos sus miembros.

La ausencia de reflexión y conocimiento extendida en toda la organización conlleva a que muchos de los esfuerzos de cambio, liderados la mayoría de las veces por la alta gerencia, no trasciendan a todos los niveles de la organización y por ende no sean plenamente asumidos en la cultura de la misma, reduciéndose a modas, estilos gerenciales o momentos muy puntuales de la organización

<sup>1</sup> SENGE, Peter. *La Danza del Cambio*. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Editorial Norma, 1999.

que responden a una situación específica y de corto plazo.

Lo anterior va ratificando la necesidad de generar al interior de las organizaciones estructuras y formas de relación capaces de responder a los requerimientos de aprendizaje que tienen que ver con aspectos tales como:

- El día a día impone un ritmo que no permite los espacios de reflexión, no hay mucho tiempo para reunirse, para conversar, para intercambiar puntos de vista, limitándose de esta manera el desarrollo de habilidades para el aprendizaje en equipo, que garantice una clara comprensión de la dinámica que se está generando, de los cambios que se están promoviendo, del marco estratégico y de decisión de la compañía en el mediano y largo plazo.
- Los programas de capacitación y entrenamiento son los medios formales a través de los cuales se espera haya generación de aprendizaje; sin embargo, los nuevos conocimientos adquiridos en estos programas no siempre responden a las expectativas y requerimientos de la organización.
- La formalización excesiva de las relaciones y los niveles de especialización y compromiso de las áreas de trabajo, hacen que el acceso a información, al conocimiento y al desarrollo de estrategias sea limitado a ciertos niveles de la organización, lo cual supone la fragmentación del conocimiento y limita las posibilidades de desarrollo integral de la compañía y de su gente.

- En la actual cultura organizacional prevalece el reconocimiento del cumplimiento de metas individuales, de resultados por áreas funcionales, generalmente vinculadas a unos objetivos estratégicos, siendo tal la presión por el resultado y la meta que se desestiman procesos reales de participación hacia el logro de una visión compartida. Se pierde el sentido de la estrategia global de la compañía, reduciéndose la posibilidad de empoderamiento del personal.

Pese a la creciente importancia por el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones, y al interés explícito en el aprendizaje como ventaja competitiva, aún no se logran generar procesos continuos de comunicación e información, que contribuyan a la construcción de significados compartidos, capaces de generar una dinámica continua de aprendizaje, que valide y confronte la propia experiencia como eje de transformación y desarrollo organizacional.

Los investigadores del aprendizaje organizacional, conscientes de las dificultades que a este respecto viven las compañías, y valorando de manera especial la experiencia tanto de las organizaciones como de las personas que hacen posible el desarrollo de las mismas, han diseñado herramientas que faciliten la generación de procesos de aprendizaje enmarcados en la propia experiencia, como por ejemplo las Historias de Aprendizaje.

Las Historias de Aprendizaje son una herramienta administrativa que permite a las organizaciones aprender de sus propias experiencias, entender la dinámica de sus procesos, de sus resultados exitosos o no, me-

dian­te la documen­ta­ción y análisis de los mis­mos.

Los profesores Art Kleiner y George Roth en el Center for Organizational Learning y el Reflection Learning Associates de MIT, diseñaron esta metodología para generar procesos de reflexión y aprendizaje a partir de las experiencias de la gente en las compañías, como una manera de suplir la necesidad de aprendizaje, en una forma consistente con la naturaleza del aprendizaje organizacional.

En palabras de Kleiner y Roth (1999), una historia de aprendizaje es “un documento que cuenta unos hechos críticos de la organización en las palabras de muchas de las personas involucradas y en donde se respeta la perspectiva del por qué y el cómo de cada una de ellas. La historia ayuda a empezar conversaciones abiertas a lo largo del resto de la organización”<sup>2</sup>.

Una historia de aprendizaje es una narrativa escrita de un conjunto de episodios críticos recientes en una organización: un cambio corporativo, una nueva iniciativa, una propuesta de innovación, un nuevo producto o un evento traumático como una fuerte reducción en la fuerza de trabajo entre otros hechos.

### Beneficios de una historia de aprendizaje (HA)

- La metodología propia de las Historias de Aprendizaje, genera procesos de aprendizaje organizacional que se constituyen en una de las ventajas competitivas para afrontar el presente y el futuro.

- Posibilita sistematizar y actualizar hechos que pueden ser transmitidos, convirtiéndose en oportunidades de aprendizaje tanto individual como colectivo; puede contribuir a generar miradas nuevas de dinámicas actuales.
- Es un proceso que permite la participación directa de muchos de los colaboradores de la organización, de sus clientes y proveedores, para lograr una comprensión sistémica del resultado notable que se espera documentar.
- Permite identificar factores generadores de cambio, a partir de los cuales se originan procesos en términos de reproducción, corrección de errores, identificación de aciertos y validación del proceso como tal.
- Despierta el interés y la motivación para que las personas decidan aprender y cambiar; estimula el sentido de pertenencia y sirve para aumentar la capacidad de conducir esfuerzos personales y colectivos para el alcance de la misión de la organización.
- Rescata valores y crea compromisos personales de los empleados para con la institución, lo cual finalmente es la base del óptimo desarrollo de las empresas.

### Desarrollo conceptual y metodológico de la HA

Como proceso de aprendizaje, la HA exige trabajar tres imperativos que hacen posible articular lo que la gente dice, lo que realmente hace, y lo

<sup>2</sup> Citado en *The Dance of Change*. Seven Learning Histories, creating a reflective infrastructure. George Roth and Art Kleiner, pág 460. 1999.

que esto es capaz de generar, permitiendo una construcción dinámica en la que se van entretejiendo conceptos que surgen de la experiencia.

Cada imperativo es un conjunto de lealtades, que representan consideraciones que están contenidas en toda la historia, respondiendo a miradas diferentes del o los acontecimientos que se pretenden observar. Estos imperativos son los siguientes:

### ***Imperativo investigativo***

Cultiva la lealtad a los datos. Los historiadores de aprendizaje leen documentos y entrevistas para codificar los conceptos que emergen de las fuentes, los agrupan e identifican como temas claves de las entrevistas que se llevan a las historias de aprendizaje.

Para el logro de este imperativo dentro de la historia se recurre a fuentes documentales de diferente orden y a entrevistas que buscan constatar la veracidad de los hechos, los cuales, narrados a través de la historia, se ratifican y se documentan desde la teoría y desde los datos.

### ***Imperativo mítico***

Todo cambio significativo involucra emociones que necesitan ser revividas en el documento para darle sentido a la historia. Hace referencia a la condición humana, trasciende los datos y revive los sentimientos y experiencias personales de quienes participaron. Implica “hacerse detrás de los hechos” en varios momentos, para apreciar “la evocación del corazón de cada tema”.

Reconocer la parte mítica es dar cabida a la experiencia personal como un insumo importante en la creación de la historia. Va más allá de los hechos en la medida que toca sentimientos, motivaciones y relaciones.

En el proceso de las entrevistas hay una información que va integrando conceptos e identificando datos. Detrás de estos existen múltiples motivaciones, creencias, temores e ilusiones que son interpretados al interior de los datos para darle fuerza a la comprensión de por qué sucedieron las cosas o por qué se dieron de determinada manera.

### ***Imperativo pragmático***

Este imperativo busca desarrollar sensibilidad en la audiencia para desencadenar el proceso de aprendizaje.

Busca identificar qué es lo que la gente hace, por qué lo hace y qué utilidad puede tener esto. Desde este imperativo se busca responder al cómo la historia ayuda a las organizaciones a madurar, mejorar, apropiarse de un aprendizaje. Es una forma de presentar a la audiencia el mensaje y las reflexiones que la compañía necesita. Esto se convierte en una pieza fundamental para el aprendizaje organizacional.

### ***Relación entre los imperativos***

Los imperativos nos ponen en una actitud de “escuchar con tres oídos, pedaleando constante y regularmente dentro de las tres perspectivas”<sup>3</sup>. Las Historias de Aprendizaje representan un puente entre disciplinas, que podrían hacer las investigaciones

<sup>3</sup> KLEINER, Art, ROTH George. *Field Manual for a learning historian*. Pág. 3-11. Octubre, 1996.

de negocios más efectivas en el largo plazo.

La historia de aprendizaje pone en una balanza los tres imperativos, los componentes pragmático y mítico de las historias necesitan ser probados desde el imperativo investigativo y este a su vez enriquecido con los dos anteriores para lograr un objetivo de aprendizaje.

### Construcción de la Historia de Aprendizaje

La construcción de la historia de aprendizaje supone la generación de una dinámica de aprendizaje a lo largo de toda la organización, lo cual requiere la identificación de la situación o situaciones de las que se quiere aprender, el compromiso de todos los miembros que van a participar de una u otra manera en el proceso, para así garantizar los resultados del aprendizaje y la transferencia de los mismos a toda la organización.

Para lograr una historia de aprendizaje se requieren los siguientes pasos:

**Planeación:** Hace referencia al rango y alcance del proyecto. Está determinado por los historiadores del aprendizaje y las personas protagonistas de la historia. Incluye la identificación de resultados notables que hacen que los sucesos sean de interés para la organización.

Para identificar los resultados notables es necesario entender qué fue lo que pasó; para esto se utilizan entrevistas que indagan sobre los hechos con los protagonistas directos e indirectos.

**Investigación:** Se realiza a través de entrevistas y recolección de datos. Se busca reunir las diferentes pers-

pectivas frente a los acontecimientos que constituyen la Historia de Aprendizaje. Para la realización de esta etapa se conforman equipos de aprendizaje con los protagonistas de la historia, con el apoyo de unos líderes externos, coordinados por el equipo de historiadores del aprendizaje.

Las funciones de estos equipos son las siguientes:

- **Equipo de Historiadores del Aprendizaje.** Responsable de coordinar el proceso y operacionalizar los resultados.
- **Equipo de Líderes Externos.** Conformado por personas de la organización que participaron del proceso y están dispuestas a ayudar a clarificar, integrar, interpretar y establecer relaciones para la historia de aprendizaje.
- **Entrevistados.** Constituido por las personas que protagonizaron directa e indirectamente los hechos presentes en la historia. Este grupo se aborda a través de entrevistas previamente elaboradas.

Durante el transcurso de las entrevistas se van desarrollando una serie de supuestos teóricos desde los cuales se van construyendo conceptos, estos se vuelven tema de conversación en las entrevistas. Las entrevistas se realizan con las personas que vivieron directamente el proceso, ellas mismas se van refinando y evolucionando en la medida que la investigación requiere más precisión, aportan nuevos conceptos y retoman puntos anteriores que necesitan ser observados desde otra perspectiva.

**Depuración de la información:** Se pretende la identificación de los aspectos realmente significativos, im-

plica rectificar, purificar y refinar la información de acuerdo con el propósito de la Historia de Aprendizaje. Garantiza la validez de toda la investigación.

Esta es la parte vital, la más importante de todo el proceso de la Historia de Aprendizaje. En ella podemos observar cómo el resultado de condensar cantidades de páginas de material (entrevistas y observaciones de los participantes y de los investigadores, documentación de otras fuentes, como notas de reuniones, agendas de eventos, etc.), volverlas coherentes, darles significado y organizar todo el material, se encamina a la depuración de la información para identificar qué es lo realmente importante en función del objetivo de aprendizaje. Desde el proceso de depuración se va construyendo todo el andamiaje necesario para redactar el manuscrito final de la historia de aprendizaje.

Con el proceso de depuración se llega al centro del análisis cualitativo, es decir, al centro de la información, generándose la conceptualización basada en hechos, donde se junta toda la información recogida para darle un nuevo orden, respetando la pertinencia de los imperativos investigativo, mítico y pragmático.

El documento final refleja el imperativo investigativo en dos vías:

1. Es un documento creíble, es decir, es una historia validada. Cualquiera es capaz de ver cómo el proceso va evolucionando y, cómo sus puntos de vista son reflejados al interior de la historia sin ser juzgados; por esto en la columna de la izquierda de la historia estarán los puntos de vista de los histo-

riadores, mientras que en la columna de la derecha se mostrarán los puntos de vista de las personas que fueron entrevistadas.

2. De alguna manera la HA es un documento que registra qué pasó en el proyecto; esa es la validez interna que incluye preguntas como: ¿Quién se reunió con quién? ¿Qué fue lo que se discutió? ¿Cuál era el tema? Todo esto hace parte de los registros.

Terminada esta etapa se da paso a la escritura de la historia propiamente dicha, no sin antes chequear que los materiales actuales refuercen los temas que se han ido desarrollando.

**Escritura de la historia:** Se trata de producir un documento que recoja a manera de “narración articulada” la Historia de Aprendizaje.

La Historia de Aprendizaje es escrita en las palabras de quienes la protagonizaron. Con los conceptos que se han elaborado se busca crear un documento que sirva de punto de partida para continuar el proceso de aprendizaje. Los historiadores del aprendizaje establecen un orden que articule los diferentes conceptos que se han desarrollado y que le permitan al lector una comprensión fácil del proceso, de lo que sucedió.

La Historia de Aprendizaje se escribe en dos columnas; la de la derecha representa toda la gestión de reflexión y análisis de quienes participaron en el proceso y la de la izquierda encarna las intuiciones, reflexiones, comentarios y conceptos que desde la mirada del equipo de los historiadores del aprendizaje se aportan a la historia. Es importante anotar que este equipo escribe desde los tres

imperativos teniendo siempre como referencia la audiencia de la historia, pensando si eso que se dice contribuye o no al proceso de aprendizaje.

**Retroalimentación reflexiva:** Se realiza con los participantes directos, quienes validan los supuestos de la historia. Se busca garantizar la interpretación de los supuestos hecha por los Historiadores del Aprendizaje, estos conducen un taller de validación con pequeños grupos de participantes claves, lo cual les permite revivir sus experiencias en compañía de otros.

Al terminar esta etapa la Historia de Aprendizaje se ha enriquecido, aparecen otros conceptos que aportan elementos de análisis, fruto de la reflexión compartida. El documento como tal vuelve a ser revisado para garantizar que efectivamente contenga los nuevos aportes y responda con mayor precisión a los objetivos del aprendizaje.

**Aplicación y transferencia del aprendizaje:** Mediante la utilización de metodologías de investigación-acción, se busca diseñar talleres para los posibles auditorios interesados en el aprendizaje recopilado en la historia.

**Publicación:** Documento preparado como informe investigativo, para la

propagación y divulgación del aprendizaje.

A manera de conclusión podemos afirmar que las Historias de Aprendizaje se constituyen en una herramienta válida para desencadenar dinámicas de cambio, tanto personal como organizacional.

El seguimiento de esta metodología proporciona espacios de reflexión, fruto de conversaciones ordenadas alrededor de prácticas empresariales concretas que se van sistematizando, recuperando así las secuencias de los hechos que antecedieron los resultados notables, el esfuerzo de aprendizaje organizacional se concentra en la generación de un proceso participativo durante el cual se van cambiando esquemas mentales, se validan y se comprenden diferentes puntos de vista, se adquiere una visión más amplia de los hechos, lo cual va modificando los comportamientos y percepciones de las personas alrededor del tema objeto de aprendizaje.

Como resultado de este proceso se logra el empoderamiento de la gente a través de una mejor comprensión de su papel en la organización y de los requerimientos para el desarrollo de la misma. ☀

# PRESENTE Y FUTURO DEL CANAL TRADICIONAL EN LA CIUDAD DE CALI

CARLOS ALBERTO AREIZA VÉLEZ

Magister en Administración de la Universidad Icesi; Especialista en Mercadeo Estratégico de la Universidad Icesi; Administrador de Empresas de la Universidad Eafit; Maestro de la Normal Piloto de Medellín.  
e-mail: careiza@icesi.edu.co

## RESUMEN

El artículo muestra la importancia del canal tradicional en la distribución de productos de consumo masivo en la ciudad de Cali y le brinda al lector elementos para el diseño de estrategias efectivas para llegar a sus mercados.

## CLASIFICACION: B

### PALABRAS CLAVES

Canal tradicional  
Canal de distribución  
Adaptabilidad  
Servicio al cliente  
Distribuidor  
Frecuencia de compra  
Hipermercados

## INTRODUCCIÓN

Dada la importancia que ha tenido en Colombia el canal tradicional he querido compartir con los lectores algu-

nas reflexiones tomadas de un trabajo serio que realizaron unos estudiantes de Administración en la Universidad, dirigidos y orientados por mí.

Las tiendas actuales se conformaron a través de los años, adquiriendo elementos del comercio indígena, con respecto a la forma de negociar e intercambiar bienes y servicios. De la tienda de rayas (monopolio establecido por un hacendado en sus tierras para obligar a sus peones a comprarle elementos necesarios que aquel trae de un mercado y revende a precios de usura) adquirieron el sistema de crédito, de la plaza la función social, como lugares de comunicación y aprovechamiento, y de las chicherías la función cultural en el sentido de reunir gente de la misma región con costumbres similares.

Las tiendas, especialmente en los estratos más bajos, pero no en forma exclusiva, se han convertido en sitios

para reuniones sociales donde se comparte con los amigos y especialmente los hombres lo hacen al son de la música popular que coloca el tendero, o de la emisora que sintoniza y se comparten unas cuantas cervezas o aguardientes. La tienda pues se convierte en el punto de referencia para los coloquios de los amigos, para “arreglar el país”.

En la ciudad podemos encontrar distintos tipos de tiendas entre los que podemos contar:

**Tienda-Cafetería:** Son sitios muy visitados por los amantes del tinto, pero además del tradicional tinto el cliente puede encontrar allí gran variedad de artículos de consumo masivo, aunque no halla en estos ni mucha amplitud ni mucha profundidad (a lo sumo una o dos marcas por producto y una presentación). La mayoría de los clientes se conocen entre sí y el dueño de la tienda forma con estos un círculo de amistad, participa en sus coloquios y les sirve como financiero pues les fía; los espacios que maneja son muy reducidos.

Estos negocios son atendidos por las parejas, mezclando la mujer sus actividades de ama de casa con las de comerciante. Presentan unos horarios muy amplios pues abren antes de las 6 a.m. y cierran a las 10 p.m. Es de destacar que en las horas de la noche son atendidos casi exclusivamente por los señores.

**Tienda cervecera:** Son tiendas de barrio, en las cuales sus mayores ingresos provienen de la venta de cerveza y aguardiente, tienen algunos comestibles pero no venden mucho grano, se encuentran decoradas con almanaques generalmente de mujeres que exhiben algunas de sus «for-

talezas», están provistas de mesitas, por lo regular metálicas, cuentan con equipo de sonido o grabadora, donde se suele colocar música vieja, tangos y rancheras. Frecuentadas por grupos de amigos son consideradas como sitios de diversión sana, en muchos casos se involucran las familias de los clientes, especialmente los niños, quienes van a buscar a sus padres y aprovechan para consumir refrescos y golosinas.

**Tienda miscelánea:** Es la tienda más común en los barrios. A diferencia de las otras no tienen un producto básico como fuente de ingresos sino una variedad de artículos y alimentos de todo tipo. Entre los productos que comercializan figuran: cuadernos, lápices, hilos, leche, cartulinas, etc.

**Tienda granero:** Los productos más vendidos son los granos, pero también ofrecen, aunque en menor proporción, artículos procesados y para el aseo. Los clientes de este tipo de negocio suelen ser muy fieles y compran todo el mercado en ellos, con una característica especial: que los que mercan generalmente son los hombres, lo cual les da cierto “status”, mercan los días sábados y lo hacen al fiado, pagando el mercado anterior (siempre están debiendo una “remesa”) lo cual para el tendero es bueno pues garantiza que el cliente siempre va a seguir comprándole: El nivel de servicio es muy alto pues el tendero les cambia los cheques de la empresa y les recibe los cheques del subsidio familiar, además le envían al cliente el mercado a la casa cuando éste lo requiere, sus horarios son muy amplios. El trato entre los propietarios y empleados con los clientes es muy familiar (informal).

El canal tradicional es una importante fuente generadora de empleo pues en su mayoría requieren de más de tres personas para atenderlas y sobre todo, en el caso de los graneros, los dependientes son asalariados; dicho canal genera más de un millón de empleos directos, en el país.

El mayor flujo de clientes se da en horas de la mañana y la tarde la dedican los tenderos a realizar labores de merchandising y a sus compras.

Aunque los hipermercados, supermercados y almacenes de cadena han crecido en los últimos años esto no ha reducido el número de tiendas. Por el contrario, se han incrementado debido a algunos de los factores que he mencionado antes y además porque en Colombia una parte muy importante de su población merca a diario por no tener ingresos suficientes para hacerlo en forma semanal o quincenal, además las facilidades que les brindan los tenderos a sus clientes no se las pueden ofrecer los supermercados (crédito, cambio de cheques, envío de los productos a su casa, etc.).

En Cali, según datos de la Cámara de Comercio, el registro de nuevas tiendas mostró un aumento del 30% en el período comprendido entre 1997 y 2000.

Un factor que puede haber contribuido al incremento de este tipo de negocio es el hecho de estarse cerrando muchas empresas y el que la población se está haciendo vieja y se está jubilando, y estas personas sin estar preparadas para la vida fuera de la empresa ven que la actividad comercial es una fuente no sólo generadora de empleo sino una entretenimiento, algo que les puede prolon-

gar la vida, que les permite seguir sintiéndose útiles.

Es de destacar que la mayoría de las tiendas en Colombia se encuentran en los estratos 1, 2 y 3 los cuales dedican un porcentaje muy alto de sus ingresos al consumo de alimentos y son también los que más caros los pagan.

El nivel de inseguridad que ha venido creciendo en todos los sectores de nuestro país ha afectado mucho a los tenderos y a las relaciones de estos con sus clientes, pues los ha obligado a cerrar más temprano y a colocar barreras entre estos y sus clientes (rejas).

En la investigación realizada por el grupo de estudiantes de la universidad y el cual coordiné, se encontró entre otros aspectos importantes los siguientes:

1. El 83% de las tiendas son negocios familiares o están administradas por sus propietarios, lo cual les permite tener autonomía para fijar sus objetivos de rentabilidad, portafolio de productos a manejar, posicionamiento a darle al negocio y tipo de servicio que quieren prestar.
2. Las tiendas en un 69% han surgido como un medio para generar ingresos que les permitan sobrevivir en estos tiempos de crisis de la oferta laboral.
3. El nivel de escolaridad de una gran parte de los tenderos es muy bajo y sólo alcanza a la primaria en un 36%. Es de anotar que en los últimos años esto ha mejorado y ya existe un 6% de los tenderos con estudios universitarios lo

cual les permite administrar el negocio como una empresa (más organizados y con objetivos más claros).

4. Al preguntárseles a los tenderos sobre la frecuencia de visita de sus clientes a sus negocios, el 68.35% cree que estos los visitan por lo menos una vez al día y piensan que esto se debe a su poca capacidad adquisitiva, pues compran para el diario. Esto es bueno para el tendero porque le permite conocer mejor a su cliente y surtirlo con los productos que más necesita o desea.
5. Los tenderos creen que la lealtad de sus clientes se debe primordialmente al trato amable y personalizado que les brindan (53.87%) y a la facilidad para crédito que les dan (19.53).
6. Los productos más vendidos en este tipo de negocio son lácteos (23.4%), pan (21.6%), granos (18%). Esto puede explicar por qué el cliente visita diariamente estos negocios.
7. El 62.63 % de los tenderos dicen realizar sus compras de contado, esto le brinda al proveedor pequeño la oportunidad de llegar más fácilmente al canal tradicional y manejar mejor su flujo de caja.
8. Frecuencia de compra de los productos por parte del tendero. La gran mayoría de estos compran sus productos entre un día y una semana, lo cual puede ser significativo del tamaño de sus compras, así como del volumen del negocio.
9. En cuanto a las estrategias de precios cabe señalar que el 64.65% de los tenderos no tienen en cuenta el mercado ni la competencia para fijar sus precios y se basan en el margen de rentabilidad que desean.
10. El rango de compras de los clientes por visita a la tienda oscila entre \$1.001 y \$2.500 siendo esto una muestra del nivel de servicio del tendero (adaptabilidad) y al mismo tiempo nos muestra la capacidad de compra del cliente y le sirve al industrial para programar las cantidades a ofrecer (unidad de empaque).
11. Al preguntar sobre la forma de pago de los clientes, los tenderos manifestaron su preocupación pues el 66% de sus ventas las hacen a crédito cuando ellos compran de contado, esto les dificulta su flujo de caja.
12. Los tenderos (47.1) no ven a los supermercados e hipermercados como sus competidores importantes, por el contrario, piensan que sus competidores son las tiendas vecinas.
13. Los tenderos han visto reflejada la crisis que vive el país, sobre todo en lo referente a la inseguridad que los ha afectado mucho, llevándolos a reducir el nivel de servicio y los horarios pues sobre todo la noche se ha vuelto muy peligrosa. Esto les ha traído como consecuencia una baja significativa en su nivel de ingresos.
14. Los clientes que más compran sus productos en la tienda pertenecen a los estratos 0, 1, 2, y 3. Adquiriendo en pequeñas cantidades para el consumo diario.

15. La distribuidora juega un papel muy importante como proveedor del tendero en todas las líneas que maneja pues estos prefieren comprarles a pesar de que los precios que les cobran son un poco más altos que los de los mayoristas, pero el tendero no tiene que cerrar la tienda o dejar a alguien cuidando para ir a buscar la remesa y arriesgarse a que le roben la plata o el mercado.

Los productores deben desarrollar más la red de distribución y buscar que estos cumplan todas las funciones que les son propias como:

**Distribución:** Los distribuidores deben hacer el cubrimiento adecuado, de acuerdo con los objetivos definidos por el productor, es decir, si quiere hacer distribución selectiva o distribución intensiva.

**Financiera:** Los distribuidores deben financiar a los canales tradicionales para competir con los mayoristas que sí los financian y por lo tanto el tendero los prefiere.

**Almacenamiento:** El distribuidor debe tener la disposición y la capacidad de almacenar mercancías que

le permitan cubrir las necesidades de los tenderos sin permitir que se den como agotados.

**Adaptabilidad:** Una función muy importante del distribuidor en estos tiempos de crisis es la de acondicionar el producto a las necesidades del cliente, en cuanto al tamaño del lote requerido por éste.

**Asumir riesgos:** Uno de los mayores problemas que está viviendo la red de distribución es la inseguridad, pero el canal debe asumir este riesgo y continuar su tarea de hacer distribución.

**Promoción:** El distribuidor debe promocionar los productos mediante un adecuado merchandising, una estrategia publicitaria que permita alcanzar los objetivos de posicionamiento y participación en el mercado, y realizando promociones tipo push para motivar al canal.

## CONCLUSIONES

La tienda en lugar de desaparecer tiende a fortalecerse en Colombia y seguirá siendo un canal muy importante para los productores de bienes de consumo masivo.

### Sitio de Abastecimiento

Producto	Plaza de mercado	Centro de a1copio	Distribuidora	Galería
Lácteos	7.75%		92.25%	
Pan			86.53 %	
Granos	17.17%	4.71%	68.5%	9.62%
Gaseosas			100%	
Dulces			85.18%	

Por su estructura tan simple, la tienda es un canal que presenta múltiples ventajas para los productores entre las que se pueden destacar:

1. Facilidad para llegar a este canal, pues no requiere estudios ni comités de codificación.
2. Economía porque no le exige al productor mercaderistas ni impulsadoras.
3. La tienda casi nunca “cumple años” y por lo tanto no hay que realizar promociones costosas con este canal, como sí pasa con el canal hipermercado, supermercado o almacén de cadena.
4. Para las empresas que quieren tener una distribución intensiva es el canal más adecuado.
5. Se pueden diseñar estrategias de comunicación menos costosas y más eficientes en este tipo de canal.

## BIBLIOGRAFÍA

- GUTIÉRREZ, María Victoria y otros. *Canales tradicionales de consumo masivo en Cali*. 2001.
- ARTURO, Julián. *Pobladores urbanos, ciudades y espacios*. TM Editores; Bogotá. 1994.
- CORCHUELO, Alberto. *Boletín Socioeconómico: la tienda en la actividad económica de Cali*. CIDSE. 1990.
- GARCÍA Alfredo y PACHÓN Andrés. Periódico *El País Cali*, marzo 25 de 2001.
- STERN, Louis y otros. *Canales de comercialización*. Prentice Hall. 1996.
- LEWISON, Dale. *Ventas al detalle*. Prentice Hall. 1994.
- SOLOMON, Michael y STUART Elnora. *Marketing*. Prentice Hall. 2001.
- MCCARTHY, Jerome y Perreault William. *MARKETING*. McGraW-Hill. 2000. ☼

# FACTORES PARA LA DIRECCIÓN Y EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

CARLOS ALBERTO FRANCO G.

Profesor y Director de la Maestría en Administración de Empresas,  
Universidad Icesi, Cali, Colombia.  
E-mail: cf-mba@icesi.edu.co

## RESUMEN

Algunos directivos no conocen los diversos factores que controlan la efectividad de los equipos de trabajo y en consecuencia no están en condiciones de dirigirlos, para obtener los mejores resultados de ellos. Es posible que tampoco tengan suficientemente claro el concepto de efectividad y sólo se centran en el desempeño, dejando a un lado otras condiciones que alteran su comportamiento.

En este artículo se presentan los factores que determinan la efectividad de los equipos de trabajo, sus interrelaciones y la manera como influyen en la efectividad del equipo. También se define claramente lo que se entiende por efectividad y la manera como todos estos conceptos se pueden utilizar para dirigir a los equipos desde su gestación, para obtener los máximos resultados que la organización se propone.

## PALABRAS CLAVES

Efectividad, resultados de equipo, la experiencia del equipo como generador de bienestar y de capacidad para aprender, administración del entorno del equipo y administración del equipo mismo.

## CLASIFICACIÓN: B

## EFFECTIVIDAD

Tratemos en primer lugar de explicar qué es un equipo efectivo. Existen tres criterios interrelacionados que se utilizan para evaluar la efectividad conjunta de un equipo de trabajo.

1. Los resultados del equipo (productos, servicios, decisiones) deben cumplir los estándares de todos aquellos que tienen que utilizarlos. Esto implica que los objetivos del equipo tienen que definirse en términos de quienes se verán afectados por los resultados que él

obtenga. Es posible que varios de los interesados se concentren en objetivos totalmente diversos. Esta es una consideración que debe tenerse en cuenta al estructurar equipos.

2. La experiencia que obtenga el equipo en su accionar debe contribuir al bienestar y al desarrollo de sus miembros. Algunos equipos proveen múltiples espacios para que esto ocurra, otros por el contrario frustran su satisfacción personal.
3. La experiencia que el equipo adquiera debe aumentar la capacidad de sus miembros para trabajar y aprender juntos en el futuro. En ciertos equipos, por ejemplo, la presencia de «agendas escondidas» y el no jugar con las cartas sobre la mesa impide que ese aprendizaje, tan valioso para la organización, no se presente, aunque algunos de los objetivos se cumplan.

Es necesario señalar que algunos directivos sólo se centran, en el mejor de los casos, en el primer criterio, dejando a un lado los otros dos que son de vital importancia para la organización como un todo.

### **CÓMO OBTENER EFECTIVIDAD**

Para dirigir con efectividad un equipo de trabajo se requiere asumir dos conjuntos de responsabilidades: por una parte es necesario administrar el entorno, lo cual implica tener que observar constantemente el entorno competitivo y manejar las relaciones con los grupos, con el equipo es interdependiente, y por otra parte, administrar el equipo en sí, en lo que respecta a su diseño y la facilitación de

su proceso de operación. Consideremos primero las actividades de la administración del entorno.

### ***Administración del entorno del equipo***

Los directivos de la organización, como líderes naturales de sus equipos, deben trabajar en forma proactiva para garantizar su éxito. Para ello deben estar alertas a los cambios de su entorno competitivo y monitoreando constantemente las actividades claves que tienen que ver con sus grupos de interés (clientes, proveedores, competidores, el medio) de los cuales ellos dependen. Se deben mantener relaciones con los gremios, el gobierno, los competidores para poder explotar con el equipo las oportunidades y contrarrestar las amenazas que se presentan. Entre más cambiante el entorno, mayor esfuerzo se debe prestar a su monitoreo.

Los directivos también deben administrar las relaciones con todas aquellas entidades que se encuentran al interior de su organización. Para ello tienen que comprender la dinámica de poder dentro de la organización y estar dispuestos a negociar con otros las condiciones que faciliten una operación del equipo sin ningún tropiezo. De alguna forma los directivos deben educar a otros en aspectos de la estructura organizacional, los sistemas y las políticas que puedan afectar la efectividad de su equipo.

### ***La administración del mismo equipo***

Los directivos también deben administrar el equipo en sí, considerando los aspectos que tienen que ver con su diseño y facilitando su proceso de operación.

*Diseño.* El diseño comprende diversas actividades tales como la elección del equipo requerido, su composición y estructura y la definición de la agenda.

*Definición de la agenda.* Los miembros del equipo necesitan comprender con claridad lo que se espera de ellos y saber hacia dónde se deben dirigir y cómo el propósito de ellos encaja dentro de la misión, la estrategia y las directrices centrales de la empresa. La agenda debe ser razonable pero retadora y contener objetivos significativos que comprometan a sus miembros. El directivo debe empoderar a los individuos para que desarrollen a plenitud sus capacidades y se sientan satisfechos. Una vez constituido el equipo, los directivos deben dejar cierto campo en la agenda para permitir que los miembros recomienden algunas modificaciones que contribuyan a que se obtengan mejor los objetivos y con las cuales ellos se sienten suficientemente cómodos, encajando dentro de sus intereses, aspiraciones y talentos.

*Tipo de equipo requerido.* Después de tener claridad en la agenda el directivo debe determinar el tipo de equipo que necesita. Druker distingue entre los equipos similares a los de béisbol, fútbol americano y el equipo de dobles de tenis. En el de béisbol, los jugadores desempeñan posiciones fijas no intercambiables. Aquí es posible formar un equipo de gente con muchas destrezas, aunque su nivel de socialización y trabajo mutuo sea reducido. En el equipo de fútbol, se necesita más cooperación e integración, al igual que manejo de destrezas individuales con algo de intercambiabilidad, y en el equipo de dobles los jugadores tienen más bien funciones

primarias que posiciones fijas y el intercambio, coordinación, confianza y compromiso son los máximos.

¿Cuál de estos esquemas se requiere? Es necesario examinar detenidamente las tareas, los objetivos y el propósito para llegar a realizar el diseño adecuado.

*Composición y estructura.* Los directivos deben ser cuidadosos en la selección de los miembros que deben integrar los equipos, particularmente en lo relativo a sus habilidades tanto técnicas como humanas y la de solución de problemas.

También se debe ser cuidadoso en lograr un buen balance entre similitud y diversidad. Algunos directivos tienen la tendencia a elegir a aquellos que se parecen a ellos en su forma de actuar, pensar o tomar decisiones. Los miembros de un buen equipo no deben ser ni tan similares que parezcan clones, ni tan diferentes que el uno no pueda aprender del otro.

Los equipos homogéneos se acoplan muy fácil y rápido, pero carecen de la riqueza de ideas, experiencia y complementariedad de los heterogéneos, que a largo plazo pueden resultar desplegando más efectividad que los primeros.

### ***Facilitación de la operación***

Los directivos exitosos en la dirección de equipos no sólo se centran en la tarea, sino que también dedican considerable atención al proceso de cómo el equipo logra realizar el trabajo que se le ha asignado. Ellos tratan de enseñarles a minimizar las pérdidas en el proceso que inevitablemente se dan en la operación de grupos y equipos y

logran que estos obtengan ganancias sinérgicas.

Hay dos aspectos importantes que se deben considerar en esta parte, como son el moldeamiento de la cultura del equipo y el asesoramiento del mismo.

*Moldeamiento de la cultura.* Uno de los aspectos en que los directivos deben centrar más su atención es en el desarrollo de las normas, las rutinas y los valores. Estos tienen una influencia tremenda en la efectividad de un equipo. Las normas o expectativas acerca del comportamiento de los miembros se establecen y deben reforzarse muy temprano, en las primeras etapas de gestación del equipo. De alguna manera ellas fijan las reglas que determinan cómo se deben hacer las cosas.

Los equipos desarrollan normas en diversos aspectos: En la distribución del poder y su influencia (quiénes son los líderes, qué grupos son más influyentes); en los patrones de comunicación dentro del grupo (quién habla más, cómo se manejan las interrupciones); qué es lo legítimo discutir (¿se pueden expresar emociones?); cómo se manejan los conflictos (¿se pueden expresar diferencias de opinión libremente?).

Las normas son difíciles de cambiar. Por consiguiente, los directivos deben luchar para estimular el desarrollo de normas productivas cuando se hacen cargo de sus equipos, desde las etapas más tempranas, y no esperar a que ellas emerjan naturalmente a medida que el tiempo transcurre. Los directivos deben estar conscientes del impacto de su propio estilo de dirección en el establecimiento de las normas de su equipo.

En algunas oportunidades los equipos no son conscientes de las normas que han desarrollado. Es importante, entonces, que el mismo equipo automonitoree y autoevalúe su desempeño. Aquellos que lo hacen muestran más efectividad que los que no lo realizan. Sin retroalimentación es difícil que los equipos aprendan y se desarrollen.

*Asesoramiento.* Frecuentemente los directivos de las empresas suponen en forma errónea que los miembros de un equipo conocen la forma como se puede trabajar conjuntamente con efectividad. En realidad ellos pueden tener el expertismo requerido para llevar a cabo la tarea, pero no el expertismo humano o interpersonal. Por consiguiente se requiere brindar orientación y asesoramiento en estos aspectos.

Los directivos deben brindar retroalimentación oportuna sobre los roles y su impacto en el desempeño del equipo. Deben hacerlos responsables de sus comportamientos y acciones y proporcionar retroalimentación al equipo en su totalidad.

Debe tenerse en cuenta que los equipos en su proceso de obtener sus resultados deben vencer tres barreras en su camino de obtener elevados niveles de desempeño.

Por una parte deben ejercer suficiente esfuerzo para cumplir con la tarea con el más alto nivel de efectividad. En segundo lugar deben emplear estrategias para el desempeño de la tarea, esto es, formas o métodos para lograr cumplir con su trabajo y en tercer lugar, aportar niveles adecuados de conocimientos y habilidades para cumplir con la tarea que se tiene.

Si el equipo presenta dificultades es necesario indagar las razones con el fin de implantar los correctivos adecuados. Los directivos deben permitir que los equipos experimenten con nuevas formas de hacer las cosas para no sólo disponer de un equipo que trate de lograr cosas, sino también que pueda mejorar continuamente sus funciones. Los equipos no nacen excelentes, se hacen a través de la práctica, el esfuerzo y cierta experimentación.

### CONCLUSIONES

Los equipos efectivos no evolucionan en una forma natural, y no es tarea fácil el conseguir de ellos un alto nivel de efectividad. Esta efectividad es el resultado de un esfuerzo conjunto y constante de los directivos y de sus miembros, compartiendo responsabilidades y desplegando una gran dosis de compromiso. Es necesario monitorear constantemente el entorno para encontrar nuevas oportunidades y para enfrentar los retos. Se requiere solucionar los problemas en el interior de la organización que impidan obtener los resultados.

Por otra parte hay que dedicar un gran tiempo a la construcción de la agenda, la selección de los miembros y el análisis de la tarea. Los directivos tienen que poner atención al desarrollo de las normas y los roles y

estar vigilantes para brindar un asesoramiento adecuado, tanto individual como colectivamente, a través de una retroalimentación correcta.

El esfuerzo se debe balancear ordenadamente en cada uno de estos factores, enfatizando aquellos que en un momento son los más coyunturales. Hay que recordar y observar que ellos están interrelacionados entre sí y que tanto el monitoreo del ambiente como la dirección del mismo equipo se afectan por acciones tomadas en ambos lados, influyendo finalmente en la efectividad del equipo que es lo que queremos optimizar.

### BIBLIOGRAFÍA

- GABARRO, J.J. *The Dynamics of Taking Charge*. Harvard Business School Press, 1987.
- HACKMAN, J.R. *Groups that Work (and Those that Don't)*. Sn. Francisco. Jossey-Bass, 1990.
- HILL. L.A. *Managing your Team*. Harvard Business School, 1995.
- KATZEMBACH, J.R. SMITH, D.K. *The Discipline of Teams*. Harvard Business Review, March-April 1993, pp 111-124.
- KATZEMBACH, J.R. SMITH, D.K. *The Wisdown of Teams*. Harvard Business School Press, 1995.☀



# MICROFINANZAS URBANAS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE ALGUNAS EMPRESAS ASOCIATIVAS DE TRABAJO (EAT) EN EL VALLE DEL CAUCA

BERNARDO BARONA Z.

Director de la Carrera de Contaduría Pública y Finanzas Internacionales,  
Profesor de la Universidad Icesi.  
e-mail: bbarona@icesi.edu.co

WENDY CATALINA VALENZUELA

Estudiante de las carreras de Economía y Administración, de la Universidad Icesi.

## RESUMEN

El artículo discute los resultados encontrados en una tesis de grado en la Universidad Icesi y en entrevistas con seis personas afiliadas a Empresas Asociativas de Trabajo (EAT), y los contrasta con los hallazgos de otros trabajos previos adelantados en la ciudad sobre las mismas organizaciones. Los resultados que aquí se discuten se basan en dos fuentes de información: los estados financieros depositados en las Cámaras de Comercio y en entrevistas con una muestra no representativa de dueños de EAT. La evidencia sugiere que la mayoría de los asociados estaban satisfechos con su papel de propietarios y consideraban que su situación económica era mejor que en el caso de que hubieran continuado como asalariados. Varias EAT

no hacían las provisiones para prestaciones sociales requeridas por Ley, lo cual ubica a sus dueños en posición económica vulnerable en el largo plazo. La dependencia de algunas empresas de un solo cliente las sitúa en posición muy frágil.

## CLASIFICACION: A

## PALABRAS CLAVES:

Microfinanzas, Empresas asociativas de trabajo, Microempresas.

## INTRODUCCIÓN

Desde comienzos del año 2000, la Universidad Icesi viene participando en un programa internacional de investigación en microfinanzas coordinado por la Universidad de Laval (Canadá)<sup>1</sup>. En pocas palabras, los diferentes proyectos de dicho programa bus-

1. Ver página web del programa [www.cofi.ecn.ulaval.ca/](http://www.cofi.ecn.ulaval.ca/)

can: (a) evaluar el impacto que han tenido las cooperativas financieras y de ahorro y crédito (por simplicidad, CF) rurales, sobre la situación de pobreza de las familias de varios países; (b) evaluar el desempeño financiero de las CF rurales en los últimos años; (c) examinar formas alternativas de organización, regulación y supervisión de las CF; y (d), formular recomendaciones para mejorar el desempeño de las CF y su impacto sobre la reducción de la pobreza.

En países como Colombia, en donde un alto porcentaje de la población vive en zonas urbanas, y una fracción muy significativa labora en empresas micros y pequeñas y en el sector informal, el estudio de las microempresas urbanas es también altamente relevante<sup>2</sup>. Sin embargo, es relativamente poco lo que se ha publicado sobre el tema. En la Universidad Icesi se viene impulsando la realización de trabajos de grado sobre este tema. El presente escrito se basa en los resultados de uno de estos trabajos, así como en una serie de entrevistas semiestructuradas realizadas por uno de los autores. Los hallazgos que aquí se presentan y discuten son preliminares, pues se basan en una muestra no aleatoria de 16 EAT. Estos resultados (junto con los de una tesis de grado adelantada por estudiantes de la Universidad del Valle, ver Becerra y asociados) servirán como hipótesis de trabajo para un estudio más extenso que está en el proceso de elaboración, el cual será presentado para financiación a algunas entidades del país.

Los autores desean agradecer a los estudiantes que realizaron su traba-

jo de tesis sobre el tema (ver Cárdenas y asociados), a los diferentes asociados a EAT y funcionarios de organizaciones que aceptaron concedernos entrevistas y, a los siguientes profesores de la Universidad Icesi: Juan Pablo Portilla, quien nos colaboró con diferentes sugerencias y facilitó el acceso a algunas empresas asociativas, Jaime Valenzuela, quien nos dio algunas sugerencias importantes de orden jurídico y Melquisedec Lozano y Blanca Zuluaga, quienes hicieron sugerencias a una versión anterior del artículo. Ninguna de estas personas, sin embargo, es responsable por los errores que puedan presentarse en este escrito.

## 1. OBJETIVO DEL ESTUDIO

Este artículo y los estudios en que se fundamenta buscan: (a) generar información de un conjunto de empresas asociativas de trabajo (EAT) que operan en el Valle del Cauca sobre su desempeño financiero y otras características operacionales; (b) hacer una evaluación de las dimensiones de rentabilidad y riesgo de dicho desempeño; y (c) formular recomendaciones de naturaleza financiera para que los objetivos buscados por el gobierno al promover la creación de este tipo de organizaciones se alcancen y para que los microempresarios deriven de su operación los mayores beneficios.

## 2. JUSTIFICACIÓN

A comienzos de la década de los años noventa, Colombia cambió su modelo de desarrollo económico, pasando de uno caracterizado por la protección a la industria nacional mediante al-

2. Según el Cede (1998:9) las microempresas aportan cerca del 50% del empleo nacional y el sector informal genera cerca del 18% del PIB urbano.

tos aranceles, a otro de apertura económica, en el que tal protección desapareció y la industria se vio enfrentada en un lapso relativamente corto, a unas reglas de juego bastante diferentes. Tal cambio hacía previsible la necesidad de que las empresas privadas, acostumbradas a mercados cautivos, tuvieran que reestructurarse para eliminar las ineficiencias que tal esquema incentivaba. De igual manera, para que la industria pudiese ser competitiva en el ámbito internacional, era necesario tener un sector público más eficiente. Esto último también hacía prever despidos de trabajadores. La ley 10 de 1991 buscaba facilitar la conformación de empresas a las personas que habían perdido su trabajo o lo fuesen a perder en el futuro, así como a personal sub-empleado y otros grupos vulnerables<sup>3</sup>. Con el fin de facilitar la operación económica de estas nuevas organizaciones, la Ley estableció algunos beneficios fiscales y parafiscales como la exención del impuesto a la renta y de la obligatoriedad de las contribuciones a las Cajas de Compensación, al Sena y al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF.

El Valle del Cauca es una de las regiones que con mayor intensidad ha sentido el efecto negativo de la recesión que afecta al país desde 1997. Sus principales organizaciones públicas (Alcaldía de Cali, Gobernación, Empresas Municipales y la Universidad del Valle) vienen desde hace algunos años afrontando y buscando soluciones a agudos problemas financieros, los cuales les han impedido prestar los servicios a la comuni-

dad en la manera debida y cumplir oportunamente con sus obligaciones laborales y comerciales. Similares problemas han aquejado a las empresas del sector privado: muchas de ellas han debido cerrar o someterse a la Ley 550 de intervención económica (entre las más representativas de la región se pueden mencionar a Lloreda Grasas y a Holguines y Asociados) y otras han pasado al control del Estado por imposibilidad de sus anteriores propietarios o administradores de continuar operándolas de manera económica (ejemplos: Fundación para la Educación Superior –FES– e Interbanco, sin mencionar algunas de las principales cooperativas de la región). Quizás una de las primeras entidades en verse forzada a reestructurarse en los años noventa (aunque por razones algo diferentes a las otras mencionadas) fue el Centro Internacional de Agricultura Tropical, Ciat, organización que pasó de una situación boyante, con financiación relativamente garantizada en el tiempo, a tener que competir arduamente por los fondos necesarios para continuar realizando sus investigaciones. Para lograr esto tuvo que reducir su planta de personal aproximadamente a la mitad. Con el fin de aminorar el efecto que dicha decisión tendría sobre la situación económica de sus empleados, el Centro fomentó entre el personal retirado la creación de EAT. Los directivos del Ciat en varias ocasiones han expresado estar satisfechos con los servicios prestados por las EAT creadas. Sin embargo, poco se conoce de la opinión de los ex empleados sobre los

3. Ley 10 de 1991. Exposición de motivos.

resultados obtenidos al pasar de asalariados a propietarios de microempresas. En este estudio se obtuvieron testimonios de asociados a cuatro diferentes EAT que en el pasado habían sido empleados del Centro. En igual forma se recogieron las versiones de asociados a dos Empresas Asociativas que se crearon con motivo de la reestructuración de Emsirva.

En el año 2000, el Gobernador encargado del Departamento del Valle hizo una significativa reestructuración administrativa como resultado de la cual la planta de personal se redujo de 3.634 a 1.141 trabajadores<sup>4</sup>. A finales de junio de 2000 la Alcaldía de Cali se vio forzada a reducir 1.520 empleos<sup>5</sup>. Tanto en el caso de la reestructuración de la Alcaldía como de la Gobernación, a los empleados próximos a quedar cesantes se les recomendó, entre otras opciones, la posibilidad de crear EAT, algunas de las cuales podrían contratar con sus antiguos patronos la prestación de ciertos servicios. Muchos de los empleados han manifestado su desconfianza ante esta alternativa, actitud comprensible, no sólo por lo difícil que es pasar de ser asalariado a empresario, sino por el desconocimiento que existe acerca de los resultados obtenidos por quienes en el pasado, en situaciones similares, tomaron la decisión de acoger las recomendaciones de sus antiguos patronos y conformar las nuevas empresas. En este estudio, además de presentar los testimo-

nios de antiguos empleados del Ciat y Emsirva, se exponen opiniones de asociados a cuatro empresas que prestaban servicios al Dagma y de asociados que prestan sus servicios al ingenio Riopaila, y tres empresas independientes (adicionalmente, cuando se considere pertinente se tomarán en cuenta los resultados del trabajo de Becerra y Asociados). Toda esta evidencia se espera que les sea útil a quienes están considerando la posibilidad de conformar una nueva empresa empleando la forma jurídica de EAT. Adicionalmente, el análisis sistemático de la información recolectada permitirá presentar algunas recomendaciones fundamentadas a quienes tienen la potestad para cambiar el marco regulatorio de estas organizaciones (algunos de nuestros hallazgos servirán también como hipótesis de trabajo en un estudio en que se hará una indagación más amplia del estado de estas organizaciones y se compara en algún detalle la forma jurídica de la EAT con la de Empresas Cooperativas de Trabajo).

### 3. MARCO TEÓRICO

La óptica con la que se analizará la situación de las EAT está conformada por dos campos relativamente separados de la disciplina económica moderna: la teoría económica financiera de las organizaciones, la cual ve a la organización económica (empresa) como una unión (nexus) de contratos. Los que se llevan a cabo entre

4. Juan Fernando Bonilla Otoyá, *Memorias. 18 meses de gestión. El estado financiero del Departamento. Perspectivas de futuro*. Gobernación del Valle del Cauca. Cali, noviembre de 2000. p. 3.
5. A partir del 3 de julio de 2001, la administración municipal comenzó el proceso de ajuste, encaminado a fortalecer la nueva estructura determinada por el acuerdo 070 y los techos presupuestales fijados por la Ley 617. En total fueron suprimidas diez dependencias y sus funciones y competencias asumidas por otras que cumplían labores similares.

los dueños y los administradores, y los dueños y los proveedores de recursos de deuda son los que hasta la fecha han recibido más atención (Alchian and Demsetz; Jensen & Meckling; Hart). Según esta teoría, el criterio fundamental que debe guiar las decisiones financieras empresariales es el de la maximización de la riqueza de los propietarios; ésta se logra mediante una combinación adecuada de los parámetros rendimiento y riesgo. La otra corriente de la disciplina económica que se empleó, básicamente para obtener hipótesis preliminares sobre las rentabilidades esperadas de las EAT, fue la liderada por el profesor Michael Porter sobre el análisis de los sectores económicos y los determinantes de la rentabilidad empresarial (Porter, 1999;2001).

### **3.1 Economía Financiera**

#### **Principales supuestos y definiciones**

Los supuestos principales en que se basa la economía financiera hacen referencia al objetivo normativo fundamental de la empresa: la maximización de la riqueza de sus propietarios<sup>6</sup>, la naturaleza de la información y la conducta de las personas.

En la búsqueda del objetivo de maximización de la riqueza, los directivos empresariales deben lograr combinaciones adecuadas de rentabilidad y riesgo. En un mercado de capitales eficiente tales combinaciones se manifiestan, en las empresas por acciones, en precios de mercado óptimos de las acciones. En este trabajo se

definió como rentabilidad la relación entre la utilidad obtenida por la empresa en un período determinado y los recursos propios invertidos en ésta al comienzo del mismo. El riesgo se consideró en sus dos dimensiones básicas: del negocio y financiero. Por riesgo del negocio se entiende la probabilidad de que la empresa no pueda cubrir sus costos operacionales; riesgo financiero, de otra parte, tiene que ver con la eventualidad de que la empresa sea incapaz de cubrir las obligaciones financieras adquiridas.

Con respecto a la información se considera que es costosa de conseguir y que se encuentra distribuida de manera asimétrica, entendiéndose por esto que los participantes en una transacción económica no disponen en muchos casos de la misma calidad o cantidad de información. En cuanto a la conducta, la teoría supone que el individuo en sus decisiones trata primero de satisfacer o maximizar su propio interés. En caso de conflicto, el individuo privilegiará la satisfacción de sus propios intereses a los de la organización donde trabaja o los de la sociedad. Los principales proponentes de esta manera de ver la conducta humana aceptan que ésta está lejos de capturar la complejidad de dicha conducta; sin embargo, consideran que es bastante útil para la predicción de la conducta agregada que subyace detrás del cambio económico y social en general (Jensen & Meckling, 1994).

Se entiende por una relación de agencia un contrato (formal o infor-

6. Se podría argumentar que siendo las EAT organizaciones clasificadas como sin ánimo de lucro este objetivo no les sería aplicable. Sin embargo, dichas organizaciones buscan prioritariamente objetivos financieros para sus asociados.

mal) en el cual una o más personas, denominada(s) *principal* compromete(n) a otra(s) a realizar en su nombre ciertos servicios; esta última persona es denominada el *agente*. La búsqueda de la satisfacción de sus intereses particulares lleva a la presencia de conflictos en todas las relaciones entre principales y agentes.

## PRESCRIPCIONES

Aunque la teoría considera que la maximización de la riqueza de los propietarios es el objetivo normativo básico, reconoce que en el mundo real puede no alcanzarse por que el agente (el gerente) no siempre actuará en el mejor interés del principal (los accionistas), lo cual hace que se presenten los denominados costos de agencia, que se definen como la suma de los gastos de monitoreo, en que incurre el principal para monitorear al agente; los gastos en que incurre el agente para indicar al principal que no hará uso indebido de la autoridad delegada, o gastos de compromiso (denominados en inglés *bonding expenditures*), y la pérdida residual, la cual se explica porque en las situaciones en que las actividades de monitoreo y de compromiso sean óptimas aún habrá alguna divergencia entre las decisiones que tome el agente y aquellas que maximizarían el bienestar del principal (Jensen & Meckling, 1976).

Las relaciones contractuales son, para los proponentes de la teoría financiera de las organizaciones, la esencia de la firma siendo importantes no sólo los contratos entre propietario(s) y empleados, sino también de la empresa con los proveedores, clien-

tes, acreedores, etc. Para todos estos contratos existen problemas de costos de agencia. La principal responsabilidad de la gerencia debe ser minimizar tales costos.

En la literatura financiera en general, y en particular en aquella que se focaliza en las organizaciones de tipo intermediario financiero, incluyendo cooperativas, se hace la distinción entre los conflictos que surgen entre los dueños y la gerencia (que originan los costos de agencia) y los problemas entre los socios que son inversionistas netos de las organizaciones y aquellos que son acreedores netos. Estos últimos forman parte del problema amplio que se conoce con el nombre de riesgo moral (*moral hazard* en idioma inglés; el término fue acuñado en la literatura sobre seguros y hace referencia al cambio de conducta poscontractual que con frecuencia se observa entre los signatarios de un acuerdo. Es particularmente relevante en los contratos de prestación de servicios de salud (Ver Barona). Como se discutirá en la sección 8, en el caso de las EAT, su estructura jurídica presenta ciertas características que les permite controlar razonablemente los costos de agencia; los problemas de riesgo moral, aunque siempre presentes, no parecen ser tan relevantes como en el caso de las organizaciones que operan el sector financiero, como bancos, cooperativas financieras o entidades aseguradoras. Los costos de realizar ciertas actividades (como aseo, jardinería, etc.) que antes se ejecutaban por asalariados de las organizaciones<sup>7</sup> y, después de la reestructuración por

7. En este artículo nos referiremos a la empresa en que originalmente trabajaban las personas que posteriormente conformaron una EAT, empresa generalmente de bastante mayor tamaño que las EAT, como la *Organización*.

EAT, es de esperarse que se disminuyan. Esto se debe a la substitución de incentivos de *bajo poder* (Williamson, 1985: Ch. 6), característicos del trabajo asalariado, en el que el empleado recibe la misma remuneración, independientemente de qué tan bien le vaya a la organización, por incentivos de *alto poder* en los que la remuneración depende fundamentalmente de los beneficios residuales que queden para los propietarios después de cubrir todos los costos. Al cambiar de asalariado a propietario se produce un cambio adicional al mencionado antes y es el desplazamiento del riesgo de la organización a la EAT. Debido a la menor capacidad que tiene esta última de diversificarse, dicho cambio producirá un efecto de ineficiencia en la sociedad (Milgrom & Roberts, Ch 7). El beneficio neto para la sociedad del menor costo de realizar la actividad y el traslado del riesgo a quienes tienen menor capacidad de diversificarlo no es claro. En este estudio se medirá, preliminarmente, por el grado de satisfacción que presenten los dos actores de la transacción (ver sección de preguntas de investigación).

### **3.2 Análisis sectorial y los determinantes del desempeño económico de las organizaciones.**

En los últimos veinte años se viene elaborando una teoría económica con fuerte contenido empírico, liderada por el profesor Michael Porter, mediante la cual se descomponen los diferentes elementos del sector económico en que opera la empresa que mayor influencia tiene sobre su desempeño (en Porter, 1999, se presentan algunos de los más importantes

artículos en que se desarrolla esta teoría; ver también Porter 2001). Según este autor, los dos factores fundamentales que determinan la rentabilidad de una organización son: la estructura de la industria y la ventaja competitiva sostenible. A su vez, las fuerzas de la industria que determinan la rentabilidad promedio de un competidor en ésta son: el grado de rivalidad entre los competidores actuales, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores. Un examen rápido de las características de las EAT (muy poco poder negociador frente a clientes y a proveedores y bajas barreras de entrada de nuevos competidores) lleva a la hipótesis de que la rentabilidad esperada de sus operaciones es baja; por esta razón el diseño y puesta en operación de una estrategia competitiva cobra particular relevancia. Como lo dice Porter, si la rentabilidad promedio en una industria específica está bajo fuerte presión, “más importante es para las firmas individuales apartarse del promedio. La única forma de hacer esto es mediante el logro de una ventaja competitiva sostenible mediante la operación a un costo más bajo, la provisión de un precio con prima (*premium price*), o la realización de ambas cosas”. (Porter, 2001:70).

## **4. MARCO REGULATORIO**

Las EAT están reglamentadas por la Ley 10 de 1991 y el decreto reglamentario número 1100 de 1992.

El objetivo inicial que buscaba la ley al regular la operación de estas organizaciones era facilitar la generación

de ingresos que ayudaran al sustento de las familias, mediante la creación de autoempleo por parte de ciertos grupos como los de delincuencia juvenil, reinsertados de guerrillas urbanas y pandillas juveniles, grupos vulnerables (discapacitados, grupos de tercera edad, madres comunitarias, etc.), y los que como resultado de la modernización y reestructuración de empresas estatales y privadas hubiesen perdido sus empleos imprevistamente con un conocimiento y experiencias potenciales basados en las labores que venían desempeñando. Normalmente estas personas serían también poseedoras de un determinado conocimiento, al cual no sabían bien qué destino darle (Exposición de Motivos de la Ley 10 de 1991).

### **Algunas de las características de estas organizaciones establecidas por la ley son:**

- Actividades a las que pueden dedicarse las empresas que adopten esta figura: producción, distribución y comercialización de bienes básicos de consumo familiar y puede prestar servicios individuales o conjuntos de sus miembros. Las EAT no pueden ejercer funciones de intermediación ni ejercer como patronos, ni se permite la subcontratación. Las personas profesionales pueden también conformar EAT (ej. Portafolio Consultores EAT). Estas no gozan de los mismos incentivos tributarios que se aplican a las otras.
- El número mínimo de personas necesario para conformar una empresa: tres, para las empresas que se dedican a la producción de bienes se pueden asociar máximo

diez; cuando se dedican a prestar servicios el número máximo será de veinte.

- Con respecto a la responsabilidad social, se aplican las normas de sociedades de personas previstas en el Código de Comercio, es decir, la responsabilidad es solidaria e ilimitada.
- El Gobierno, a través del Sena y otras entidades oficiales se ha comprometido a apoyar el funcionamiento eficiente de estas organizaciones con actividades como asesoría y capacitación.

La Ley 454 de 1998 les da carácter de organizaciones solidarias a las EAT. Se estableció que los rendimientos e ingresos de los miembros de una EAT por conceptos de que trata el artículo 13 de la Ley 10, estarán exentos del pago del impuesto a la renta y complementarios, en una proporción del 35% sin perjuicio de que se apliquen normas generales de carácter tributario más favorables. Para hacer aún más atractiva la figura se introdujo la no-obligatoriedad de hacer las denominadas contribuciones parafiscales (Cajas de Compensación Familiar, Sena e Instituto Colombiano de Bienestar Familiar).

Con el paso del tiempo ha sido notoria la acogida de esta figura jurídica entre profesionales, inicialmente los de la salud, pero posteriormente de otras disciplinas, que encontraron atractivos los diferentes beneficios establecidos por ley mencionados antes (Cárdenas y asociados).

Las utilidades que se obtengan en un determinado período deben distribuirse en forma proporcional a la participación del asociado, siendo esta

determinada principalmente por su aporte laboral (la Ley permite aportes diferentes al laboral). Entre los asociados y la empresa no existen relaciones laborales sino comerciales.

Los legisladores consideraban que el cambio de mentalidad generado al pasar de ser empleados a ser empresarios (en nuestro léxico, los mayores incentivos), lograría que ellos se preocuparan –y se dolieran– de conceptos que antes les resultaban ajenos, como la eliminación de desperdicios, racionalización de pasos y re-inversión de procesos para hacer más eficientes las tareas.

## 5. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

En este escrito se trató de dar respuesta preliminar a las siguientes siete preguntas:

**P.1.** Los directivos de las organizaciones que se reestructuraron, fomentaron la creación de ciertas EAT y subcontrataron con ellas la prestación de ciertos servicios, ¿se sienten satisfechos con los servicios hasta ahora recibidos de las EAT?

**P.2.** ¿Se sienten satisfechos los socios de las EAT con los resultados que hasta ahora han obtenido, al participar en el proceso y ejercer como propietarios?

**P.3.** ¿Mejóro en el agregado la sociedad como resultado del proceso mencionado?

**P.4.** ¿Cómo ha sido la rentabilidad obtenida por las EAT? (Su bajo poder de negociación frente a clientes y proveedores y las bajas barreras de entrada al sector en donde operan hacen prever que ha sido baja).

**P.5.** ¿Cómo ha sido el riesgo operacional de las EAT? En razón al origen de varias de las EAT estudiadas (reorganización de organizaciones) y, quizás, del poco entrenamiento en conceptos administrativos básicos (ej. riesgo operacional) y de ventas, las EAT no han hecho esfuerzos suficientes para conseguir bases amplias de clientes. Las que surgieron como consecuencia de reestructuraciones de organizaciones continuarán manteniendo como únicos /principales clientes a dichas empresas.

**P.6.** ¿Están siendo adecuadamente satisfechas por el sistema financiero institucional las necesidades de financiación de las empresas? Abundante evidencia empírica sugiere que las EAT, como miembros que son de la familia microempresarial, han tenido que enfrentar una inadecuada oferta de recursos de crédito del sistema bancario institucional. Entre los trabajos que apuntan hacia esta conclusión se pueden mencionar el de Rhyne y Otero quienes en su estudio *Financial services for Microenterprises: Principles and Institutions*, concluyen que “tanto los sistemas financieros formales como informales, de la forma en que están constituidos al momento, ofrecen pocas perspectivas para aumentar de manera significativa la disponibilidad de servicios financieros a microempresarios”. (En Brugger & Rajapatirana, 1995: 81). Igualmente, después de revisar la situación en varios países, Gulli concluye que «la carencia de acceso al crédito es con frecuencia una limitación importante, pero no siempre la limitación principal percibida por los microempresarios» (Gulli, 1998: 12). En Colombia varios trabajos han documentado las falencias del sistema

bancario institucional en satisfacer las necesidades de los microempresarios (ver Parra, En Mezerra) y en organizaciones del sector solidario (ver: Seminario Taller Nacional de Fortalecimiento de las Cooperativas de Trabajo Asociado y las Empresas Asociativas de Trabajo).

**P.7** ¿A qué fuentes de financiación por fuera del sistema financiero institucional han recurrido las EAT? En razón a la forma en que surgieron algunas de las empresas (de crisis de las organizaciones donde trabajaban sus fundadores) los clientes se podrían constituir en fuente importante de financiación (mediante anticipos, facilidad de uso de ciertos activos fijos, etc.).

## 6. METODOLOGÍA PARA RECOGER INFORMACIÓN

En el estudio se emplearon varios mecanismos para recoger la información. En primer lugar, se hizo una revisión de los estudios previos sobre el tema y del estado actual (a finales del año 2000) de la regulación de las EAT. Esta incluyó revisiones de la Ley 10 de 1991, la 454 de 1998, el Decreto reglamentario 1100 de 1992. En segundo lugar, mediante métodos no probabilísticos (facilidad de tener acceso a la información) se identificaron tres organizaciones que estaban empleando servicios de EAT: El Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT, entidad que se financia principalmente mediante fondos internacionales, y dos empresas del sector público ubicadas en Cali: Empresa de Servicios Varios (Emsirva) y Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente (Dagma). Mediante la colaboración de funcionarios de estas organizaciones se

identificaron diez EAT que les venían prestando servicios. Posteriormente, y gracias a la colaboración de un profesor de hora-cátedra de la Universidad Icesi (profesor Juan Pablo Portilla) se identificaron otras seis EAT. En tercer lugar, con el fin de obtener información sobre la situación financiera actual y el desempeño obtenido se recurrió a los archivos de las Cámaras de Comercio de Cali y de Palmira. Aunque la información obtenida en estas instituciones no era tan completa como se esperaba inicialmente, se hizo un análisis financiero de ésta. Posteriormente entrevistaron a los directivos de las tres empresas que estaban empleando servicios de EAT y a seis asociados a estas. Finalmente, se examinaron las respuestas a las entrevistas y se relacionaron con los datos obtenidos mediante otras fuentes de información.

## 7. RESULTADOS

### 7.1 Aspectos descriptivos

#### 7.1.1 Perfil de las EAT estudiadas

Razones para constituir la empresa. Nueve de los dieciséis encuestados (el 56%) indicaron que sus respectivas empresas se constituyeron para responder a la iniciativa de las organizaciones contratantes que estaban en proceso de reestructuración. El 25% indicaron que la conformación se debió a compromisos políticos previamente adquiridos (dos de las que contrataban con el Dagma y dos que lo hacían con Emsirva). Las tres restantes indicaron que al asociarse buscaban primordialmente mejorar el acceso a oportunidades laborales. Otras razones expresadas en las entrevistas fueron: salir de la crisis económica y aprovechar la exención tributaria.

Número de asociados: mínimo tres, máximo veinte.

Nivel educativo de los encuestados: El 31% (5) habían cursado estudios de educación superior; nueve tenían educación secundaria (el 56%) y el resto educación básica.

Tipo de actividad. Tres se dedicaban a la limpieza de ríos, cerros y a reforestaciones; tres a prestar servicios de alimentación y aseo; dos al corte de caña; y uno a cada una de las siguientes actividades: construcciones civiles, mantenimiento mecánico y enlucimiento de vehículos, mantenimiento y reparación de aires acondicionados y refrigeración, mantenimiento de zonas verdes y labores de jardinería, distribución de lubricantes, comercialización y distribución de insumos agrícolas y semillas, y servicios al agro.

#### 7.1.2 Aspectos legales y tributarios

Como se mencionó antes, las EAT tienen algunos beneficios tributarios. Para acceder a estos es necesario el cumplimiento de ciertos requisitos legales. La inscripción en Cámara de Comercio es la forma legal de adquirir personería jurídica para contratar y obligarse.

Los asociados a las EAT pueden afiliarse al ISS; al ser considerados como trabajadores independientes, sin embargo, no pueden afiliarse a una Caja de Compensación Familiar, beneficio que sí gozan los miembros de las Cooperativas de Trabajo Asociado.

La Ley 10 estableció en su artículo 16 que las empresas asociativas de trabajo estarán exentas de los impuestos de renta y complementarios y de patrimonio. La Ley 383 de 1997 (Artículo 44) eliminó estos beneficios

cuando se trate de rentas que provengan del ejercicio de profesiones liberales y los servicios inherentes a las mismas. Posteriormente la reforma tributaria de 2000 (ley 633) modificó la situación tributaria de estas empresas con el siguiente artículo:

ART. 58. Modificase el artículo 16 de la Ley 10 de 1991, el cual quedará así: “Las empresas asociativas de trabajo estarán exentas del impuesto sobre la renta y complementarios, siempre y cuando en el respectivo año o período gravable hayan obtenido ingresos brutos inferiores a cuatrocientos millones de pesos (\$400.000.000) (valor año base 2000), y su patrimonio bruto en el último día del año o período gravable no exceda de doscientos millones de pesos (\$200.000.000) (valor año base 2000). Para efecto de los beneficios previstos en este artículo, y los artículos 14 y 15 de esta misma Ley, se excluyen las rentas provenientes del ejercicio de profesiones liberales y los servicios inherentes a las mismas”.

#### 7.1.3 Aspectos financieros

Al examinar la situación financiera de las empresas, una primera dificultad que hubo que superar fue la ausencia de información completa de calidad razonable. Los entrevistados fueron en general renuentes a compartir los estados financieros con los investigadores. De otra parte, en las Cámaras de Comercio sólo fue posible obtener Balances Generales (no estuvieron disponibles ni los Estados de Resultados ni de Flujos de Efectivo).

Los comentarios que se presentan a continuación se basan solamente en las diez empresas estudiadas por Cárdenas y asociados. Como era de

esperarse, ninguna de las empresas estudiadas tenía activos de consideración; la mayor parte no mostraba en sus balances Activos Fijos. En el caso de las cuatro que prestaban servicios al Ciat, sus activos fijos alcanzaron el 3% de los activos totales en 1998, pero aumentaron a un 18% en 1999, dicho centro les prestaba el equipo (una aspiradora) que necesitaban para realizar sus labores de aseo. Las otras firmas, mostraron el mismo comportamiento: así, las empresas que prestaban sus servicios al Dagma aumentaron del 17% al 39%; las que lo hacían a Emsirva de 0% al 72 %. Los activos estaban conformados principalmente por corrientes. En 1998, los activos corrientes representaron el 89% de los activos totales en las diez empresas analizadas y para 1999 el 44%. Dentro de los activos corrientes el disponible era el principal rubro. En 1998 este ítem representó el 73% de los activos totales y en 1999 el 22%.

El principal componente de las participaciones fue el patrimonio. Las inversiones patrimoniales, como era de esperarse, eran pequeñas: en 1999 el patrimonio de las diez empresas estudiadas por Cárdenas y asociados ascendió a \$42.128.997 (\$4.212.899 de valor promedio por empresa).

Las razones deuda sobre activo estuvieron en el rango de 0% a 86% en 1999, siendo el consolidado para las empresas estudiadas por Cárdenas y asociados del 27.6%. La principal fuente de recursos de deuda era el crédito de proveedores. Solo una de las diez empresas mostraba en sus balances créditos bancarios. Sin embargo, en las entrevistas se detectó que varias organizaciones recibían sobregiros de

los bancos para satisfacer sus necesidades temporales de efectivo.

Con respecto a la rentabilidad se observó que las tasas (utilidad del período/ patrimonio inicial) oscilaron en 1999 entre un mínimo de cero y un máximo de 58%, y en 1998 entre un -17.70% y 81.7%. Cabe anotar, sin embargo, que en un porcentaje alto de empresas no se hacían contribuciones a la seguridad social, lo cual conduce a una sobre-estimación de las tasas de rentabilidad (la razón que dio uno de los encuestados para no hacer esto fue que «los ingresos son insuficientes, sólo alcanzan para satisfacer las necesidades del presente»).

Ninguna de las empresas que empleaba activos prestados por la organización contratante consideraba que tales activos tenían un costo (de oportunidad) y consecuentemente no lo incluían en los cálculos acerca de los beneficios netos obtenidos por la EAT.

## **7.2 Respuestas a las preguntas planteadas.**

**P.1.** Grado de satisfacción de las empresas que fomentaron la conformación de EAT para la realización de ciertos trabajos.

Al preguntárseles a representantes de las organizaciones del Ciat y Emsirva sobre si estaban o no satisfechos con los servicios prestados por las EAT el 100% respondió estar satisfecho.

**P.2.** Grado de satisfacción de trabajadores que pasaron a ser dueños de EAT. Catorce asociados a las EAT (de los dieciséis encuestados) manifestaron estar satisfechos con su nueva situación (propietarios en vez de asalariados); dos (el 12.5%) respondió no estar satisfechos. Entre las razones

para estar satisfechos las mencionadas más frecuentemente fueron las de que es mejor trabajar para el bienestar de su propia empresa y que recibían un pago más justo.

**P.3.** En el agregado, la sociedad mejoró como resultado del proceso mencionado. Si se toman como indicador del grado de beneficio para la sociedad los resultados de la satisfacción de quienes usaron los servicios de las EAT y de los propios asociados, se podría afirmar que la sociedad en su conjunto mejoró (Esta conclusión es, por supuesto, muy preliminar. Como lo anotó uno de los lectores, para una inferencia más en firme es necesario estudiar el efecto de estas organizaciones sobre variables tales como el nivel de empleo y el volumen de producción).

**P.4.** La rentabilidad obtenida por las EAT.

La Tabla 1 se construyó con base en los informes encontrados en la Cámara de Comercio para las diez empresas del estudio de Cárdenas y asociados.

A pesar de que la muestra fue de diez empresas, sólo se pudo obtener estado de resultados para todas las empresas en 1998.

Cuando se observaron las cifras de utilidad relativas al tamaño de la inversión se obtuvieron las cifras resumidas en la Tabla 2.

La respuesta dada por los dueños de EAT a la pregunta de si obtenían mejores ingresos como propietarios que como asalariados puede tomarse como indicador indirecto de la rentabilidad relativa de la empresa (relativa en comparación con el trabajo asalariado): esta pregunta se hizo a 16 de los encuestados. 9 (el 56%) respondieron que como propietarios obtenían mejores ingresos. 2 (el 13%) indicaron que

**Tabla 1**  
**Utilidades del ejercicio**

	1999	1998	1997	1996
No. de empresas que reportaron pérdidas		1		
No. de empresas que reportaron utilidades	8	9	8	5

**Tabla 2**  
**Razón: Utilidad del ejercicio/Patrimonio inicial**

	1999	1998	1997	1996
Promedio aritmético	15,04%	16,97%	-5,55%	
Valor mínimo	0,00%	-17,70%	-228,00%	
Valor máximo	58,00%	81,70%	87,20%	
Desviación estándar	20,59%	31,39%	99,85%	
N (número de observaciones)	9	9	8	

recibían los mismos ingresos y el resto (31%) indicó que sus ingresos eran mejores como empleados.

**P.5.** El riesgo operacional de las EAT es alto.

De las 16 EAT para las que se obtuvo información, 9 (56%) tenían sólo un cliente.

**P.6.** Las necesidades de financiación de las EAT no están siendo adecuadamente satisfechas por el sistema bancario.

Nueve de las diez empresas para las que se obtuvieron estados financieros del año 1999 no tenían obligaciones financieras (o sea, sólo una tenía préstamos con el sistema bancario).

De las seis adicionales encuestadas, sólo dos respondieron que sí tenían créditos con el sistema financiero; el reducido número se debe a que los bancos y entidades de financiación exigían un respaldo, principalmente codeudor o propiedad. Estos créditos tenían la forma de sobregiros bancarios, los cuales, como se sabe, acrean las más altas tasas de interés. Para conceder esta financiación los bancos exigían como garantía cheques posfechados que los clientes (ingenios) emitían a las EAT como pago anticipado por sus servicios.

**P.7.** Para el total de las diez empresas con cifras disponibles, el crédito de proveedores representó el 23% del total de pasivos en 1999 (contra el 20% que representaron las obligaciones financieras). El número de EAT que en 1999 reportaron crédito con proveedores fue considerablemente menor que en 1998 (1 contra 5), indicando que esta fuente perdió importancia relativa entre esos dos años.

## 8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### **8.1 Características de las EAT estudiadas.**

De las respuestas proporcionadas por los encuestados en este estudio (así como de las dadas en el trabajo de Becerra y asociados) se puede inferir que las organizaciones abocadas a procesos de reestructuraciones han sido promotoras significativas de la creación de EAT. Adicionalmente, su apoyo permanente (en la forma de contratos de prestación de servicios) ha contribuido a la supervivencia de algunas de las empresas estudiadas. En este sentido las EAT han sido, al menos parcialmente, eficaces en lograr amortiguar el efecto que produce la recesión económica que afecta al país sobre los niveles de empleo. En el estudio se pudo observar también que en su forma de operar actual las EAT presentan ciertos aspectos preocupantes, entre los cuales está el hecho de que en muchos casos los asociados no están haciendo provisiones para salud ni para los riesgos de invalidez, vejez y muerte, lo cual hace que su situación económica sea en el largo plazo inquietante y que se incremente el riesgo de cierre de la empresa.

Al analizar la reglamentación vigente se puede anotar que el objeto social que pueden desarrollar las EAT que pueden gozar de las exenciones tributarias consagradas en la ley es muy restringido, puesto que la producción, comercialización y distribución sólo están circunscritas a bienes de consumo familiar, lo que por una parte no es fácil clasificar y por otra limita el crecimiento de estas empresas que podrían producir, comercializar o distribuir otra clase de bienes

(Artículo 3 de la Ley 100). También se ha notado (Cárdenas y asociados) cierta imprecisión legal en la responsabilidad de las EAT y sus miembros, ya que el artículo 15 del decreto 1100 de 1992 hace reenvío a las normas del Código del Comercio aplicables en esta materia a las sociedades de personas, pero sin definir la clase de responsabilidad que en los tres tipos es diferente, porque en la Sociedad Colectiva los asociados responden solidaria e ilimitadamente por las operaciones sociales, en la Sociedad Limitada su responsabilidad es limitada a sus aportes, y en la Sociedad en Comandita los asociados gestores responden como en la colectiva y los comanditarios como en la limitada. Finalmente, no es claro que, como lo establece la ley 454 de 1998, las EAT queden bien clasificadas como organizaciones solidarias; más aún, algunas de las características que deben observar en su funcionamiento las entidades solidarias, señaladas en el artículo sexto, riñen con las características y naturaleza especial con que fueron creadas las EAT (Cárdenas: 2000 ).

## **8.2 Aspectos financieros**

Las EAT son organizaciones con estructuras de activos y financiera bastante simples. En la primera predominan los activos corrientes y en la segunda se observa que la principal fuente de financiación ha sido el patrimonio. La dependencia que tienen estas empresas del crédito de proveedores es bastante más alta que en el conjunto de empresas de servicios (En la base de datos Benchmarking para el sector servicios, el crédito de proveedores representó en 1999 el 3.82% del pasivo total (para un total de

2.787 empresas en este sector) en tanto que en las diez EAT estudiadas esta cifra ascendió al 23%.

La mayor parte de EAT analizadas no disponían de crédito bancario y, algunas de las que sí disfrutaban de éste, recibían el servicio más caro del sistema (sobregiros bancarios). A este respecto la comparación con las empresas de servicios de la base de datos Benchmarking™ muestra que en ésta el promedio de las obligaciones financieras representó en 1999 el 47.34% de los pasivos totales; en las EAT dicho porcentaje sobre óptimos sólo alcanzó el 20%. En el trabajo de grado de Becerra y asociados los expertos que respondieron a sus preguntas, así como algunos asociados, indicaron que la falta de capital de trabajo y la dificultad para acceder a crédito bancario se han constituido en obstáculos importantes para el desarrollo de estas organizaciones.

Como lo han anotado varios expertos, el problema de la falta de acceso al crédito es en buena medida exacerbado por la falta de activos en los balances de las microempresas. La propuesta del economista Hernando de Soto (2000) de lograr el registro de las numerosas propiedades que tienen muchos microempresarios (particularmente del sector informal) cobra vigencia aquí. La Ley permite que los asociados de las EAT hagan aportes al patrimonio de éstas, diferentes a los de su trabajo. Si así procediesen, uno de los obstáculos más frecuentemente citados para la ausencia de crédito disminuiría su relevancia (Con posterioridad a la crisis del sistema financiero colombiano de los últimos años, se viene insistiendo mucho en que los establecimientos financieros

presten mucho mayor atención en los análisis de concesión de crédito a la estimación de los futuros flujos de caja de los solicitantes. Esta recomendación es a nuestro juicio enteramente válida. El mayor análisis de los flujos de caja, sin embargo, puede posiblemente reducir pero no eliminar la preocupación de los intermediarios financieros por el *colateral* (en otras palabras, los análisis *going concern* y *gone concern*, posiblemente continuarán coexistiendo).

### 8.3 Análisis de las respuestas a las preguntas de investigación.

#### P.1. Grado de satisfacción con los resultados obtenidos por las EAT.

Los directivos encuestados de empresas que en sus procesos de reestructuración promovieron la creación de EAT indicaron estar satisfechos con los servicios prestados por éstas; la gran mayoría de encuestados asociados a las empresas asociativas dieron igual respuesta. Lo anterior nos lleva a concluir que la percepción predominante tanto entre las organizaciones como entre las EAT es que las decisiones de separar a empleados por parte de la organización, y de los empleados retirados de constituir EAT, fueron en su mayoría acertadas.

No parece existir, con base en los resultados de este estudio preliminar, razón objetiva para que los trabajadores de empresas en proceso de reestructuración consideren que su situación al retirarse de las organizaciones va a ser necesariamente peor. Desde el punto de vista de las organizaciones, los resultados permiten afirmar que las decisiones de reducir personal y después contratar con este la realización de ciertas labores básicas fueron acertadas en el sentido de lograr las reducciones de costos esperadas.

#### P.4. Rentabilidades obtenidas por las EAT.

Las cifras de la Tabla 2 muestran algunas estadísticas para la razón Utilidad del ejercicio/Patrimonio inicial. En la Tabla 3 se presentan parámetros similares para el conjunto de empresas del sector servicios, «otros servicios», de la base de datos Benchmarking (tamaño de la muestra en 1999: 529 empresas).

Al comparar las Tablas 2 y 3 se nota que las EAT parecen tener una rentabilidad superior al conjunto de empresas de servicios (promedios de 15.04% vs -1.7% en 1999 y 16.97% vs 5.9% en 1998) (para el año 2000 los indicadores de rentabilidad del sector servicios

**Tabla 3**

#### **Razón: Utilidad del ejercicio / Patrimonio inicial**

	2000	1999	1998	1997
Promedio aritmético	-3.6%	-1.7%	5.9%	4.6%
Valor mínimo	-2186.4	-604.9%	-133.3%	-201.2%
Valor máximo	2.895.9	844.7%	896.2	747.3%
Desviación estándar		5.748		

empeoran, teniendo un promedio aritmético aún más negativo que los años anteriores, mostrando un comportamiento decreciente por año).

La aparente mayor rentabilidad de las EAT (algo que es necesario someter a prueba con muestras mayores antes de poderse dar por sentado) coincide con la afirmación de la mayoría de los encuestados de que estaban obteniendo mayores ingresos de los que obtendrían siendo asalariados.

La posible mejor situación, tanto de las organizaciones como de los ex empleados, es consistente con la predicción de la teoría económica con respecto a la sustitución de *incentivos de bajo poder* (remuneración fija, independiente del esfuerzo) por los de *alto poder* (remuneración como propietario residual, la cual depende del esfuerzo). Sin embargo, las pruebas recogidas en este artículo deben interpretarse con mucha cautela, ya que hay evidencia de que las cifras de utilidades en algunos casos estaban sobrestimadas, por no tomar en cuenta los gastos relacionados con la seguridad social (la magnitud de tal distorsión no se pudo calcular). Los ingresos y bienestar futuros de los asociados están en mayor riesgo ahora de lo que estaba cuando eran asalariados. La situación puede ser equivalente a la de trasladarse de una situación laboral con derecho a todo tipo de prestaciones a otra en la que el asalariado recibe un salario integral y no hace contribuciones periódicas a los seguros de salud, invalidez y vejez.

**P.5.** *El riesgo operacional de las EAT es alto.*

Un porcentaje importante de las Empresas Asociativas estudiadas depende en grado significativo de los contratos de servicios de sus antiguos patrones. Esto no solamente les reduce el poder de negociación de las condiciones (precios y demás) de los servicios, sino que las coloca en una situación muy vulnerable: sus ingresos futuros dependen de la decisión que tome un funcionario del cliente. A pesar de que las organizaciones manifestaron estar satisfechas con los servicios de las Asociativas, en vista de los bajos costos de cambiar de proveedor en los casos de los servicios que prestan estas últimas, el riesgo de una disminución drástica en las ventas se puede materializar en cualquier momento.

**P.6.** *Las necesidades de financiación de las EAT no están siendo adecuadamente satisfechas por el sistema bancario.*

Los resultados obtenidos aquí indican que el sector bancario tradicional no estaba prestando los servicios que podría a las empresas asociativas. Esto puede deberse en parte a un bajo interés por los asociados en contraer créditos y en parte a desinterés del sector financiero en atender las necesidades de los microempresarios<sup>8</sup>. En este campo parece haber bastantes oportunidades para el sector financiero convencional. Como se muestra en varios estudios, los microempresarios no necesariamente

8. Algunos estudios recientes muestran que «el tener un préstamo bancario es, *ceteris paribus*, un predictor significativo positivo de la supervivencia de compañías con fecha de fundación reciente» (Astebro y Bernhardt: 2001: 12). esta es información que puede ser muy útil para analistas financieros.

son clientes más incumplidos que los grandes empresarios (Por ejemplo, en un estudio del Banco Mundial sobre el banco Grameen, una institución financiera rural en Bangladesh que atiende principalmente mujeres y que ha reemplazado el requisito del colateral en el crédito por préstamos con responsabilidad grupal, se encontró que la tasa de recuperación de los préstamos ha estado consistentemente por encima del 90% (Khandker, Khalily and Khan: i)). El satisfacer las incipientes demandas de crédito de algunas de estas empresas con sobregiros bancarios, los cuales, como se sabe, acarrearán las más altas tasas de interés, muestra una visión miope, de muy corto plazo, de los funcionarios bancarios que tomaron tales decisiones en algunos de los casos documentados.

**P.7. Las fuentes de financiación no bancarias empleadas.**

Como se mencionó en sección anterior, el crédito de proveedores fue una fuente de financiación importante. Si este se concediese en condiciones no onerosas (algo que no se analizó en el presente estudio), las EAT deberían hacer esfuerzos por mantenerlo (Fisman y Love encontraron en trabajo reciente que en países con mercados de capitales poco desarrollados, industrias con mayor dependencia del crédito comercial exhibían mayores tasas de crecimiento).

En algunos casos los clientes se constituyeron en garantes de los créditos bancarios al emitir cheques posfechados por los servicios adquiridos a las EAT, los cuales las últimas entregaban a los bancos como garantías por los préstamos. Este mecanismo permitió a algunas EAT suplir parcial-

mente sus necesidades de capital de trabajo. Sin embargo, hizo a quienes lo emplearon más dependientes aún de los pocos clientes que tienen (aumenta su vulnerabilidad).

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este artículo se presentó y analizó información relacionada con el funcionamiento y desempeño de una muestra no representativa de Empresas Asociativas de Trabajo. A continuación se resumen las conclusiones derivadas del análisis de los datos, así como algunas recomendaciones para los propietarios de las EAT y para las entidades responsables de la regulación del funcionamiento de estas organizaciones.

### CONCLUSIONES

1. En términos financieros las EAT son empresas con una estructura de activos y participaciones bastante simple. Su principal activo es el disponible (efectivo) y tienen a no tener registrados en sus libros activos fijos. Aunque la inversión patrimonial es bastante pequeña, es la principal fuente de financiación.
2. La rentabilidad media obtenida por las empresas fue satisfactoria cuando se compara con la generada por el sector servicios en el país. Los asociados encuestados se encontraban satisfechos con las utilidades obtenidas. Por lo anterior puede decirse que los incentivos establecidos por el gobierno para este tipo de empresas fueron adecuados para compensar las debilidades inherentes a los sectores económicos en los que operan (bajas barreras de entrada, poder de ne-

gociación con proveedores y clientes bajos, bajos costos para los clientes de cambiar de proveedor). En vista de estos resultados puede afirmarse que las personas que están estudiando la creación de nuevas empresas de esta naturaleza no tienen razones objetivas para suponer que los resultados económicos esperados sean necesariamente malos.

3. La anterior conclusión hay que tomarla con mucha precaución debido principalmente al hecho de que algunas de las empresas no incluyen entre sus costos ni las provisiones para la seguridad social ni el valor económico consumido de los activos que ciertas organizaciones les permitieron utilizar (esto hace relación específicamente a las empresas que prestan servicios al Ciat, las cuales utilizaban en la prestación de sus servicios algunos activos –por ejemplo brilladoras– de dicha organización).
4. Varias empresas tenían un solo cliente, lo cual las coloca en una posición muy vulnerable (Como lo anotó un lector, es evidentemente menos riesgoso comenzar una nueva empresa teniendo un cliente que no teniendo ninguno. Sin embargo, para reducir la vulnerabilidad de la empresa es necesario lograr una base amplia de clientes).
5. El uso que hacen las empresas de los servicios crediticios del sistema bancario es bastante bajo. Adicionalmente, la forma que adquieren estos servicios con mayor frecuencia es la de sobregiros, lo cual va en detrimento de la rentabili-

dad y la supervivencia de estas unidades económicas.

6. Otra fuente importante de recursos financieros de corto plazo empleada fue el crédito de proveedores; su importancia relativa parece estar disminuyendo en el tiempo.
7. Los resultados obtenidos en este estudio sobre dependencia de un solo cliente, tipo de servicios bancarios utilizados y nivel educativo de los asociados, así como los obtenidos en su trabajo de grado por Becerra y asociados sugieren que el nivel de conocimientos gerenciales de los directivos de las EAT es bajo. Lo anterior arroja dudas acerca de la eficacia con que han sido llevados a la práctica los mecanismos de capacitación previstos en la reglamentación.

## RECOMENDACIONES

1. Es importante establecer mecanismos que garanticen efectivamente que las empresas hagan periódicamente las contribuciones debidas a la previsión social. Esto les permitirá a los asociados tener un futuro económico más despejado, y calcular con mayor precisión el nivel de rentabilidad obtenido por las empresas.
2. Para poder hacer estudios que brinden información más precisa, tanto a los propietarios de EAT como al gobierno, del desempeño económico obtenido por estas, es necesario que reporten periódicamente a algún ente (Cámara de Comercio, Superintendencia), además de los balances generales, estados de resultados y de flujos de efectivo. Los estados de resultados deben tener un

- rubro para incluir las provisiones a la seguridad social. Es necesario diseñar mecanismos creativos (por ejemplo, formatos de estados financieros simplificados para este tipo de organizaciones) para que la obligación de preparar estos informes no se traduzca en erogaciones significativas para las empresas.
3. Los directivos de las empresas que tenían un solo cliente deberían tomar medidas en el corto plazo para corregir dicha situación. Una base más amplia de clientes les reduciría el riesgo operacional y les incrementaría su potencial de supervivencia en el largo plazo (De acuerdo con el profesor Jaime Valenzuela, desde el punto de vista de las organizaciones que contratan con las EAT debe quedar muy claro que sus relaciones son comerciales y no laborales porque si en la ejecución de los contratos civiles de prestación de servicios suscritos se establece que hay trabajo personal, remuneración con contraprestación y subordinación personal con la empresa, habrá contrato de trabajo con todas sus consecuencias prescricionales. Para disminuir este riesgo es necesario que las EAT contraten con varios clientes y no se circunscriban a prestar servicios con exclusividad a una sola organización).
  4. La debilidad inherente a muchas EAT de un bajo poder de negociación frente a proveedores y clientes puede corregirse en el mediano plazo, fortaleciendo la unión entre este tipo de organizaciones (fomentando el establecimiento de una especie de federación de EAT). Existe bastante evidencia de los beneficios que trae la creación de este tipo de redes a las microempresas participantes en ellas (Spath, 1993: 3).
  5. La banca comercial no está prestando los servicios que este tipo de unidades económicas requiere. Evidencia empírica recogida en varias partes del mundo indica que los microempresarios no representan intrínsecamente riesgos crediticios mayores que los grandes empresarios. La banca debería diseñar procedimientos de análisis para prestar a este tipo de clientes<sup>9</sup>. Adicionalmente, los banqueros deberían contribuir a que los microempresarios pierdan la desconfianza hacia el sistema, asesorando a los clientes acerca de las operaciones crediticias más convenientes para ellos, pensando más en el potencial de rentabilidad de una relación duradera en el tiempo que en las utilidades inmediatas para los bancos que se derivan de los sobregiros. Parece necesario examinar por qué no ha sido eficaz el mecanismo del Fon-

---

9. En el estudio antes referenciado sobre el Banco Grameen el Banco Mundial concluye que «su organización (del crédito) basada en grupos, puede ser aplicable donde un mercado imperfecto de crédito hace imposible por parte de la institución financiera un adecuado examen (screening), monitoreo y exigencia al cliente del cumplimiento forzoso de sus obligaciones. Khandker, Khalily and Khan: xv). En un artículo publicado en la revista *Dinero* (No. 141, septiembre 14 de 2001, pp. 38 a 65) se menciona que el Banco Social ha desarrollado experiencia con los créditos a microempresarios y que otros bancos están explorando este mercado asociándose con ONG que conocen este tipo de clientes.

do de Garantías establecido por el Gobierno.

6. Es necesario estudiar en mayor detalle por qué la capacitación que debe darse a propietarios de EAT y la asesoría que éstas deberían recibir de instituciones como el Sena, las Alcaldías y Gobernaciones (Gómez y Medina, p.92) no parece estar produciendo los efectos esperados (como lo sugiere el hecho de que varias operen con un solo cliente y no mantengan relaciones crediticias satisfactorias con el sistema bancario).

## 10. FUTURA INVESTIGACIÓN

El presente estudio puso de manifiesto algunos temas que ameritan estudiarse en mayor profundidad con el fin de identificar mecanismos específicos que permitan mejorar las condiciones de competitividad de las EAT. Desde el punto de vista financiero, un aspecto bastante urgente tiene que ver con la forma en que estas organizaciones podrían tener un mejor acceso al crédito del sistema financiero institucional. Esto les permitiría tanto una mayor productividad (medida por un menor costo de capital) como una mayor flexibilidad. En este orden de ideas convendría determinar las condiciones según las cuales el Fondo de Garantías establecido por el Gobierno podría funcionar efectivamente. Adicionalmente merece la pena explorar con el

sistema financiero institucional las razones por las que estas organizaciones, y en general las microempresas no le han sido atractivas, y las condiciones con las cuales podrían convertirse en clientes potenciales valiosos. La hipótesis lanzada por Hernando de Soto en su libro *El misterio del capital* (2000) de que los microempresarios y empresarios del sector informal de las economías menos desarrolladas tienen una gran cantidad de activos que no están siendo utilizados adecuadamente como capital, y avalada por eminentes académicos como el premio Nobel de Economía Ronald Coase, merece ser examinada con este tipo de organizaciones, ya que de resultar cierta e implementable con relativa facilidad, podría ser un elemento importante en el mejoramiento del acceso al crédito institucional de esta familia de microempresas. Otro aspecto que merece ser examinado en mayor detalle es el grado en que el *crédito grupal*, empleado en otros países en vías de desarrollo por algunas instituciones pioneras en la atención de las necesidades de los microempresarios, podría también emplearse en Colombia, con el fin de disminuir la asimetría de información entre el banquero y el cliente y, de esta forma, hacer menos necesaria en la transacción la concesión de una garantía real por parte del prestatario.

## 11 BIBLIOGRAFIA

- ALCHIAN, A. and H. DEMSETZ. *Production, Information Costs, and Economic Organization*. The American Economic Review, 62: 777-795. 1972.
- ASTEBRO, Th. and I. BERNHARDT. *Start-Up Financing, Owner Characteristics, and Survival*. SSRN. 2001.
- BARONA, B. *Enfoque económico en la gerencia de organizaciones: estudio de casos en el sector salud colombiano* (Trabajo no publicado). Universidad del Valle, 1998.
- BECERRA, SP, CÁRDENAS A., SÁNCHEZ J, SANMARTÍN y WE VILLOTA. *Situación actual de las empresas asociativas de trabajo e.a.t. en los municipios de Cali, Yumbo y Santander de Quilichao*. Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, Plan de Administración de Empresas (3845) Santiago de Cali (trabajo no publicado). 2000.
- BONILLA, JF. *Memorias. 18 meses de gestión. El estado financiero del Departamento. Perspectivas de futuro*. Gobernación del Valle. Cali, noviembre, p.3. 2000.
- BRUGGER, EA & S. RAJAPATIRANA (editors). *New Perspectives on Financing Small Business in Developing Countries*. Institute for Contemporary Studies, San Francisco. 1995.
- CÁRDENAS, MH., JA SUESCÚN EG MONTOYA y JL RAMÍREZ. *Análisis situacional de las Empresas Asociativas de Trabajo en tres organizaciones vallecaucanas*. Proyecto de grado no publicado, Universidad Icesi, Cali. 2001.
- Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico, CEDE. *Evaluación de los Programas de Apoyo a la Microempresa, 1997-1998*. Departamento Nacional de Planeación –Fundación Corona– Corporación para el Desarrollo de la Microempresa. Bogotá. 1998.
- DE SOTO, H. *El misterio del capital*. Empresa Editorial El Comercio. Lima. 2000.
- DINERO. No. 141. Septiembre 14 del 2001. *La banca sale adelante*. Pp. 38 - 64.
- FISMAN, R. and I. LOVE. Trade Credit, Financial Intermediary Development and Industry Growth. Preliminary results. SSRN (May). 2001.
- GÓMEZ, AL y JE MEDINA. *Empresas de Economía Social* (segunda Edn): *Alternativas para un crecimiento y desarrollo integral*. Arfo editores. Santa Fe de Bogotá. 2000.
- GULLI, H. *Microfinance and Poverty. Questioning the Conventional Wisdom*. Interamerican Development Bank, Washington, D.C. 1998.
- HART, O. *Financial Contracting*. Working Paper 8285. NBER Working Paper Series, May. 2001.
- JENSEN, M. and W. MECKLING. *Theory of the Firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. The Journal of Financial Economics, 3: 305-360. 1976.

- *The Nature of Man*. Journal of Applied Corporate Finance. Vol 7 No 2: 4-19. 1994.
- JOHNSON S. and B. ROGALY. *Microfinance and Poverty Reduction*. Oxfam, London. 1997.
- KHANDKER, SR., B. KHALILY and Z. KHAN. Grameen Bank. *Performance and Sustainability*. World Bank Discussion Papers. No 306. Washington, D.C. 1995.
- LEDGERWOD, J. Sustainable Banking with the POOR. *Microfinance Handbook. And Institutional and Financial Perspective*. The World Bank, Washington, D.C. 1999.
- MEZZERA, J. (Editor). *Crédito Informal. Acceso al Sistema Financiero*. Prealc, Santiago de Chile. 1993.
- MILGROM, P. and J. ROBERTS. *Economics, Organization and Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1992.
- PORTER, ME. *Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Ediciones Deusto, Bilbao. 1999.
- *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review, March, pp. 63-78. 2001.
- PUTERMAN, L and RS KROSNER, 1996. *The Economic Nature of the Firm*. Cambridge University Press, London. 1996.
- Seminario Taller Nacional de Fortalecimiento de las Cooperativas de Trabajo Asociado y las Empresas Asociativas de Trabajo: Instrumentos para la generación de empleo productivo*. Santafé de Bogotá, (abr. 15 y 16 de 1999).
- SPÁTH, B. (editor). *Small firms and development in Latin America*. International Institute for Labour Studies, Geneva. 1993.
- STIGLITZ, J and A WEISS. *Credit Rationing in Markets with Imperfect Information*. American Economic Review 71, pp.393-410. 1981.
- TALERO, A. *Información asimétrica en mercados financieros*. Documento CEDE 95-08. Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico. Universidad de los Andes. Bogotá. 1995.
- TOLEDO, A. y A. CHANLAT. *Las otras caras de la sociedad informal*. Esan/Ide- HEC. Lima. 1991. ☀



# ¿ES POSIBLE EXPLORAR NUEVAS ALTERNATIVAS PARA LA FORMACIÓN DE CREENCIAS EN LA DECISIÓN DE INVERTIR EN CAPITAL HUMANO?

NATALIA GONZÁLEZ

Economista de la Universidad del Valle. Profesora de tiempo completo de la Universidad Icesi. Departamento de Economía de la Universidad Icesi.  
email:nagonzal@icesi.edu.co

## RESUMEN

Es imposible negar el sentimiento de fastidio por parte de uno que otro economista frente a la teoría clásica. Fastidio que nace cuando insistentemente se compara el supuesto de racionalidad perfecta y la manera como el ser humano en realidad se comporta. Pero, no sólo ha sido la insatisfacción de muchos economistas frente a dicha construcción teórica, sino también los intentos por reemplazar el modelo básico del hombre racional, los que han hecho que surjan una serie de propuestas para modelar el problema de la toma de decisiones de una manera diferente. Así como muchos han expresado su disconformidad, este artículo tendrá como propósito hacer lo mismo. Es decir, intentará explorar una nueva alternativa para entender cómo y por qué los agentes toman la decisión de invertir en capital humano.

## PALABRAS CLAVES

Procesamiento de información, formación de creencias, el uso de los sentidos de la vista y el oído como canales de transmisión.

## CLASIFICACIÓN: B

JEL classification numbers: D82-D83

Todos los economistas hemos tenido que estudiar al hombre económico como aquel que toma decisiones siempre teniendo una meta particular, por ejemplo la maximización de la utilidad o del beneficio, aparte de ser perfectamente racional. Sin embargo, para muchos de nosotros resulta imposible no contemplar al hombre como un pensador, es decir, como un sistema de procesamiento de información. Así pues, el supuesto de la maximización de la utilidad o del beneficio, por una parte, y el supuesto de la perfecta racionalidad, por la otra, se han encargado de liberar a

la economía de toda dependencia de la psicología. Y, mientras estos dos supuestos no fuesen refutados, no habría razón para que un economista debiera familiarizarse con la bibliografía psicológica de los procesos cognitivos humanos o de la elección humana.

Pensar que el problema de la elección depende del agente solo en un sentido, sus metas, sería desconocer que la elección es el resultado de una deliberación apropiada, es decir, es el resultado del proceso que los generó. Por ejemplo, “si ponemos un billete de mil pesos y otro de cien pesos frente a un sujeto y le decimos que puede escoger cualquiera de ellos, pero no ambos, podemos, casi con perfecta certeza pronosticar cuál billete escogerá pero no aprenderemos nada acerca de sus procesos cognitivos, no aprenderemos nada acerca de lo que motivó al sujeto a escoger uno u otro billete. Es por esto que la intención de este artículo es explorar una nueva alternativa para estudiar el problema de cómo toman las decisiones los individuos, más específicamente, el problema al cual se enfrenta el sujeto al tener que decidir si invertir o no invertir en educación. Se trata de explorar una nueva alternativa para la formación de creencias en la decisión de invertir en capital humano. Para ello, se examinará la importancia e influencia de los sentidos en la obtención de información, como un

aspecto particular que está presente en cada individuo a la hora de tomar la decisión de invertir o no en capital humano.

Los teóricos del capital humano, Gary Becker, Theodore Shultz y Jacob Mincer entre otros, sugieren que el ingreso que percibe un individuo se incrementa cuando incrementa la inversión en capital humano, ya que dicha inversión trae consigo incrementos en la productividad del trabajador. Parece razonable pensar que la educación imparte una variedad de conocimientos y destrezas<sup>1</sup> que potencialmente son útiles a la hora de utilizar su fuerza de trabajo en cualquier empleo, aun cuando no sólo se trata de la variedad de conocimientos y destrezas con que se dota al individuo, sino que también existen instituciones educativas que creen que “la educación no puede caracterizarse, únicamente, como un proceso de enseñar y de aprender, sino que, su esencia está en el ejercicio real de un poder individual para recorrer un proceso, también individual, zigzagueante, de prueba y error, de estudio de esfuerzo individual en el cual se va formando nuestro carácter, nuestra capacidad de juzgar y por lo tanto de construir nuestro propio conocimiento”<sup>2</sup>. No se trata sólo de las capacidades intelectuales, sino de los valores y capacidades profesionales, capacidad de comunicación, capacidad de trabajo personal y efectivo y

- 
1. Ver, Andrew WEISS, *Human Capital vs. Signalling: Explanation of Wages*. Journal of Economic Perspective Vol. 9. No. 4 Fall 1995.
  2. Ver, Hipólito GONZÁLEZ, *El Proyecto Educativo de la Universidad Icesi y el Aprendizaje Activo*. Cartilla Docente Universidad Icesi, pág. 15, Santiago de Cali. Dic., 2000. Tercera edición.

capacidad de trabajo efectivo con otros<sup>3</sup>.

Por otro lado, la tesis central de la Teoría de la Señalización, al igual que la del Capital Humano, plantea que existe una relación positiva entre el ingreso de un trabajador y su nivel educativo, sólo que en este caso la educación sirve exclusivamente como mecanismo para señalar<sup>4</sup>. En este enfoque los empleadores poseen información incompleta acerca de la productividad real del candidato o aspirante al cargo, y de lo que se trata es de que, previo a la contratación y dadas las condiciones de incertidumbre, el demandante pueda distinguir los candidatos más productivos de los menos productivos. A su vez, la teoría supone que los trabajadores más productivos incurrir en unos menores costos por adquirir un nivel educativo adicional que los trabajadores menos productivos. Por lo tanto, si un trabajador se enfrenta a menores costos<sup>5</sup> es de esperar que el invertir en capital humano sea mucho más rentable para los trabajadores más productivos que para los menos.

Los modelos pioneros, tanto de Michael Spence, John Riley, Michael Rothschild<sup>6</sup>, son ejemplo de lo que plantea la teoría de la señalización.

Sugieren que la educación es recompensada exclusivamente por su capacidad como señal para diferenciar candidatos de alta productividad de aquellos de baja productividad, y no por la variedad de conocimientos y destrezas que imparte.

La dificultad de ambas corrientes de pensamiento, tanto la del capital humano, como la de la señalización, no es si la educación a la que accede un individuo está o no, estrechamente relacionada con mayores ingresos, vía productividad o simplemente por su capacidad como señal, sino en conocer por qué y cuáles son las razones para creer en cualquiera de estas relaciones ¿Por qué toma la decisión un individuo de educarse?

Si un individuo toma una decisión; cualquiera que sea, de forma racional, es necesario entender las implicaciones que hay detrás de dicha elección racional. Primero, la acción que se elija debe ser óptima<sup>7</sup> dados los deseos y creencias del agente. Segundo, la formación de creencias debe ser óptima, dada la disponibilidad de información que tiene el agente. Y por último, la cantidad y calidad de recursos deben distribuirse óptimamente para poder obtener información, dados los deseos y las creencias que construye el agente

3. Ibid. Ver Apéndices.

4. Ver, Joseph STIGLITZ. *The Theory of Screening Education and the distribution of Income*. The American Economic Review. Vol. 65. No. 3. June 1975; Michael SPENCE, «Market Signalling». Cambridge, Mass; Harvard University Press (1974).

5. Jon ELSTER; *Alchemies of the Mind: The traditional view*, pág. 285. Cambridge University Press (1999).

6. Ver, Michael SPENCE, *Job Market Signalling*, Quarterly Journal of Economics; John RILEY, *Competitive Signalling*, J. Economic Theory, April 1975; Michael ROTHSCHILD, *Models of Market Organization with Imperfect Information*, J. Polit. Econ. Nov./Dec. 1973.

7. «La capacidad que tienen los agentes para optimizar consiste en una ilimitada habilidad para realizar cualquier cálculo con el fin de descubrir el mejor curso de acción». Ver Ariel RUBINSTEIN: *Modeling Bounded Rationality*.

acerca de los beneficios y costos esperados<sup>8</sup>. Así, algunas de las posibles causas por las cuales la toma de decisiones de un agente puede llegar a ser irracional, es que la obtención de información, la formación de creencias, o la lógica de acción, se trastorne. Por ejemplo, no todos los individuos tienen a su disposición la misma calidad y cantidad de información, debido a que no utilizan sus recursos<sup>9</sup> óptimamente. Es decir, si los agentes tienen diferentes capacidades para resolver los problemas que se presentan en la toma de decisiones, si los individuos están sujetos a obtener información de diversas clases y procesarla de forma diferente<sup>10</sup>, es posible que se equivoquen a la hora de formar sus creencias. Como resultado, la toma de decisiones no será la óptima, ya que esta depende no sólo de que la formación de creencias sea óptima, sino también del óptimo uso instrumental de la razón.

Ahora bien, suponiendo que todos los agentes tienen la capacidad de elegir racionalmente, pasaremos a examinar un aspecto importante de dicha elección. Más específicamente, se examinará un punto importante que corresponde a la toma de decisiones de invertir o no en capital humano. Se trata de examinar la forma como los individuos procesan información como

medio para formar sus creencias. Este artículo tiene como objetivo examinar dos medios a través de los cuales los individuos procesan información. El primero, por la capacidad de observación que tiene el agente, y la segunda por la capacidad que tiene de socializar. En el caso de la capacidad de observación, se habla de la habilidad que tiene el individuo de saber interpretar lo que ve para luego saber qué hacer con ello, mientras que la capacidad de socializar tiene que ver con la habilidad de interpretar lo que se escucha para luego conocer la utilidad de dicha información.

Hace casi dos mil cuatrocientos años, Aristóteles, filósofo griego nacido en Estagira, Macedonia, reconoció, identificó y comprendió la importancia de los sentidos en el proceso de aprendizaje.

*Todos los hombres desean por naturaleza saber. Así lo indica el amor a los sentidos; pues, al margen de su utilidad, son amados a causa de sí mismos, y el que más de todos, el de la vista. En efecto, no solo para obrar, sino también cuando no pensamos hacer nada, preferimos la vista, por decirlo así, a todos los otros. Y la causa es que, de los sentidos, éste es el que nos hace conocer más, y nos muestra muchas diferencias<sup>11</sup>.*

- 
8. JON ELSTER; *Alchemies of the Mind: The traditional view*, pág. 285. Cambridge University Press (1999).
  9. Ver, Natalia GONZÁLEZ. *¿El consenso sobre la racionalidad económica?* Revista Estudios Gerenciales No. 76. Julio-Septiembre de 2000, pág. 55, Universidad Icesi.
  10. Ver, Herbert Simon; *De la racionalidad sustantiva a la procesal*. Filosofía y Teoría Económica (Breviarios del Fondo de Cultura Económica).
  11. ARISTÓTELES; *Metafísica*. Edición trilingüe por Valentín García Yebra, vol. 1, Editorial Gredos, S.A. Dirigida por Ángel González Álvarez, Biblioteca Hispánica de Filosofía.

Han pasado dos mil cuatrocientos años, y aún así, seguimos intentando comprender la importancia que tienen los sentidos en el proceso de aprendizaje. Y no sólo en el proceso de aprendizaje, sino en la forma como los seres humanos reunimos información con el fin de formar nuestras propias creencias.

Si los individuos procesan información con el fin de formar sus creencias, y dada la heterogeneidad en el uso instrumental de la razón, es de esperar que no todos tengan las mismas creencias, aun cuando el proceso de la elección racional sea el mismo. Por ejemplo, las creencias de los agentes en el mercado laboral pueden estar respaldadas por aspectos o factores no pecuniarios, esto dependiendo del papel que juega el procesamiento de la información en la toma de decisiones. Es decir, hay quienes disfrutan las actividades académicas, y otros que definitivamente no, hay quienes disfrutan asistiendo a la universidad y hay otros que no. De esta manera, la decisión de invertir en capital humano está sujeta a las creencias de los agentes, y éstas dependerán en buena parte del uso instrumental de la razón.

De esta manera se examinará cómo los individuos procesan información utilizando la vista y el oído como canales para recoger dicha información, ya que la racionalidad maximizadora (T.C.H. y T.S.) dice muy poco acerca del comportamiento del candidato u oferente en el mercado laboral. No solo se trata de entender el papel que

juegan las creencias del agente en el proceso de elección, en este caso el invertir o no en capital humano, sino de examinar los recursos que utiliza el agente, en este caso la vista y el oído, con el objeto de recoger información para formar sus propias creencias. Por lo tanto y así como se mencionó antes, no se trata de ver si la educación está o no, estrechamente relacionada con mayores ingresos, sino en entender que cada núcleo teórico, llámese teoría del capital humano o señalización, depende de cuánta información cree el economista o teórico que puede obtener el agente, además de lo que se puede hacer con ella, para así poder tomar una decisión. En otras palabras, mientras que la formación de creencias desarrolladas por los teóricos del Capital Humano tiene que ver con el papel de la educación como aquella que imparte una variedad de conocimientos y habilidades con el fin de incrementar su productividad futura y por ende sus ingresos, los teóricos de la señalización argumentan que la formación de creencias de los agentes gira alrededor de la educación como capacidad señalizadora: (i) filtrar las diferencias de productividad que el empleador no alcanza a percibir y (ii) incrementar los ingresos de aquellos trabajadores más productivos en relación con los menos productivos<sup>12</sup>.

Este artículo no intenta desconocer la existencia de individuos que toman decisiones de la manera como lo pretenden explicar ambas teorías. Además, no se busca negar la existencia de individuos que en el mercado la-

12. Ver, Andrew WEISS. *Human Capital vs. Signalling: Explanation of Wages*. Journal of Economic Perspective, vol. 9. No. 4 Fall 1995.

boral toman la decisión de invertir en capital humano no sólo porque les brinda la oportunidad de ampliar sus conocimientos, sino porque en últimas les proporciona incrementos en sus ingresos como es el caso de la teoría del capital humano.

Sin embargo, la presencia de información asimétrica como también de irracionalidad, permiten pensar, de manera diferente, el problema de decidir si invertir o no invertir en capital humano. Por ejemplo, en un escenario de información asimétrica e irracionalidad, la acción que elija el candidato puede no ser óptima, ya que la formación de creencias no es la correcta, según el núcleo teórico del capital humano. Es decir, si el individuo que menos invierte en capital humano es al que le incrementa el ingreso, y viceversa, si el agente que más invierte en educación es el que particularmente no le está incrementando el ingreso, ¿dónde queda la creencia de los economistas al pensar que el invertir en capital humano trae como consecuencia incrementos en sus ingresos?

Tampoco intentamos rechazar la influencia que tienen las señales a la hora de revelar información acerca de cualquier emisor. Sin saberlo, las personas día a día participan en actividades donde constantemente señalizan, por ejemplo, aplaudirle la actuación a un artista. ¿Qué quiere decir el aplauso? ¿Qué señal intento enviarle al artista? Pensar que un aplauso se debe al inmenso placer que se siente de juntar las palmas de las manos –aun cuando casos se pueden dar– no

suenan muy convincentes. En cambio, pensar que un aplauso se debe a una señal que envía el emisor, tanto al artista como también a los demás integrantes del público, con el fin de expresar lo mucho que ha disfrutado de la presentación, parece tener más sentido. La señal no solo surge porque al emisor le gustó la actuación y desea desahogar ese sentimiento de gozo o dicha por la presentación, sino porque quiere que los demás sepan también que ha disfrutado de la presentación.

Al igual que un individuo aplaude la actuación del artista como señal que intenta transmitir y revelar información que estaba oculta, un individuo se educa como señal que revela y diferencia el tipo o calidad de candidato altamente productivo<sup>13</sup> que es con respecto a los demás. Entonces, una respuesta tentativa de por qué un individuo puede decidir educarse, es como instrumento para distinguirse o diferenciarse de los demás aspirantes al cargo. Pero, si lo que desea el aspirante al cargo es ser preferido por encima de sus competidores con el objeto de ser contratado y de esta manera incrementar sus ingresos, lo que intentará hacer es que el empleador lo identifique como un candidato potencial a través de las señales que envía hacia el receptor o empleador.

El punto esencial es que los economistas se han encargado de formar las creencias de los agentes. Y la manera de hacerlo es argumentando que los individuos de alta productividad siempre encontrarán menos costoso educarse que un oferente de baja pro-

13. SPENCE, A.M. *Market Signaling*. Cambridge, Mass: Harvard University Press (1974).

ductividad. De esta manera, la educación tiene la capacidad de señalar a los trabajadores de alta calidad lo cual permitirá que inviertan en capital humano. Pero, ¿qué sucederá si los futuros candidatos no conocen las diferencias de costos que hay en el hecho de educarse, es decir, no logran identificar los costos no pecuniarios<sup>14</sup>?

No todo individuo sabe *ex ante* que educarse le va a costar más de lo que pensaba, bien sea, porque le tocó repetir cursos, o no tuvo un promedio tan alto como otros, que hace que luego sea menos preferido en el mercado laboral. Entonces, ¿qué sucederá si ya no es el economista el que se encarga de formar las creencias de los agentes de acuerdo con cómo experimenta y percibe el mundo él?

Entonces, así como se mencionó, no se intenta desconocer la existencia de individuos que invierten en capital humano con el fin de poder diferenciarse de los demás y así incrementar sus ingresos, o que invierten en capital humano, ya que esto incrementa la productividad del trabajador y por ende sus ingresos. Simplemente se trata de explorar una nueva alternativa para explicar cómo los individuos forman creencias, para finalmente decidir si invertir o no invertir en capital humano.

## EL PAPEL DE LA VISTA Y EL OÍDO

Constantemente, nuestro cerebro recibe señales sensoriales que tienen como fin informarle a este, la necesidad que tiene el cuerpo frente a alguna acción. Por ejemplo, cuando un

individuo dice: “tengo frío, por lo tanto debo abrigarme”, o cuando se ríe de algún chiste que le acaban de contar, el cerebro le deja saber al cuerpo, cómo debe coordinar y llevar a cabo sus reacciones para que por último sus músculos respondan a las necesidades del cuerpo. Lo mismo puede suceder cuando un individuo ve o quizá oye, que la persona que invierta en capital humano puede incrementar sus ingresos, independientemente de que sea por su capacidad como señal, o por incrementos en su productividad. Finalmente, es tal la capacidad del cerebro humano que un individuo puede abrigarse, reírse o invertir en capital humano al mismo tiempo, gracias a la complejidad y habilidad del cerebro para manejar y controlar al instante una serie de mensajes sensoriales a una velocidad tal que permite convertirlos en reacciones simultáneas. Por lo tanto, el ser humano posee la virtud de experimentar y enfrentarse al mundo que tiene a su alrededor a través de sus cinco sentidos, y a su vez, interpreta y utiliza las señales sensoriales que percibe el cerebro para obtener información.

Si cada agente recoge información a través de sus sentidos, la procesa, y como consecuencia, reacciona comportándose particularmente, ¿será que todos los individuos se comportan homogéneamente? Aun cuando todos los seres humanos tienen circuitos cerebrales y sistemas sensoriales iguales, ¿es posible que respondan igual? ¿O de forma diferente? Es decir, aun cuando cada agente obtenga y procese información que le permita

14. Ver, FRANCINE, D. BLAU, Marianne, A. FERBER: *The Economics of Women, Men and Work*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.

tomar la decisión de invertir o no en capital humano, no necesariamente tomará la misma decisión que los demás, o lo que es igual, no necesariamente reaccionará y se comportará de la misma manera que los demás. Por ejemplo, supongamos que los agentes tienen diferentes capacidades para resolver los problemas que se presentan en la toma de decisiones, es decir, supongamos que los individuos están sujetos a obtener información de diversas clases y procesarla de forma diferente<sup>15</sup>. Es posible que difieran en la formación de creencias y como resultado reaccionen y se comporten heterogéneamente.

Por otro lado, todo aquel que tome la decisión de invertir en capital humano, o lo que es igual, todo aquel que se comporte y reaccione homogéneamente, no necesariamente lo hace porque recoja y procese información de la misma forma que los demás. Por ejemplo, imagine un individuo que ha decidido invertir en capital humano debido a que constantemente ha escuchado a sus padres y profesores decirle que obtener un título traerá beneficios (monetarios) a la hora de enfrentarse al mercado laboral. Otro ejemplo podría ser, imaginar el caso de un individuo que decide invertir en capital humano, no sólo porque ha escuchado a sus padres y profesores decirle lo mismo, sino que a su vez, ha visto cómo sus padres, tíos y hermanos, han alcanzado dicho objetivo.

Aun cuando los individuos se enfrentan a situaciones particulares, cada cual tiene distintas formas de recoger y procesar información para poder finalmente tomar una decisión. Por lo tanto, no se trata de un escenario donde todos los individuos reciben la misma cantidad y calidad de información. Tampoco se trata de un problema en el cual, agentes dotados de distintas fuentes de información, hayan sido influenciados o afectados de la misma manera. Se trata más bien, de un aspecto particular que está presente en cada individuo: la manera como los seres humanos procesan información, para finalmente tomar una decisión.

Para explorar y entender de dónde vienen las diferencias en el procesamiento de información, vamos a suponer que la manera como los individuos procesan información dependerá, por un lado, de su pasado (la memoria), y por otro, de las diferentes pautas de procesamiento. Sin querer restarle importancia al pasado que cada uno ha construido<sup>16</sup>, nos concentraremos particularmente en el aspecto que tiene que ver con las pautas de procesamiento. Cabe preguntarse, ¿en qué consisten las pautas de procesamiento? ¿Cuál es la relación entre las pautas de procesamiento y el oído y la vista?

Día a día, los agentes, sin estar conscientes de ello, se enfrentan a una

---

15. Ver, Herbert SIMON: *De la racionalidad sustantiva a la procesal*. Filosofía y Teoría Económica (Breviario del Fondo de Cultura Económica).

16. Es imposible e inaudito desconocer el pasado de un individuo. En la *Trilogía de Nueva York*, el autor, Paul Auster, describe lo que significa intentar ser otra persona, lo que siente Quinn al intentar ser Auster: «Siendo Auster no podía evocar recuerdos ni temores, sueños o alegrías, porque todas estas cosas, puesto que pertenecía a Auster, eran un vacío para él».

ardua tarea: procesar información con el fin de tomar decisiones. Pero para procesarla, el cerebro recurre a tres pautas generales. La primera de ellas tiene que ver con la capacidad que tiene un individuo de encontrarle sentido a las cosas. La segunda tiene que ver con las emociones<sup>17</sup>, es decir, todo aquello que proporciona motivación, disposición, vigor, entre otros. Y por último, la capacidad de percepción, que tiene que ver con la habilidad que tiene el individuo de contemplar el mundo desde diferentes perspectivas, a partir de los sentidos.

Cada vez que un individuo recoge información, lo hace a través de los sentidos, particularmente el oído y la vista. En otras palabras, una manera de entender cómo las personas forman sus creencias, para luego tomar decisiones, tiene que ver con el hecho de que la información que recoge un individuo por medio de los sentidos, se encuentra codificada o representada en imágenes, figuras o palabras. Por ejemplo, cuando un individuo, no sólo ha escuchado a sus padres y profesores decirle que obtener un título traerá como consecuencia unos mayores ingresos, sino que ha visto cómo sus padres, tíos y hermanos, han alcanzado dicho objetivo, lo más probable es que el individuo tenga almacenados en su memoria tanto las imágenes de éxito de sus familiares, como el diálogo que sostuvo con sus padres y profesores. De esta manera los diálogos sostenidos en el pasado, como las imágenes internas del individuo, serán aspectos decisivos para enten-

der el comportamiento de un individuo, es decir, para entender la toma de decisiones.

Las imágenes internas a las que accede un individuo, como medio para recoger información, pueden ser de dos clases, las que se construyen o las que provienen de la memoria. Es decir, hay imágenes que el individuo tiene almacenadas debido a alguna experiencia pasada, mientras que hay otras que ha construido ya que goza de una habilidad creativa.

Ahora bien, imagine un individuo que accede a imágenes, bien sea construidas o almacenadas, con el fin de tomar una decisión, “invertir, o no invertir, en capital humano”. Las imágenes a las que accede el agente pueden ser construidas, es decir, para que un individuo tome la decisión de invertir en capital humano ha construido una imagen de lo que podría ser su futuro después de haber hecho la inversión. Se trata de elaborar una imagen a partir de una experiencia nunca antes vivida, se trata de una intuición de lo que podría ser su vida a partir de la decisión que se tome, se trata de vislumbrar un posible futuro. Por otra parte, las imágenes que provienen de la memoria consisten de recuerdos, por lo tanto, el que un individuo traiga de su pasado los recuerdos de éxito que han tenido sus padres, hermanos y tíos, a lo mejor ayude a determinar su futuro comportamiento.

Entonces, desconocer la heterogeneidad en los recuerdos, o la variedad

---

17. Para conocer una definición completa de emoción, véase Jon ELSTER: *Alchemies of the Mind. The nature of the emotions*. Cambridge University Press, 1999.

en las habilidades creativas de cada uno de los agentes, sería desconocer que cada ser humano, experimenta, y percibe el mundo que lo rodea de forma particular. En otras palabras, desconocer el papel que juegan la vista y el oído como canales para obtener información, sería desconocer la particularidad que tiene el ser humano de percibir mensajes sensoriales por medio de la vista y el oído para luego ser procesados.

Aun cuando la decisión de todos los participantes potenciales sea invertir en capital humano, esto no quiere decir que todo lo que recogió la vista y el oído haya sido igual para todos. Es decir, ya que el cerebro se encarga de procesar todo lo que minuciosamente recogieron el oído y la vista para luego poder formar sus creencias, que en últimas son las que determinan la toma de decisiones de invertir, ¿cómo se explica que una gran mayoría tome la decisión de invertir cuando cada uno procesa la información de forma particular? En otras palabras, si la decisión generalizada de invertir en educación no se debe al hecho de que todos los agentes recojan y procesen información de forma idéntica, entonces, ¿a qué se debe?

Para entender el porqué los agentes deciden invertir en educación como un problema de elección racional, es importante tener en cuenta que si un individuo decide educarse, ya que dicha inversión incrementará su productividad futura, y por ende sus ingresos, o por el contrario, si la deci-

sión se toma porque esta convencido de que la educación le permitirá diferenciarse de los demás, y por lo tanto, incrementar sus ingresos debido a su capacidad como señal, en ambos casos la toma de decisiones debe ser óptima, dadas las creencias de cada uno de ellos. Entonces, si cada uno, de forma racional elige educarse más, es necesario recordar nuevamente, que detrás de toda elección racional, los individuos, (i) utilizan los mensajes sensoriales que perciben la vista y el oído, y el cerebro se encarga de procesar todo lo que ve y lo que oye para así obtener información, (ii) forman sus creencias de acuerdo con la información que tienen a disposición y (iii) toman la decisión de invertir dadas sus creencias.

Así, si cada agente procesa los mensajes sensoriales de forma particular, pero además, la decisión de invertir es generalizada, es de esperar que las creencias de todos los que han tomado la decisión sean iguales: *Si invierto en educación, obtendré unos mayores ingresos*<sup>18</sup>. Por lo tanto, independientemente del argumento que cada uno tenga para tomar la decisión de invertir en educación, es importante reconocer que cada uno de estos argumentos se ha formado por medio de la influencia e importancia de los mensajes sensoriales que perciben los sentidos y que finalmente el cerebro se encarga de procesar. Es importante no confundir las creencias de cada individuo, con la forma como la teoría económica justifica sus creencias - porque incrementa su productividad

---

18. De aquí nace la eterna polémica entre sociólogos y economistas acerca del papel de los incentivos. Ver WEIBUL Jörgen; Nyberg STEN; Lindbeck ASSAR. *Social Norms Economic Incentive in the Welfare State*. The Quarterly Journal of Economics, vol. CXIV, No. 1. February 1999.

futura, o simplemente por su capacidad como señal -. Entonces, si un individuo decide invertir en capital humano porque cree que en un futuro tendrá mayores ingresos, la forma como los economistas justificamos las creencias de los agentes dependerá de (i) su pasado y (ii) las distintas pautas de procesamiento, entre ellas la capacidad que tiene cada individuo de percibir mensajes sensoriales por medio de los sentidos y procesarlos.

De esta manera, tanto la teoría de la señalización, como la del capital humano se han encargado de justificar la creencia de cada agente frente a la decisión de invertir o no en capital humano. Es decir, una cosa es aceptar que lo que impulsa a la gente a tomar la decisión, es poder incrementar sus ingresos o mejorar sus condiciones económicas, y otra cosa es conocer cómo la teoría económica justifica las creencias. Y, aun cuando la decisión de invertir se deba, o no se deba, a incentivos económicos, el punto central no es ese. Se trata de ex-

plorar una nueva alternativa, y es que los individuos creen en la decisión y por lo tanto la siguen, no por su capacidad como señal, no por su capacidad de impartir conocimientos y destrezas, es decir por la capacidad de incrementar su productividad, sino por la particularidad en la manera como los agentes forman sus creencias. Se trata de que como economistas entendamos que en la mayoría de los problemas que encuentra el hombre en el mundo real, ningún procedimiento que pueda seguir con su equipo de procesamiento de información le permitirá descubrir la solución óptima aunque la noción de óptimo esté bien definida. En otras palabras, no hay razón lógica para que así ocurra de manera forzosa, más bien se trata de un simple hecho empírico obvio acerca del mundo en que vivimos: un hecho acerca de la relación existente entre la complejidad enorme de ese mundo y las modestas y particulares capacidades de procesamiento de información que tiene el hombre. ☼



# GUERRA Y POBREZA EN COLOMBIA

JUAN FERNANDO GARRIDO

Estudiante de quinto semestre de Economía y Negocios Internacionales de la Universidad Icesi. Este trabajo fue realizado en el curso de Teoría Macroeconómica I con la profesora Blanca Zuluaga.

## RESUMEN

*Vale la pena aclarar que este trabajo fue realizado a finales del año 2000, por consiguiente las cifras que aquí se encuentran han podido sufrir variaciones durante el presente año.*

¿Existe alguna relación entre esta guerra que nos azota desde hace más de cuatro décadas y los niveles de pobreza que presenta el país?

Por conflicto armado me refiero básicamente al problema con la guerrilla. A los secuestros, a las extorsiones, a los bloqueos a las carreteras, a las voladuras de torres de energía y oleoductos, y a las demás acciones terroristas. Mientras que por pobreza hago alusión a una mayor escasez de nuestros limitados recursos. A que la «torta de la riqueza» que nos tenemos que repartir todos los colombianos se hace cada vez más pequeña. Y lo que es peor aún, que la porción que

les corresponde a los ciudadanos menos favorecidos es la más afectada.

¿El conflicto armado que actualmente está padeciendo nuestro país es entonces una causa o una consecuencia de la pobreza?

Por una parte, la incapacidad del Estado para satisfacer las necesidades básicas de muchos ciudadanos (educación, salud, seguridad, empleo, etc.) es causa directa de nuestro conflicto armado. Por otra, el conflicto armado le quita competitividad a nuestros productos, provoca una fuga masiva de capital tanto económico como humano, produce desempleo, etc. El problema adquiere más bien la dimensión y las características de un *círculo vicioso*.

Yo considero que se genera violencia cuando hay un Estado incapaz de satisfacer las necesidades más elementales de algunos miembros de la so-

ciudad. Sin embargo, de la misma manera creo que toda forma de violencia destruye la riqueza.

## CLASIFICACIÓN B

### PALABRAS CLAVES

Pobreza, conflicto armado

### PRIMERA PARTE

Ante todo vamos a hacer el análisis desde el siguiente punto de vista: la pobreza es la que provoca la guerra.

Todo ser humano busca satisfacer unas necesidades. Estas las podemos organizar de manera piramidal. Si comenzamos desde la base hacia la cima encontramos en primer lugar las necesidades fisiológicas, aquellas que permiten el normal desempeño de nuestro cuerpo (agua, alimentación, sexo, aire ). En segundo lugar tenemos las de seguridad, éstas se refieren al deseo humano de estar fuera de peligro o riesgo. Luego aparecen las necesidades sociales, el hombre busca pertenecer a un grupo, busca compañía, amor, amistad. Posteriormente siguen las relacionadas con la estima, se trata de la búsqueda por el respeto a sí mismo y el de los demás. Finalmente, en la cima de la pirámide vemos las de realización personal, aquí hallamos todo aquello que tiene que ver con el deseo de maximizar el potencial personal. Vale la pena mencionar que los individuos intentan satisfacer estas necesidades en forma secuencial, de la más a la menos elemental, de la base de la pirámide a la cima.

Se supone que el Estado debe velar para que cada uno de sus individuos logre satisfacer al menos las necesidades básicas, las fisiológicas. Sin

embargo, el Estado colombiano es ineficiente y no alcanza a proporcionarle a una enorme cantidad de compatriotas las más elementales necesidades como lo son la alimentación, la salud, entre otras. Muchos campesinos que cultivan por ejemplo papa o yuca, reciben unos ingresos insuficientes para sobrevivir. Estos campesinos se ven entonces obligados a sustituir sus cultivos tradicionales por los cultivos ilícitos (coca y amapola). Sabemos que todo lo que va al margen de la ley genera más dinero y de forma más rápida. También conocemos que el narcotráfico es el peor flagelo de nuestro país. Es el motor, la principal fuente de financiación de nuestro conflicto armado.

Ahora bien, si nuestro Estado es incapaz de satisfacer las primeras necesidades de sus ciudadanos, ni qué hablar del resto. Las necesidades que siguen en la jerarquía son las de seguridad. Es claro que este es uno de los principales «lunares» de nuestro Estado. Vemos cómo cada día que pasa, nuestro gobierno, nuestras fuerzas armadas se muestran más impotentes frente a las extorsiones, frente a los secuestros. En las ciudades, los individuos que se encuentran bajo amenazas se movilizan en carros blindados y protegidos por guardaespaldas. Mientras que en el campo, las personas que temen por su integridad deben organizarse para poder financiar a los grupos de autodefensa, o bien sea a la misma guerrilla para que las proteja donde el Estado no existe. En los últimos años, estos grupos paramilitares han crecido exponencialmente y se han convertido en uno de los agentes de nuestra guerra. Ni para qué entonces hablar de las necesidades que se encuentran en

niveles superiores: las sociales o las de realización personal.

Tomemos el ejemplo del empleo. Cuando el ser humano tiene unas buenas condiciones de trabajo, o cuando por lo menos tiene trabajo, está satisfaciendo su deseo de pertenecer a un grupo (necesidades sociales). Además, está maximizando su potencial personal (necesidades de realización personal). Pero lo que es más importante aún en la mayoría de los casos, está contando con un ingreso que le permite satisfacer a él y a su familia las necesidades más elementales: la alimentación, un lugar en donde vivir, algo para vestirse, y si alcanza la educación para sus hijos.

Sin embargo vemos cómo nuestro Estado es cada día menos capaz de garantizarnos este derecho al trabajo, o necesidad si la queremos llamar así. Cada vez los niveles de desempleo son más altos. Actualmente el índice de desempleo es del 20.5% en todo el territorio nacional, y del 21.5% en Cali. Cada vez son más las personas que las empresas tienen que despedir por las reestructuraciones que la crisis económica ha obligado a hacer. O quizá son las organizaciones burocratizadas e ineficientes las que han provocado la crisis. En fin, ese no es el punto, el hecho es que cada día hay más colombianos que pierden su empleo. Por lo general, estas reestructuraciones se comienzan a hacer por la base de la pirámide laboral, es decir, despidiendo a una enorme cantidad de obreros. Para mucha gente, la guerrilla y los grupos paramilitares se han convertido en una única solución al problema del desempleo. Estos grupos al margen de la ley, re-

clutan hombres, mujeres y niños, a cambio de un salario mensual, de un par de trajes camuflados y de un par de botas al año. Todas estas personas que se insertan de esta forma, pasan a ser «obrerros» o «soldados rasos» de estos grupos subversivos.

## SEGUNDA PARTE

En nuestra primera parte hicimos un análisis desde la óptica «La pobreza es la que genera la guerra». En esta segunda parte abordaremos el problema desde el punto de vista opuesto: «La guerra crea pobreza».

Hoy en día escuchamos muy frecuentemente hablar de la *globalización*. Nosotros, por ser estudiantes de Economía y Negocios Internacionales lo oímos y lo estudiamos más a fondo. Pero, ¿tiene alguna relación este concepto, o más bien este fenómeno de integración que están viviendo los países, con la problemática que estamos estudiando? ¿Qué tiene que ver este asunto con nuestro conflicto armado?

Pues sí tiene que ver y mucho. Para no quedarnos rezagados y llevar a cabo un adecuado proceso de integración con los países de la región y con el mundo entero debemos ir desmontando gradualmente nuestras tarifas arancelarias. Pero lo que es mucho más importante, tenemos que ser muy competitivos en diversos sectores para que de esta manera nuestros productos puedan ser bien acogidos por el resto del planeta. Muchas empresas colombianas tienen muchas más dificultades que las empresas de otros países para lograr con éxito el objetivo mencionado anteriormente. Por ejemplo, la falta de tecnología avanzada, de recursos econó-

micos, de una mano de obra bien calificada, entre otras. Sin embargo, aparte de estos obstáculos los empresarios colombianos tienen un inconveniente adicional: *la guerra*.

La guerra disminuye la competitividad de nuestros productos frente a los de muchos otros países. Los bloqueos a las vías, los paros, las voladuras de torres de energía y oleoductos, incrementan los costos de nuestros productos, por consiguiente nuestros precios. Tiene un efecto similar al que tiene un incremento en nuestra tasa de cambio real, una apreciación real reduce pues las exportaciones y aumenta las importaciones. La situación es aún más grave para algunos empresarios cuando pierden sus productos, bien sea porque la guerrilla quema los camiones en que los transportan o porque son productos no perecederos y se dañan debido a los bloqueos de las vías.

Claro está que con los bloqueos a las vías, la voladura de puentes y peajes y la destrucción del parque automotor, el sector de transporte es la principal víctima. Según el viceministro de Transporte, el país pierde cerca de \$33.000 millones anuales a causa de los bloqueos en las vías. Hasta octubre de este año, las voladuras de peajes le han costado al gobierno \$2.479 millones, tan sólo en la reposición de equipos. Otros \$1.329 millones se han destinado a la reconstrucción de casetas, de acuerdo con el Departamento Nacional de Vías, Inviás. Guillermo Sarabia, subdirector de Valorización y Peajes, aclara que estos gastos no siempre los asume la nación en forma directa. Ello en razón a que, en muchos casos, el Estado ha entregado en concesión a firmas privadas

el mantenimiento, la seguridad y el recaudo de los peajes, por lo que no puede decir que los atentados afectan el presupuesto nacional. Según la Confederación Colombiana de Transporte de Carga por Carreteras, Colfecar, sólo en el pasado mes de mayo los bloqueos viales y la parálisis del parque automotor hicieron que la industria dejara de facturar más de \$125.300 millones.

Por su parte los atentados contra el negocio del transporte de energía, desde febrero del año pasado hasta octubre de este año, dejaron 563 torres derribadas y 57 líneas de transmisión fuera de servicio. De acuerdo con la Empresa de Interconexión Eléctrica S.A., ISA, los costos por daños en la infraestructura eléctrica superan los US\$18.5 millones. Eso sin contar con la reparación de las torres, que se calcula en unos \$400.000 millones. La reparación de cada torre le cuesta al país \$100 millones. Como consecuencia de las voladuras, tan sólo en febrero de este año el país pagó cerca de \$1.600 millones diarios por la compra de energía de mayor costo. La salida de servicio de líneas de transmisión de energía de 500, 230 y 110 kilovatios ha reducido la capacidad de transmisión entre los grandes centros productivos y de consumo. Por eso, regiones como la Costa Atlántica quedan aisladas, debido a que las dos líneas que las unen con el centro del país han llegado a tener hasta 30 torres derribadas.

Ahora bien, el problema de la voladura de oleoductos no es menos grave. La Empresa Colombiana de Petróleos, Ecopetrol, de propiedad estatal, ha sido víctima de una cantidad

absurda de atentados. Cada uno de estos ataques representa tres graves perjuicios a la economía colombiana. El primero es el costo ecológico por la contaminación de las aguas, por culpa de la cual disminuyen o desaparecen los recursos naturales que aprovechan los campesinos para la pesca o el riego de las tierras. El segundo es el costo económico que representa el crudo derramado. El tercero es el

costo de las reparaciones y el del petróleo, que mientras éstas se realizan, se deja de producir.

La siguiente tabla nos muestra los tres costos mencionados anteriormente para el caso particular del oleoducto Caño-Limón Coveñas. Cifras en millones de pesos 1995. (Fuente: Dirección Corporativa de Seguridad/ Ecopetrol).

Año	Reparación	Descontaminación ambiental	Crudo derramado	Crudo dejado de producir	Total
1987	965.70	0.00	157.99	2762.57	3886.25
1988	2304.11	2753.79	3607.00	109295.61	117960.51
1989	1214.04	1678.89	1275.50	119842.22	124007.64
1990	1274.58	2816.14	1818.56	61008.67	66917.96
1991	2068.57	2268.36	2889.90	75687.58	82914.40
1992	1561.58	2754.43	2136.41	69683.82	76136.24
1993	1137.11	964.91	1097.56	25766.33	28965.90
1994	1424.11	1143.07	1245.89	22351.26	26164.32
1995	1649.23	1313.08	1220.32	19403.33	23585.97
1996	1907.17	1825.06	1126.40	10057.02	14915.67
Oct-97	1179.32	2171.82	2171.82	12414.91	17937.88
<b>Totales</b>	<b>16685</b>	<b>19690</b>	<b>18745</b>	<b>528273</b>	<b>583393</b>

Al grave inconveniente de la falta de competitividad de nuestros productos se agrega otro obstáculo para el desarrollo de Colombia.

Se trata de la disminución de la inversión a causa del conflicto armado. Tanto los inversionistas locales como los extranjeros prefieren no tener capital en el país debido al alto riesgo que esto implica.

En lo que a los inversionistas extranjeros se refiere, vemos que el ingreso de capital a Colombia cayó en 54% durante el primer semestre de este año. Ante la incertidumbre económica y política que nos rodea, las firmas internacionales calificadoras de riesgo le han ido bajando progresivamente la calificación a nuestro país. Esto ha desatado una fuga masiva de capitales extranjeros. No es que no sea rentable invertir en Colombia, lo que sucede es que el riesgo es demasiado alto. En el primer semestre de 1999, la inversión extranjera directa cayó en US\$800 millones. De acuerdo con el Banco de la República esto se produjo porque las multinacionales petroleras sacaron US\$762 millones en reembolsos a sus casas matrices en los primeros seis meses. Las multinacionales petroleras hicieron mayores reembolsos a sus casas matrices, dado que los proyectos en los que trabajan superaron la etapa de exploración en la que se invierten sumas de capital y se encuentran ahora en una explotación y comercialización. Claro que también las firmas petroleras sacaron «petrodólares» a causa de la guerra, pues recordemos que ellas son blanco frecuente de ataques dinamiteros y campañas extorsivas de la guerrilla.

Y si los inversionistas extranjeros no están invirtiendo en Colombia, noso-

tros mismos tampoco lo estamos haciendo. Ante el aumento de manera exponencial de los secuestros, ante anuncios como el de las FARC de su ley 002, muchos inversionistas locales intentan trasladar su capital a países más seguros.

Según el presidente de la Bolsa de Occidente, el movimiento de capitales cayó en 24.8% entre 1995 y 1999, y presenta además un preocupante atraso en Latinoamérica frente a países de economías más pequeñas como Costa Rica y El Salvador, en los cuales se han disparado las inversiones privadas. No hay otra razón que tenga un impacto tan definitivo en el campo de la inversión productiva que la inseguridad y el auge de la violencia. Tal comportamiento, subrayó el presidente de la Bolsa de Occidente, es una muestra de la fuga de capitales y el empobrecimiento del ahorro nacional que se ha venido viviendo.

Pero los inversionistas nacionales no temen solamente por su dinero sino además por sus propias vidas. Es decir, que no sólo estamos experimentando una fuga del capital físico nacional sino también una fuga de capital humano. Muchas de las personas que tienen la riqueza de este país se han ido junto con ella a lugares más seguros. Muchos profesionales, sobre todo gente joven que se acaba de graduar, han decidido buscar mejores horizontes en otros países ante la imposibilidad de encontrar un empleo en Colombia. Estamos pues desperdiciando un potencial humano capacitado que podría estar contribuyendo al progreso de nuestro territorio. Muchos de estos colombianos son muy talentosos, por consiguiente muy bien acogidos y sobre todo muy bien

remunerados por el país al que han emigrado. Este fenómeno es lo que se conoce como la «fuga de los cerebros».

Con la inversión por parte del Estado sucede algo particular. No es que el gobierno colombiano esté invirtiendo los recursos económicos en otros países; no, ni más faltaba. Lo que ocurre es que la guerra hace que este tipo de inversión esté mal canalizada. Se destinan demasiados recursos para las fuerzas armadas y se deja de invertir adecuadamente en otros sectores de vital importancia como los de la educación, la salud, la investigación y el desarrollo. Con esto no quiero decir que estemos desperdiciando la plata en nuestro ejército, pues la magnitud del conflicto así lo requiere. En muchas oportunidades vemos que nuestras fuerzas armadas se muestran impotentes frente al poderío de la guerrilla, cómo sería entonces si les recortáramos el presupuesto. Claro está que aquí debemos tener en cuenta otro flagelo que azota a nuestro país y que a su vez es generador de pobreza, la *corrupción*. A muchos altos mandos militares les conviene que la guerra nunca se acabe ya que ellos roban buena parte de los recursos que el gobierno nacional les asigna para la lucha armada. Podría extenderme hablando acerca de cómo la corrupción trae pobreza, pero considero que me estaría saliendo de mi tema central que es ***guerra y pobreza***.

Continuando con lo que al presupuesto militar se refiere, vemos que en promedio América Latina utilizó en 1995 el 1.7 por ciento de su Producto Bruto en defensa, mientras que Colombia destinó a este rubro el 2.6 por ciento en el mismo año.

Ahora bien, la pérdida de la fuerza por parte del Estado, la disminución en la inversión, el debilitamiento de la capacidad productiva y de la competitividad del país en los mercados internacionales, han traído consigo enormes perjuicios sociales.

Uno de los que más nos aqueja y toca nuestros hogares es el desempleo. Si el gobierno y la guerrilla logran concretar un cese de hostilidades, y un acuerdo para la reactivación del empleo, en menos de cuatro años el país podrá bajar la tasa de desocupación al 10%. Así lo considera Nicanor Restrepo Santamaría, presidente del Grupo Empresarial Antioqueño, en una entrevista que concedió al diario *El País* «Las cuentas que nosotros hacemos es que con un cese de hostilidades el solo desempleo caería siete puntos, y con una estrategia de choque adicional podríamos tener una tasa de desempleo del 10% en el 2004. Para eso es fundamental el ingrediente de la paz...»

Tanto el desempleo como el incremento en los impuestos de guerra que la población se ve en la obligación de pagarle al Estado (los Bonos de Paz por ejemplo), terminan por disminuir el poder adquisitivo de los colombianos, por volvernos más pobres a todos. Peor aún si agregamos los impuestos no oficiales que muchos compatriotas han tenido que pagarle a la subversión (boleteo, extorsión, secuestro, etc.)

## CONCLUSION

Entrar a discutir qué fue primero, si la ***pobreza*** o la ***guerra***, sería como caer en el dilema: la gallina estuvo primero que el huevo o el huevo estuvo primero que la gallina. Para

muchos la criminalidad no es consecuencia directa de bajos niveles de actividad económica, pero estos desajustes sí pueden darse como consecuencia de altos índices de criminalidad. Sin embargo, en nuestra primera parte vimos que la incapacidad del Estado para satisfacer las necesidades básicas de muchos ciudadanos (educación, salud, seguridad, empleo, etc.) es causa directa de nuestro conflicto armado. En lo que si todos coincidimos es en que la guerra genera pobreza. En la medida en que el conflicto armado le quita competitividad a nuestros productos, provoca una fuga masiva de capital tanto económico como humano, produce desempleo, etc. El problema adquiere más bien la dimensión y las características de un *círculo vicioso*. Cada día que pasa la **guerra** destruye «riqueza», cada vez nos volvemos más pobres. Al ser más pobres nuestras necesidades se incrementan y tenemos mayores dificultades para satisfacerlas. La violencia se convierte así en una alternativa para aplacar nuestras carencias, o en una señal de protesta por no lograr saciarlas. Y de esta forma la historia vuelve y se repite.

De pronto la pobreza como tal, no es tanto la causa de la guerra. ¿No será más bien nuestra falta de simpatía, de la cual hablaba Amartya Sen (premio Nobel de Economía en 1998), la culpable de nuestro conflicto armado? Esa indiferencia que nos caracteriza a nosotros los colombianos, el hecho de no meternos en el «pellejo»

de los demás, de los menos favorecidos. En el coloquio sobre pobreza que hubo en nuestra Universidad, se concluyó que existen los recursos necesarios para solucionar los casos de miseria. Entonces, ¿no sería saludable si nos detuviéramos a pensar qué puede hacer cada uno de nosotros para disminuir nuestros actuales niveles de pobreza?

## BIBLIOGRAFIA

CERTO, Samuel C. *Modern Management*. New Jersey, 1997.

APULEYO MENDOZA, Plinio; MONTANER, Carlos Alberto; VARGAS LLOSA, Álvaro. *Fabricantes de Miseria*. Barcelona, 1998.

TRUJILLO Ciro, Edgar; BADEL RUEDA, Martha Elena. *Los costos económicos de la criminalidad y la violencia en Colombia: 1991-1996*. Bogotá, 1998

Portafolio. *Economía baja si sube el crimen*. Jueves 12 de octubre de 2000.

EL PAÍS. *El gran ladrón del empleo es la guerra*. Domingo 27 de agosto de 2000.

EL PAÍS. *Se desplomó la inversión extranjera; Violencia frenó capitales*. Viernes 13 de octubre de 2000.

EL PAÍS. *El mejor negocio es la paz*. Domingo 22 de octubre de 2000. ☀

## SECCIÓN: EL CASO DEL TRIMESTRE

En cada una de las entregas de la revista se presenta un caso seleccionado de los mejores presentados por los estudiantes de posgrado de la Universidad Icesi en el trimestre inmediatamente anterior. Además, comentarios acerca del caso presentado por profesores.

La base de datos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Icesi, está disponible para todas las personas interesadas en obtener los casos colombianos desarrollados por profesores y estudiantes de la Universidad Icesi a través de la página web *www.icesi.edu.co* por medio de la cual se podrá acceder a la página de biblioteca en donde se encontrarán el link *Catálogo Público de Documentos*. Por medio de éste se pueden consultar los casos teniendo como entrada el título, autor, materia, palabra clave. Para acceder a los casos se debe digitar en la parte inferior de la página la restricción por localización *Biblioteca Universidad Icesi* y luego por tipo de publicación *Casos de Estudio de la Universidad Icesi*, de esta manera podrán acceder a los casos de estudio.

Son de interés los comentarios sobre el uso que hagan de este caso. E-mail: [matayta@icesi.edu.co](mailto:matayta@icesi.edu.co)

EL EDITOR



# LA CRISIS EN VALDERRAMA IMPRESIONAMOS\*

YENNY DÍAZ CALDERÓN  
PABLO CÉSAR PARRA VILLA

*De seguir así las cosas, dudo mucho que nuestra empresa logre subsistir; pues nuestra cartera cada vez rota menos y los gastos financieros nos van a llevar a la quiebra.* Eran las palabras de uno de los socios de Valderrama Impresionamos, al analizar los estados financieros de su organización al cierre contable del año 2000.

## SUS INICIOS

Valderrama Impresionamos surgió como iniciativa empresarial en mayo de 1996 con carácter de sociedad en comandita simple, con el ánimo de operar en el ramo de las artes gráficas en el Valle del Cauca, concretamente en la producción, elaboración y distribución de productos de tipo-

grafía, litografía, tampografía y en general cualquier producto que tuviese relación directa o indirecta con las artes gráficas y similares.

Su socio gestor fue durante muchos años empleado de empresas del sector papelerero, y gracias a su trayectoria logró adquirir una gran experiencia y conocimiento del mercado. Su mayor estímulo fue la disposición de un socio capitalista que contaba con recursos financieros suficientes para invertirlos en un proyecto empresarial. Así mismo se tenía la idea de que era un negocio de buenos márgenes, de atractiva rentabilidad, y que gracias al conocimiento del sector y los contactos en el medio harían de esta idea un éxito empresarial con la visión de convertirse en el 2005 en una

\* Este caso fue preparado por Yenny Díaz Calderón y Pablo César Parra Villa, en la Universidad Icesi, como trabajo de grado en el programa de posgrado de Especialización en Finanzas; el lector del caso fue Guillermo Buenaventura. Es propiedad de la Universidad Icesi.

de las empresas más destacadas de artes gráficas en el Valle del Cauca, apuntando con mayor fuerza hacia el segmento institucional.

## EL MERCADO

El mercado de artes gráficas en nuestro país se encuentra dividido en las categorías de impresión editorial y de impresión de libros, folletos y similares.

Dentro de estas categorías, el mercado de impresión editorial es atendido por grandes empresas tales como Carvajal, Printer de Colombia (Casa Editorial *El Tiempo*), Prensa Moderna (Casa Editorial *El País*) y Danarango, entre otras.

Por su parte, el negocio de impresión de libros, folletos y similares es cubierto por medianas y pequeñas empresas distribuidas a nivel nacional, tales como Legis, Editorial Planeta, Editorial Voluntad, Santillana, MacGraw Hill, Editorial Plaza y Janés y Editorial Temis, entre otras.

Por fuera de estos segmentos existe un numeroso grupo de pequeñas empresas que también participan en el negocio, ya sea de outsourcing para las grandes empresas, o de maquila y servicios de impresión para el público en general, como también en lo corporativo.

En el orden nacional, las cooperativas de impresores se hallan agremiadas a través de Feimpresores (Federación Nacional de Cooperativas de Impresores y Papeleros), con un total de ocho cooperativas afiliadas, entre las que se encuentran las de Antioquia, Bogotá, Boyacá, Norte, Nororiente, Oriente, Sur y Occidente.

Esta última es la cooperativa que representa los intereses de los impresores en el Valle del Cauca. Con 24 años de funcionamiento, cuenta en la actualidad trescientos asociados activos, ofreciendo los servicios de venta de papeles e insumos para las artes gráficas con regulación de precios, descuentos en compras, asesoría técnica y comercial, bolsa de maquinaria, bolsa de empleo, capacitación, bienestar social, subsidio de seguros, integración y participación en eventos. No obstante la existencia de esta cooperativa, la presencia de las grandes productoras de papel y el enorme poderío del mayor grupo editorial del país se ha tendido hacia la atomización de estos servicios, lo cual redundará en una enorme competencia y oferta. Esto ha llevado a una fuerte guerra de precios y una lucha casi desleal, así como una alta dependencia de este gran grupo empresarial en el ramo editorial para servicios de maquila.

## LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa es manejada bajo la dirección de un gerente general, un subgerente (encargado de los temas administrativos y financieros), tres directores de departamento, tres jefes de área, dos asistentes, cinco vendedores, tres auxiliares administrativos y veinte operarios que trabajan en dos turnos de ocho horas cada uno (Ver Anexo 1).

A su vez, la estructura salarial está definida, en términos mensuales, de la siguiente manera:

-Gerente:	\$5.000.000 (salario integral)
-Subgerente:	\$3.000.000 (salario integral)

-Director de Ventas:	\$1.000.000 (sueldo básico y 3% de comisión por recaudo de cartera).
-Director de Producción:	\$800.000
-Vendedores:	\$450.000 más 3% de comisión por recaudo de cartera
-Asistente Administrativa:	\$600.000
-Contadora Externa:	\$600.000
-Recepcionista:	\$370.000
-Mensajero:	\$370.000
-Conductor:	\$370.000
-Operarios de máquina grande:	\$550.000
-Operarios de máquina pequeña:	\$350.000
-Operarias de acabados:	\$270.000

Adicionalmente se pagan todas las prestaciones sociales de ley a aquellos empleados que no devengan un salario integral, a excepción de la contadora a quien se le paga por honorarios profesionales.

## LA OPERACIÓN COMERCIAL

La operación comercial de la empresa se esquematiza en los siguientes apartes:

### **Productos ofrecidos**

- Outsourcing de impresión en las líneas de papelería, corresponden-

cia, facturas y documentos internos, tales como recibos de caja menor, recibos de parqueo, memorandos, etc.

- Material de empaque en cartón.
- Ayuda ventas: catálogos, afiches, pósters y volantes.
- Editorial: impresión de revistas y libros
- Maquila en servicio de impresión para empresas de artes gráficas.

### **Política de ventas**

Las ventas se realizan en un 90% a crédito y con períodos de facturación a 60 días para todo el grupo de clientes.

### **Principales proveedores**

- Proveedores de papel: Dispapeles, Central Papelera, F.K. , Ashe.
- Proveedores de tinta: Tintas S.A., Cali gráficas.
- Proveedores de productos químicos: Convergraft, Hernán Acevedo, Equipadora Gráfica.
- Proveedores de repuestos y maquinaria: Heidelberg.

Los proveedores de papel y tinta ofrecen entre 60 y 90 días para el pago, los proveedores de productos químicos brindan plazos de 30 y 60 días. Los repuestos de maquinaria sí deben pagarse a 30 días como plazo máximo.

## LA SITUACIÓN FINANCIERA

Con el capital aportado por los socios, Valderrama Impresionamos inició operaciones en mayo de 1996. Con la misión que se habían propuesto y con la esperanza de hacer de esta empre-

sa una de las más destacadas en su ramo, se invirtió la mayor parte del capital social en activos fijos, incluyendo elementos suntuarios, como divisiones de oficina, escritorios de alto costo, planta telefónica, lámparas reflectoras, alarmas, tapetes, etc., lo cual acompañó a una fuerte exigencia de capital de trabajo desde sus inicios.

Los años 1996 y 1997 fueron de acomodamiento, de buscar mercado y de posicionar el negocio en la plaza, años que vinieron acompañados de los inicios de una recesión económica que aquejaba al país, en donde la competencia se hacía cada vez más fuerte en la mayoría de los sectores productivos. La disminución en las ventas y el círculo vicioso en que se convirtió la poca rotación de cartera fueron el común denominador.

Posiblemente sin prever estos acontecimientos, Valderrama Impresionamos dio marcha adelante a sus operaciones con un mínimo de capital de trabajo, viendo cómo en realidad sus ventas eran importantes a pesar de su juventud en el mercado, pero con un margen operativo sumamente bajo.

Las condiciones de pago de sus proveedores eran bastante estrictas, pues exigían pago cumplido, máximo a los sesenta días, so pena de no efectuarles más despachos.

Tal y como lo muestran sus estados financieros (Anexo 2), la empresa arrojó pérdidas desde sus inicios, las cuales se fueron acumulando para los años siguientes. Su socio inversionista, desestimulado por esta situación y al no percibir dividendos, empezó a exigir a la empresa el pago de todos sus gastos personales, que mensualmente ascendían a cinco millones de pesos. Ya para el año de

1999, este socio comenzó a exigir la devolución de su dinero invertido, presionando con unas letras de cambio que había firmado el representante legal en cabeza de la empresa, deuda que no tenían con qué cubrir, lo cual redundó en una demanda por parte de este socio, para lo cual embargaron parte de los recursos que se tenían en los bancos.

Para acabar de oscurecer el panorama, la cartera seguía rotando más lentamente, superando los cien días de período de recuperación; las deudas con la DIAN también se incrementaban y cada vez era más escaso el capital de trabajo. Ante estos hechos, se planteó la iniciativa de dar participación a un nuevo socio que adquiriera parte de los aportes efectuados por el socio inversionista inicial, propuesta que fue aceptada, pero comprando sólo una tercera parte de lo que reclamaba el socio inversionista, acordando por el excedente firma de un contrato de mutuo a cuatro años a una tasa DTF y con pagos mensuales.

Posteriormente, en 1999, el nuevo socio aportó \$117 millones, de los cuales \$62 millones eran en dinero, y el resto con algunos activos fijos. Como los recursos aportados en dinero no eran suficientes y fueron absorbidos de inmediato, se tocaron las puertas de algunas entidades financieras sin encontrar respuesta favorable con la excusa de una mala calificación del sector. Fue entonces cuando se tuvo el ofrecimiento de mesas de dinero de obtener créditos de tesorería a noventa días, dando como garantía facturas de los principales clientes, cheques posfechados y firma de pagaré en blanco. Esta propuesta resultó ser la única salida financiera rápida para

aliviar la crisis, sin tener en cuenta las nefastas consecuencias que tendrían estas operaciones sobre sus estados financieros.

El costo financiero de esta modalidad de créditos resultó bastante oneroso para la empresa; se reconocían intereses del 3% mensual más una comisión por intermediación del 1.5%; adicionalmente al reconocimiento del pago de la retención en la fuente por un 7.7%. Consolidados todos estos costos, y si se vieran como intereses, se ubicarían por encima de la línea de usura para préstamos de capital.

En el 2000 se pensó en mejorar los niveles de ventas, efectuar mayor control sobre costos e inclinarse hacia economías de escala con el ánimo de mejorar el margen operativo. Fue por ello como se adquirió una nueva máquina ZOR-M a un costo de \$89 millones, financiada con recursos propios a un plazo de seis meses. De igual forma, se aceptó adelantar contratos de outsourcing con las firmas Comfandi y Tecnoquímicas, las cuales exigían contar con un nivel de inventarios propios equivalentes a dos meses de producción.

Los resultados de estas decisiones se pueden enumerar a continuación:

1. Los niveles de ventas se incrementaron en un 50% para el 2000, y de igual forma se logró pasar de un margen operativo del 3% en 1999 al 8% en el 2000.
2. La adquisición de la nueva máquina con recursos propios a corto plazo deterioró aún más la situación del capital de trabajo.
3. Las operaciones con mesa de dinero se hicieron tan frecuentes para mejorar la rotación de car-

tera, que en últimas los gastos financieros fueron desbordados representando un 166% de la utilidad operativa, y pasando de \$43.412.948 en 1999 a \$150.281.193 en 2000.

4. Ante la escasez de recursos de corto plazo se empezó a trabajar con los dineros recaudados por concepto de IVA y Retención en la Fuente, lo que originó otra demanda por parte de la DIAN, llegando a un acuerdo de pago a un año, con pagos mensuales a una tasa de interés del DTF + 3%.

#### LAS POSIBLES CAUSAS DEL PROBLEMA

Antes de entrar a proponer la solución para Valderrama Impresionamos es importante mencionar algunos errores financieros, los cuales se han identificado a lo largo del caso.

- Iniciar operaciones con un alto nivel de despilfarro en los recursos de inversión propia que no brindó la oportunidad de contar con un capital de trabajo suficiente para la marcha normal del negocio.
- Contar con un socio inversionista con un bajo compromiso empresarial y sin una conciencia clara de la realidad del negocio.
- Buscar una salida financiera al problema de su baja rotación de cartera a través de la alternativa de mesas de dinero, sin tener en cuenta el enorme costo financiero que estaba ocasionando fue otro grave error, máxime si consideramos que es una empresa con un bajo margen operativo.
- Pensar en hacer inversión en activos fijos, financiados con recur-

sos de corto plazo, sin tener resuelto el problema de cartera.

- La aceptación de contratos de outsourcing con Comfandi y Tecnológicas que exigían niveles de inventarios para dos meses.
- Financiarse con recursos de la DIAN resulta bastante riesgoso y costoso a la vez, ya que el no cumplimiento en el pago de esas acreencias genera severas sanciones y altísimos costos financieros y en cierta forma bloqueos desde el punto de vista comercial.

## LA SOLUCIÓN

En primer lugar para nadie es un secreto que para hacer empresa se debe contar con los recursos suficientes que garanticen por lo menos la estabilidad del negocio y el cumplimiento de los compromisos de corto plazo. Es por ello que necesariamente Valderrama Impresionamos debió empezar a conseguir estos recursos a través de socios, incrementando el capital social y así eliminar la posibilidad de ser disuelta por acumulación de pérdidas, y por ende mejorar el capital de trabajo requerido para sus operaciones.

Esta propuesta exige una inyección de recursos de socios por aproximadamente \$200.000.000.

También se hace prioritario sustituir la financiación en forma de carrusel que se viene manejando con las mesas de dinero, buscando por todos los medios hacer efectiva la venta de la cartera que para el 2000 ascendía a cerca de \$327.000.000; así se lograrían disminuir en buena forma las obligaciones con particulares por \$369.000.000 para el mismo año. Ello

implicaría obviamente sacrificar en esa operación un máximo del 3% como tasa de descuento.

Como medida complementaria, y una vez saneado el problema de la cartera actual, se hace necesario acudir a otras fuentes de financiación más favorables desde el punto de vista financiero, y es por ello que se plantea la posibilidad de tomar créditos ordinarios a través de sector financiero, a un plazo máximo de doce meses; obviamente esto exigía ofrecer garantías lo suficientemente atractivas a las entidades financieras, para lo cual existe la posibilidad que tienen las pymes de recurrir a la garantía del Fondo Regional de Garantías a través de una garantía automática que avala hasta el 50% del monto de los créditos, reconociendo una comisión anual anticipada del 1.75% sobre el monto avalado. Esta alternativa disminuye los costos financieros en la proporción que se presenta en la Tabla 1.

Adicionalmente podría proponerse a las entidades financieras la firma avalista de los socios, para mejorar la garantía del fondo regional.

Así mismo se plantea la obligación de pensar en ajustar o reducir los gastos de administración y ventas, planteándose la posibilidad de reducir tanto al director de ventas como a los vendedores la comisión por venta, pasando de un 3% a un 1.5% y sólo si el recaudo se efectúa en un plazo no superior a sesenta días de la fecha de facturación.

De igual forma se hace necesario llevar a cabo un plan integral de mejoramiento que permita consultar el nivel de productividad y de esa for-

**Tabla 1.****Comparación de costos financieros Factoring vs. Créditos**

Concepto	Factoring	Crédito de Tesorería
Interés efectivo mensual	3%	1.64% (*)
Comisión de intermediación	1.5%	0%
Pago retefuente	0.35%	0%
Comisión Aval Fondo Regional de Garantías	0%	0.1458% (**)
<b>Total costo financiero efectivo mensual</b>	<b>4.85%</b>	<b>1.7858%</b>
<b>Total costo financiero nominal anual M.V.</b>	<b>58.20%</b>	<b>21.43%</b>
<b>Tasa efectiva anual equivalente</b>	<b>76.53%</b>	<b>23.66%</b>
<b>Diferencia (porcentaje efectivo anual)</b>	<b>52.87%</b>	

(\*) Corresponde a la tasa promedio del sector financiero para créditos de Tesorería, semana comprendida entre el 22 y el 28 de octubre de 2001.

Tasa DTF para la misma semana: 10.75 % nominal por trimestre anticipado.

(\*\*) Corresponde a la tasa efectiva mes equivalente al 1.75% anual.

ma pensar en la posibilidad de reducir personal y como alternativa subcontratar con empresas satélites la fabricación de ciertos productos.

A su vez se hace necesario replantear los convenios suscritos con los clientes Comfandi y Tecnoquímicas, en el sentido de analizar los niveles de inventarios exigidos y reducirlos a

treinta días, porque de lo contrario sería mejor cancelar estos convenios.

Esta solución propone un fuerte cambio en su estructura financiera y en la forma de apalancarse, así como un ajuste a los gastos de administración y ventas. Las cifras y los resultados esperados de acuerdo con estas decisiones pueden observarse en el Anexo 3.

**Anexo 1. Estados Financieros  
Valderrama Impresionamos  
Balance General**

Activos	Dic. 31-98	Part.	Nota	Dic. 31-99	Part.	Var.	Dic. 31-00	Part.	Var.
Activo Corriente									
Disponible	4,457,609	0.9%	2	1,261,395	0.2%	-71.7%	275,806	0.0%	-78.1%
Deudores	140,770,157	29.0%	3	224,557,820	37.1%	59.5%	326,641,943	35.0%	45.5%
Clientes	0	0.0%		-20,515,331	-3.4%	100.0%	-12,778,192	-1.4%	-37.7%
Provisión	1,808,124	0.4%		75,823,553	12.5%	4093.5%	32,588,245	3.5%	-57.0%
Deudores varios	40,061,871	8.3%		23,919,027	4.0%	-40.3%	36,041,649	3.9%	50.7%
Anticipo de impuestos	182,640,152	37.6%		303,785,069	50.2%	66.3%	382,493,645	40.9%	25.9%
Total deudores	1,219,828	0.3%		649,950	0.1%	-46.7%	354,000	0.0%	-45.5%
Inversiones	0	0.0%		17,466	0.0%	100.0%	48,512	0.0%	177.8%
Ajustes por inflación	46,733,392	9.6%	5	52,585,627	8.7%	12.5%	200,766,837	21.5%	281.8%
Inventarios	5,797,224	1.2%		0	0.0%	-100.0%	0	0.0%	0.0%
Ajustes por inflación	11,276,310	2.3%	6	6,705,346	1.1%	-40.5%	14,542,129	1.6%	116.9%
Gastos prepagados y diferidos	1,990,675	0.4%		0	0.0%	-100.0%	489,850	0.1%	100.0%
Ajustes por inflación	254,115,190	52.3%		365,004,853	60.3%	43.6%	598,970,779	64.1%	64.1%
<b>Total activo corriente</b>									
Propiedad planta y equipo									
Muebles y enseres	9,686,541	2.0%		10,530,541	1.7%	8.7%	10,883,341	1.2%	3.4%
Equipo de sistemas	29,179,764	6.0%		29,179,764	4.8%	0.0%	34,204,688	3.7%	17.2%
Maquinaria	82,411,191	17.0%		89,411,191	14.8%	8.5%	188,834,759	20.2%	111.2%
Flota y equipo de transporte	27,555,500	5.7%		27,555,500	4.6%	0.0%	27,100,000	2.9%	-1.7%
Ajustes por inflación	40,280,201	8.3%		58,806,737	9.7%	46.0%	63,468,447	6.8%	7.9%
Subtotal Planta y equipo	189,113,197	38.9%		215,483,733	35.6%	13.9%	324,491,235	34.7%	50.6%
Depreciación	-47,033,430	-9.7%		-68,294,969	-11.3%	45.2%	-85,785,768	-9.2%	25.6%
Ajustes por inflación	-2,908,969	-0.6%		-7,955,817	-1.3%	173.5%	-13,480,948	-1.4%	69.4%

Total planta y equipo neto	139,170,798	28.7%	139,232,947	23.0%	0.0%	225,224,519	24.1%	61.8%
Valorización de activos fijos	92,291,685	19.0%	101,179,374	16.7%	9.6%	110,052,805	11.8%	8.8%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>231,462,483</b>	<b>47.7%</b>	<b>240,412,321</b>	<b>39.7%</b>	<b>3.9%</b>	<b>335,277,324</b>	<b>35.9%</b>	<b>39.5%</b>
<b>Total Activos</b>	<b>485,577,673</b>	<b>100.0%</b>	<b>605,417,174</b>	<b>100.0%</b>	<b>24.7%</b>	<b>934,248,103</b>	<b>100.0%</b>	<b>54.3%</b>
<b>Pasivos</b>								
<b>Pasivo Corriente</b>								
Obligaciones financieras	28,401,836	5.8%	178,273,872	29.4%	527.7%	158,284,883	16.9%	-11.2%
Proveedores de materia prima	68,568,724	14.1%	44,846,033	7.4%	-34.6%	116,736,608	12.5%	160.3%
Costos y gastos por pagar	292,271	0.1%	7,867,997	1.3%	2592.0%	2,399,554	0.3%	-69.5%
Impuestos	61,529,081	12.7%	66,803,105	11.0%	8.6%	37,559,637	4.0%	-43.8%
Acreedores varios	4,150,310	0.9%	1,656,000	0.3%	-60.1%	6,166,042	0.7%	272.3%
Obligaciones laborales	14,785,007	3.0%	0	0.0%	-100.0%	4,274,074	0.5%	100.0%
Anticipos y avances	288,680	0.1%	0	0.0%	-100.0%	0	0.0%	0.0%
Pasivos estimados y provisiones	0	0.0%	0	0.0%	0.0%	15,798,365	1.7%	100.0%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>178,015,909</b>	<b>36.7%</b>	<b>299,447,007</b>	<b>49.5%</b>	<b>68.2%</b>	<b>341,219,163</b>	<b>36.5%</b>	<b>13.9%</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>								
Obligaciones largo plazo	73,788,026	15.2%	0	0.0%	-100.0%	0	0.0%	0.0%
Obligaciones con participares	90,013,000	18.5%	47,307,490	7.8%	-47.4%	369,088,093	39.5%	680.2%
<b>Total pasivo No corriente</b>	<b>163,801,026</b>	<b>33.7%</b>	<b>47,307,490</b>	<b>7.8%</b>	<b>-71.1%</b>	<b>369,088,093</b>	<b>39.5%</b>	<b>680.2%</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>341,816,935</b>	<b>70.4%</b>	<b>346,754,497</b>	<b>57.3%</b>	<b>1.4%</b>	<b>710,307,256</b>	<b>76.0%</b>	<b>104.8%</b>
<b>Patrimonio</b>								
<b>Capital</b>								
Utilidad del ejercicio	100,000,000	20.6%	217,175,000	35.9%	117.2%	217,175,000	23.2%	0.0%
Resultados de ejercicios anteriores	-31,793,800	-6.5%	-26,065,378	-4.3%	-18.0%	-57,406,546	-6.1%	120.2%
Ajuste por inflación al patrimonio	-33,402,575	-6.9%	-65,196,375	-10.8%	95.2%	-91,261,754	-9.8%	40.0%
Valorización de activo fijos	16,665,428	3.4%	31,570,056	5.2%	89.4%	45,381,342	4.9%	43.7%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>92,291,685</b>	<b>19.0%</b>	<b>101,179,374</b>	<b>16.7%</b>	<b>9.6%</b>	<b>110,052,805</b>	<b>11.8%</b>	<b>8.8%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>143,760,738</b>	<b>29.6%</b>	<b>258,662,677</b>	<b>42.7%</b>	<b>79.9%</b>	<b>223,940,847</b>	<b>24.0%</b>	<b>-13.4%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>485,577,673</b>	<b>100.0%</b>	<b>605,417,174</b>	<b>100.0%</b>	<b>24.7%</b>	<b>934,248,103</b>	<b>100.0%</b>	<b>54.3%</b>

**Anexo 1. Estados Financieros  
Valderrama Impresionamos  
Estado de Resultados  
Enero 1o. a diciembre 31**

<b>Detalle de operaciones</b>	<b>1998</b>	<b>Part.</b>	<b>Var.</b>	<b>1999</b>	<b>Part.</b>	<b>Var.</b>	<b>2000</b>	<b>Part.</b>	<b>Var.</b>
Ingresos Operacionales									
Ventas netas	860,480,655	100%		741,039,628	100%	-14%	1,107,913,398	100%	50%
Costo de ventas	-653,913,878	-76%		-529,733,020	-71%	-19%	-828,689,015	-75%	56%
Utilidad bruta	206,566,777	24%		211,306,608	29%	2%	279,224,383	25%	32%
Gastos Operacionales									
Gastos de administración	-91,331,651	-11%		-108,724,838	-15%	19%	-114,612,279	-10%	5%
Gasto de ventas	-104,140,026	-12%		-78,376,185	-11%	-25%	-74,304,591	-7%	-5%
Total gastos	-195,471,677	-23%		-187,101,023	-25%	-4%	-188,916,870	-17%	1%
Utilidad operacional	11,095,100	1%		24,205,585	3%	118%	90,307,513	8%	273%
Otros Ingresos									
Financieros	1,384,862	0.2%		3,393,380	0.5%	145%	661,127	0%	-81%
Aprovechamientos y otros	19,187,503	2%		1,375,205	0.2%	-93%	385,286	0%	-72%
Saldo CR Cta. Corrección monetaria	19,595,486	2%		0	0%	-100%	4,286,721	0%	
Total otros ingresos	40,167,851	5%		4,768,585	1%	-88%	5,333,134	0%	12%
Otros Egresos									
Financieros	-64,053,879	-7%		-43,412,948	-6%	-32%	-150,281,193	-14%	246%
Otros diversos	-17,380,872	-2%		-9,318,126	-1%	-46%	0	-14%	-100%
Utilidad o pérdida por corrección m.	0	0%		-1,407,474	0%		0	0%	-100%
Total otros egresos	-81,434,751	-9%		-54,138,548	-7%	-34%	-150,281,193	-14%	178%
Ganancia o pérdida antes de impuesto	-30,171,800	-4%		-25,164,378	-3%	-17%	-54,640,546	-5%	117%
Provisión impuesto de renta	-1,622,000	0%		-901,000	0%	-44%	-2,766,000	0%	207%
Utilidad o pérdida del ejercicio	-31,793,800	-4%		-26,065,378	-4%	-18%	-57,406,546	-5%	120%

# Notas relativas a los Estados Financieros a diciembre 31 de 2000

## Nota 1. Resumen de las principales prácticas contables

Las siguientes son las principales normas aplicadas por la empresa en su contabilidad y en la preparación de los Estados Financieros.

**Ajustes por inflación:** El patrimonio, los activos y pasivos no monetarios han sido ajustados por inflación, que para el 2000 fue de 8.77%.

**Activos:** Los muebles e inmuebles están contabilizados al costo de adquisición incrementados con el correspondiente ajuste por inflación.

## Nota 2. Disponible

Este valor (\$275.806) está compuesto por el saldo contable en bancos (\$75.806) y base caja menor (\$200.000), no incluyendo moneda extranjera.

## Nota 3. Inversiones

Este rubro corresponde a inversiones obligatorias redimibles en cinco años:

Bonos de Paz 1997	45.000
Bonos de Seguridad social 1999-2000	309.000
Totales	354.000

## Nota 4. Deudores

Este valor está compuesto por:

	1999	2000
Clientes nacionales	224.557.820	326.641.943
Cuentas por cobrar a socios	14.286.388	0
Depósitos para juicios ejecutivos	45.431.057	0

Retención en la fuente	22.587.867	30.394.599
Retención ICA	1.208	4.760.682
Préstamos a trabajadores	875.350	18.043.750
Deudores varios (factoring)	15.067.508	13.863.775
Provisión cartera	-20.515.331	-12.778.192
Totales	303.785.070	382.493.645

## Nota 5. Inventarios

A la fecha se presentan así:

	2000	1999
Materia prima (papel y planchas)	38.323.073	15.007.429
Productos en proceso	138.294.174	3.987.136
Producto terminado	24.149.590	33.591.062
Totales	200.766.837	52.585.627

## Nota 6. Diferidos y cargos diferidos

Se registran en esta cuenta los gastos causados y/o pagados por la empresa, en razón de su desarrollo.

A la fecha su valor está conformado así.

	2000	1999
Diferidos		
Intereses	10.429.939	
Seguros y fianzas	892.988	514.560
Cargos diferidos		
Programas para computador	3.219.202	6.190.786
Ajustes por inflación	489.850	
Totales	15.031.979	6.705.346

## Nota 7. Obligaciones financieras

El valor de \$524.303.174 en su totalidad es sobregiro contable, cheques girados posfechados para respaldar pagos con proveedores a corto plazo

(\$158.284.883) y factoring a largo plazo (\$369.088.093), según acuerdo con Factoring de Occidente e Ingeniería Financiera.

**Nota 8. Cuentas por pagar**

	2000	1999
Arrendamiento	24.779	1.918.000
Servicios públicos	2.374.775	5.949.997
<b>Totales</b>	<b>2.399.554</b>	<b>7.867.997</b>

**Nota 9. Impuestos**

Debido a que el resultado del ejercicio es negativo, el impuesto de renta se causa con base en la renta presuntiva calculada para este caso en un 5% del patrimonio líquido excluyendo los bonos de paz, así se tiene:

Impuesto de renta por el año 2000	\$2.766.000
-----------------------------------	-------------

Por la deuda contraída con la DIAN por impuesto a las ventas y retención en la fuente en septiembre 22 de 2000 se firmó un compromiso de pago.

**Nota 10. Otros pasivos**

	2000	1999
Acreedores varios (pensión, salud y ARP)	6.166.042	1.656.000
Obligaciones laborales	4.274.074	
Pasivos estimados (Provisión prest. soc.)	15.798.365	

**Nota 11. Patrimonio**

1. Capital. Las cuotas de interés son:

Socio	Cuotas	Valor	%
Valderrama			
Jesús Antonio	144.791	144.790.573	66.67
Álvarez Julián	72.384	72.384.427	33.33
<b>Totales</b>	<b>217.175</b>	<b>217.175.000</b>	<b>100.00</b>

2. Revalorización del patrimonio. Es el acumulado de los ajustes por inflación aplicados al patrimonio, este valor no se puede distribuir como utilidades, esta partida se puede capitalizar de acuerdo con lo previsto en el artículo 36-3 del Estatuto Tributario. En el año se incrementó esta cifra en \$13.811.286.

3. Pérdidas acumuladas y pérdidas del ejercicio: Son el resultado de los años 1996, 1997, 1998 y 1999.

**Nota 12. Hechos posteriores**

La liquidez de esta compañía se basa en préstamos con dos entidades financieras: Factoring de Occidente S.A. e Ingefin, a quienes se les entrega como respaldo tres garantías: cheque posfechado, pagaré y endoso de facturas, con un promedio de pago a noventa días. A diciembre 31 de 2000 esta suma ascendía a \$527.372.976.

## Anexo 2

### Análisis: Principales indicadores financieros

#### 1. De liquidez

	1998	1999	2000
* Razón corriente	0.95	1.05	0.84
* Prueba ácida	0.77	0.90	0.56
* Capital de trabajo neto	-13,913,719	18,250,356	-111,336,477

#### 2. De actividad

* Período promedio cobro cartera (días)	60	111	108
* Días de inventario	26	36	88

#### 3. De endeudamiento

* Nivel de endeudamiento	70%	57%	76%
* Cobertura de intereses	0.17	0.56	0.60
* Gastos financ. como % de ventas	7%	6%	14%
* Laverage financiero total	0.82	0.87	2.35

#### 4. De rendimiento

* Margen operacional de utilidad	1.3%	3.3%	8.2%
* Margen neto de utilidad	-4%	-4%	-5%
* Rendimiento del patrimonio	-22.1%	-10.1%	-25.6%
* Rendimiento del activo total	-6.5%	-4.3%	-6.1%

## Anexo 2

### Análisis: Fuentes y aplicación de fondos

#### Valderrama Impresionamos Estado de fuentes y aplicación de fondos Año 2000

#### Fuentes

* Corto plazo	
Disminución disponible	985,589
Disminución deudores varios	43,235,308
Disminución inversiones	264,904
Aumento proveedores	71,890,575
Aumento acreedores varios	4,510,042
Aumento obligaciones laborales	4,274,074
Aumento pasivos esti. y prov.	15,798,365
Aumento oblig. con particulares	321,780,603
<b>Total fuentes corto plazo</b>	<b>462,739,460</b>

#### \* LARGO PLAZO

Aumento ajustes por inf. patrim.	13,811,285
----------------------------------	------------

**TOTAL 476,550,745**

Fuentes de corto plazo	462,739,460
Fuentes de largo plazo	13,811,285

#### Aplicaciones

* Corto plazo	
Aumento cuenta clientes	102,084,123
Aumento anticipo de impuestos	12,122,622
Aumento inventarios	148,181,210
Aumento gastos prep. y diferidos	8,326,633
Disminución oblig. fras. corto plazo	19,988,989
Disminución costos y gastos por pagar	5,468,443
Disminución impuestos por pagar	29,243,468
<b>Total aplicaciones corto plazo</b>	<b>325,415,488</b>

#### \* LARGO PLAZO

Compra planta y equipo	109.007.502
------------------------	-------------

#### \* Generación interna de rec.

Pérdidas del período	57,406,546
(-) Depreciación	-23,015,930
Disminución provisión cartera	7,737,139

<b>Total generación interna de recursos</b>	<b>42,127,755</b>
---	-------------------

**Total aplicaciones 476,550,745**

→ Aplicaciones de corto plazo	325,415,488
→ Aplicaciones de largo plazo	109,007,502
→ GIR	42,127,755

**Anexo 3**  
**Cálculos para la solución**

**1. Cálculo de costo financiero, venta de cartera**

Valor de la cartera a dic. 31/00	326,641,943.00
(-) Cartera difícil cobro	-12,778,192.00
Cartera a negociar	313,863,751.00

Tasa de descuento	3% Efectiva mes
Comisión de intermediación	1.5% Efectiva mes
Rete fte. reconocida	0.35% Efectiva mes

Vencimiento de cartera	Costo descuento	Comisión	Total interés+comisión	Rete Fte. reconocida	Neto a pagar
0 a 30 días	59,634,112.69	894,511.69	2,683,535.07	9,392.37	56,941,185.25
31 a 60 días	97,297,762.81	1,459,466.44	4,378,399.33	15,324.40	92,904,039.09
Más de 61 días	156,931,875.50	2,353,978.13	7,061,934.40	24,716.77	149,845,224.33
<b>Total Cartera</b>	<b>313,863,751.00</b>	<b>4,707,956.27</b>	<b>14,123,868.80</b>	<b>49,433.54</b>	<b>299,690,448.66</b>

**Total Gastos Financieros** **14,173,302.34**

## 2. Cálculo de gastos financieros, créditos de tesorería

### Supuesto

Se asume que la cartera está rotando a 120 días, la cual debido a la falta de capital de trabajo requiere ser financiada con créditos de tesorería a lo largo de todo el año 2001.

Ventas año 2000	1,107,913,398
% de crecimiento estimado en ventas, año 2001	10%
Crecimiento estimado en ventas, año 2001	1,218,704,738
<b>Necesidades de capital de trabajo para 60 días</b>	<b>203,117,456</b>

A partir de esta necesidad básica se construyen tres escenarios de financiación así:

- 1- Recurrir a capitalización de socios por el 100% de las necesidades de capital, es decir \$203.000.000

**Costo promedio de capital** **12%**

2. Recurrir a capitalización de socios por el 50% de las necesidades de capital, es decir \$101.500.000 y otro 50% con crédito ordinario a doce meses.

Monto crédito	101,500,000
(*) tasa interés	19.68% nominal mes vencido
(**) comisión Fondo Regional de Garantías	1.75% anual
Modalidad:	trimestre vencido Capital e intereses

Período	Capital	Intereses	Valor cuota	Saldo
0				101,500,000
1	25,375,000	4,993,800	30,368,800	76,125,000
2	25,375,000	3,745,350	29,120,350	50,750,000
3	25,375,000	2,496,900	27,871,900	25,375,000
4	25,375,000	1,248,450	26,623,450	0
<b>Total</b>	<b>101,500,000</b>	<b>12,484,500</b>	<b>113,984,500</b>	

Total intereses	12,484,500
Comisión Fondo Regional de Garantías	1,776,250
<b>Total costos financieros</b>	<b>14,260,750</b>
Costo capital deuda	14.05%
Costo promedio de capital	$0.50 \times 0.12 + 0.50 \times 0.1405 = 13.03\%$

### 3. Financiación 100% con crédito ordinario a doce meses

Monto crédito	203,000.000
(*) tasa interés	19.68% nominal mes vencido
(**) comisión Fondo Regional de Garantías	1.75% anual
Modalidad:	trimestre vencido Capital e intereses

Período	Capital	Intereses	Valor cuota	Saldo
0				203,000,000
1	50,750,000	9,987,600	60,737,600	152,250,000
2	50,750,000	7,490,700	58,240,700	101,500,000
3	50,750,000	4,993,800	55,743,800	50,750,000
4	50,750,000	2,496,900	53,246,900	0
<b>Total</b>	<b>203,000,000</b>	<b>24,969,000</b>	<b>227,969,000</b>	

Total intereses	24,969,000
Comisión Fondo Regional de Garantías	3,552,500
<b>Total costos financieros</b>	<b>28,521,500</b>
Costo capital deuda	14.05%
<b>Costo promedio de capital</b>	<b>14.05%</b>

### Anexo 3 Proyecciones

Crecimiento en Ventas 10%

#### Valderrama Impresionamos Estado de Resultados, escenario 1 Enero 1 a diciembre 31

Detalle de operaciones	2000	Part.	2001	Part.	Var.
<b>Ingresos Operacionales</b>					
Ventas netas	1,107,913,398	100%	1,218,704,738	100%	10%
Costo de ventas	-828,689,015	-75%	-914,028,553	-75%	10%
Utilidad bruta	279,224,383	25%	304,676,184	25%	9%
<b>Gastos Operacionales</b>					
Gastos de administración	-114,612,279	-10%	-121,870,474	-10%	6%
Gasto de ventas	-74,304,591	-7%	-85,309,332	-7%	15%
Total gastos	-188,916,870	-17%	-207,179,805	-17%	10%
Utilidad operacional	90,307,513	8%	97,496,379	8%	8%
<b>Otros Ingresos</b>					
Financieros	661,127	0.1%	760,296	0.1%	15%
Aprovechamientos y otros	385,286	0%	443,079	0.0%	15%
Saldo CR Cta. Corrección monetaria	4,286,721	0%	4,715,393	0%	10%
Total otros ingresos	5,333,134	0%	5,918,768	0%	11%
<b>Otros Egresos</b>					
Financieros	-150,281,193	-14%	-14,173,302	-1%	-91%
Otros diversos	0	0%	0	0%	
Utilidad o pérdida por corrección m.	0	0%	0	0%	
Total otros egresos	-150,281,193	-14%	-14,173,302	-1%	-91%
Ganancia o pérdida antes de impuesto	-54,640,546	-5%	89,241,845	7%	-263%
Provisión impuesto de renta	-2,766,000	0%	-31,234,646	-3%	1029%
Utilidad o pérdida del ejercicio	-57,406,546	-5%	58,007,199	5%	-201%

Para los tres escenarios adicional a estos resultados los gastos por comisiones podrían verse reducidos en \$18.280.571, de acuerdo con el siguiente cálculo.

Comisiones	1,218,704,738	ventas
	3%	36,561,142
	1.50%	18,280,571
Diferencia	-18,280,571	

### Anexo 3 Proyecciones

Crecimiento en Ventas 10%

#### Valderrama Impresionamos Estado de Resultados, escenario 2 Enero 1o. a diciembre 31

Detalle de operaciones	2000	Part.	2001	Part.	Var.
<b>Ingresos Operacionales</b>					
Ventas netas	1,107,913,398	100%	1,218,704,738	100%	10%
Costo de ventas	-828,689,015	-75%	-914,028,553	-75%	10%
Utilidad bruta	279,224,383	25%	304,676,184	25%	9%
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
Gastos de administración	-114,612,279	-10%	-121,870,474	-10%	6%
Gasto de ventas	-74,304,591	-7%	-85,309,332	-7%	15%
Total gastos	-188,916,870	-17%	-207,179,805	-17%	10%
Utilidad operacional	90,307,513	8%	97,496,379	8%	8%
<b>OTROS INGRESOS</b>					
Financieros	661,127	0.1%	760,296	0.1%	15%
Aprovechamientos y otros	385,286	0%	443,079	0.0%	15%
Saldo CR Cta. Corrección monetaria	4,286,721	0%	4,715,393	0%	10%
Total otros ingresos	5,333,134	0%	5,918,768	0%	11%
<b>OTROS EGRESOS</b>					
Financieros	-150,281,193	-14%	-28,434,052	-2%	-81%
Otros diversos	0	0%	0	0%	
Utilidad o pérdida por corrección m.	0	0%	0	0%	
Total otros egresos	-150,281,193	-14%	-28,434,052	-2%	-81%
Ganancia o pérdida antes de impuesto	-54,640,546	-5%	74,981,095	6%	-237%
Provisión impuesto de renta	-2,766,000	0%	-26,243,383	-2%	849%
Utilidad o pérdida del ejercicio	-57,406,546	-5%	48,737,712	4%	-185%

### ANEXO 3

#### Proyecciones

Crecimiento en Ventas 10%

#### Valderrama Impresionamos Estado de Resultados, escenario 3 Enero 1 a diciembre 31

Detalle de operaciones	2000	Part.	2001	Part.	Var.
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>					
Ventas netas	1,107,913,398	100%	1,218,704,738	100%	10%
Costo de ventas	-828,689,015	-75%	-914,028,553	-75%	10%
Utilidad bruta	279,224,383	25%	304,676,184	25%	9%
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
Gastos de administración	-114,612,279	-10%	-121,870,474	-10%	6%
Gasto de ventas	-74,304,591	-7%	-85,309,332	-7%	15%
Total gastos	-188,916,870	-17%	-207,179,805	-17%	10%
Utilidad operacional	90,307,513	8%	97,496,379	8%	8%
<b>OTROS INGRESOS</b>					
Financieros	661,127	0.1%	760,296	0.1%	15%
Aprovechamientos y otros	385,286	0%	443,079	0.0%	15%
Saldo CR Cta. Corrección monetaria	4,286,721	0%	4,715,393	0%	10%
Total otros ingresos	5,333,134	0%	5,918,768	0%	11%
<b>OTROS EGRESOS</b>					
Financieros	-150,281,193	-14%	-42,694,802	-4%	-72%
Otros diversos	0	0%	0	0%	
Utilidad o pérdida por corrección m.	0	0%	0	0%	
Total otros egresos	-150,281,193	-14%	-42,694,802	-4%	-72%
Ganancia o pérdida antes de impuesto	-54,640,546	-5%	60,720,345	5%	-211%
Provisión impuesto de renta	-2,766,000	0%	-21,252,121	-2%	668%
Utilidad o pérdida del ejercicio	-57,406,546	-5%	39,468,224	3%	-169%

## COMENTARIOS AL CASO

El caso, presentado por los autores de una manera bastante sencilla, se erige en un ambiente muy cercano por su actualidad y localización.

Se plantea la crisis que vive la empresa en una época difícil para la economía; sin embargo la narración destaca elementos de gestión empresarial muy específicos que enriquecen de manera profusa las posibilidades de abordaje a las soluciones.

Detalles expuestos en los diferentes campos de la administración, desde las decisiones de inversión hasta la operación del capital de trabajo y la gestión de financiación del mismo, pasando por el tema de la estructura de capital y de las razones financieras permiten un panorama amplio de análisis para el estudioso de las finanzas. No obstante, las instancias de solución se pueden encontrar desde la simple descripción cualitativa de la corrección de las fallas hasta el análisis cuantitativo de otras, pero

siempre en un enfoque racional y muy práctico.

Componente importante del caso es la misma solución propuesta por los autores (de tal modo que si se omitiese se perdería gran parte del valor que éste pudiera dar al lector), en la cual se destaca de manera particular el análisis de la financiación del capital de trabajo y la recomendación final, basada en el análisis cuantitativo de los costos de interés de las alternativas factibles.

En esta visión sencilla y completa de la situación de una empresa, acompañada de su análisis y solución, puede el lector encontrar, por analogía, cursos de acción sobre las dificultades financieras, posibles o reales, en su empresa u organización de interés.

### **Guillermo Buenaventura Vera**

Profesor de Tiempo Completo,  
Departamento de Finanzas  
de la Universidad ICESI ☀



# RESEÑAS BIBLIOGRAFICAS

## PRECEDENTE ANUARIO JURIDICO 2001



En la Facultad de Derecho y Humanidades, el trabajo de los grupos de estudio, de los grupos de investigación y de los seminarios de todos los departamentos confluye hacia la existencia real del *Centro de investigaciones sociojurídicas*. Con este primer

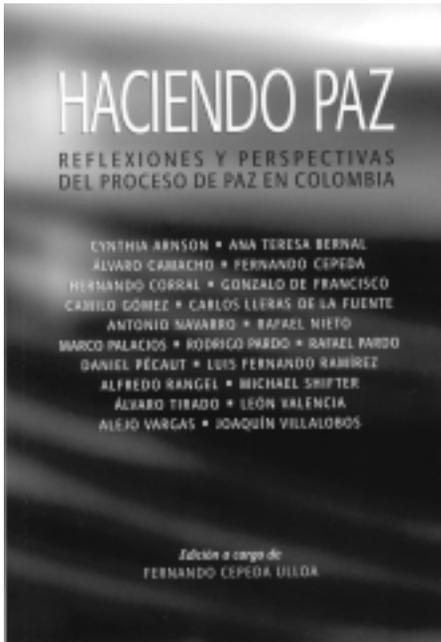
Autores: Varios  
ISSN: 1657-6535  
Universidad Icesi  
Cali. Valle. 2001  
Formato: 16.5x24.5 cm  
Páginas: 190

número de Precedente Anuario Jurídico, el Centro comienza sus publicaciones. Al mismo tiempo, se inicia la colección «Precedente: derecho y empresa», constituida por publicaciones breves, destinadas a la difusión de información, de análisis, de reflexiones y noticias jurídicas sobre cuestiones que atañen a las organizaciones empresariales.

Tomado de la presentación de la obra.

Editor: Universidad Icesi ☼

## HACIENDO PAZ



La paz es un tema de interés primordial para todos los colombianos. La publicación recoge las ideas sobre el tema de los distintos sectores de la sociedad colombiana y las de especialistas extranjeros, conocedores de situaciones similares de conflicto en el mundo.

La presente publicación es el resultado de un esfuerzo realizado por la Fundación Ideas para la Paz y la Oficina de Cultura y Prensa de la Em-

Autores: Varios

ISBN: 958-360077-6

Áncora Editores

Embajada de los Estados Unidos

Fundación Ideas para la Paz

Bogotá 2001

Formato: 15.5x23 cm

Páginas: 314

bajada de Estados Unidos para recopilar las ponencias y deliberaciones del seminario «Haciendo paz: reflexiones y perspectivas del proceso de paz en Colombia» efectuado en la ciudad de Cartagena del 9 al 11 de marzo de 2001.

El seminario hizo parte de la serie de eventos llevados a cabo dentro del marco del proyecto Houston, iniciado por la Embajada de Estados Unidos en 1998 y contó con el auspicio de *El Tiempo*, RCN, Semana, Caracol, *El Espectador*, la Fundación Ideas para la Paz y la Embajada de Estados Unidos.

Tomado de la presentación de la obra.

Editor: Universidad Icesi