

ESTUDIOS

g e r e n c i a l e s

No. 84	Julio - Sept. de 2002	ISSN 0123 - 5923	Cali, Colombia
--------	-----------------------	------------------	----------------

Modelo de benchmarking de la cadena de abastecimiento para pymes manufactureras	13
Alfredo Beltrán Amador Angélica Burbano Collazos	
Teoría sobre la estructura de capital	31
Jorge Alberto Rivera Godoy	
Colombia frente a la coyuntura financiera internacional	61
Fernando E. Suescún M.	
Análisis de la crítica social al marketing	79
Raymond Prada Daza.	
¿Cuándo los países aumentan sus exportaciones les va mejor?	89
José Roberto Concha Velásquez	
Teoría institucional y proceso de internacionalización de las empresas colombianas (Estudiante invitado)	103
María Carolina Restrepo Xiomara Ximena Rosero	
Rexol (Caso de estudio)	127
Álvaro Gutiérrez Delgado Carolina María Reyes Rodríguez Carolina Fannery López Rojas	
Reseñas Bibliográficas	139



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 Ingeniería

Lelio Fernández Druetta
Decano de Derecho y Humanidades

Mario Tamayo y Tamayo
Director de Investigaciones
y Publicaciones

COMITÉ EDITORIAL DE LA REVISTA

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

José Roberto Concha
Jefe del Departamento de Mercadeo

Fernando Suescún
Asesor de la Presidencia
de Ecopetrol

Heberth Galvis Navia
Director Territorial-Zona Suroccidente
Mincomex Colombia

Julio César Alonso C.
Jefe del Departamento
de Economía

Mario Tamayo y Tamayo
Director de Investigaciones
y Publicaciones

Belisario Cabrejos
Profesor de la Universidad EAFIT
Medellín

Edgar Varela
Profesor de la Universidad del Valle
Cali

Carlos Alberto Franco
Director M.B.A.

Boris Salazar
Profesor de la Universidad del Valle
Cali

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
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 dirigirlo a la cuenta de correo matayta@icesi.edu.co

EL EDITOR

MODELO DE BENCHMARKING* DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO PARA PYMES MANUFACTURERAS

ALFREDO BELTRÁN AMADOR

Ingeniero Industrial, Pontificia Universidad Javeriana. Especialista en Administración, Universidad Icesi. Especialista en Mercadeo, Universidad Icesi. MBA Universidad Icesi - Tulane University. Profesor de tiempo completo de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente. Profesor de la Universidad Icesi.
E-mail: abeltran@cua.edu.co

ANGÉLICA BURBANO COLLAZOS

Ingeniera Industrial, Pontificia Universidad Javeriana. Especialista en Gerencia de Producción, Universidad Icesi. MBA Universidad Icesi - Tulane University. Profesora de tiempo completo de la Universidad Icesi.
E-mail: aburbano@icesi.edu.co

RESUMEN

El modelo de benchmarking de la cadena de abastecimiento para Pymes manufactureras representa una guía para el mejoramiento de los procesos logísticos de una Pyme dedicada a la producción.

En el presente artículo se muestra tanto el desarrollo del modelo como los principales resultados de su implementación en una muestra de empresas del Prodes (Programa de Desarrollo Sectorial) de alimentos de Acopi, de la ciudad de Cali. Con base en los resultados de este estudio de aplicación demostrativa y de prueba,

se establecen pautas para futuras investigaciones y aplicaciones del modelo en otros sectores.

Este modelo ha sido desarrollado con base en los hallazgos del estudio titulado «Propuesta para el desarrollo de un sistema logístico integral para Pymes», realizado por los autores, como opción de grado para el título de Maestría en Administración, en convenio con la Universidad de Tulane.

PALABRAS CLAVES

Pymes, Benchmarking, Cadena de Abastecimiento, Logística

* Proceso sistemático y continuo para evaluar los procesos de las organizaciones, con el propósito de realizar mejoras (Michael J. Spendolini)

SUMMARY

The benchmarking model for the supply chain of small and medium-sized manufacturers provides a handy guide for improving the logistics of their production processes.

This article covers both the development of the model and the main results of its implementation in a sample of food processing companies in the City of Cali, surveyed by PRODES (a sector development program). The results of this study, obtained through trial applications of the model, provide guidelines both for ongoing

research and for the future application of the model to other sectors.

The model is based on the results of a study titled «Proposal for the Development of Integrated Logistical Systems for Small and Medium Enterprises», undertaken by the authors in furtherance of a Master's Degree in Business Administration, in agreement with Tulane University.

KEY WORDS

Small and medium enterprise, benchmarking, supply chain, logistics.

INTRODUCCIÓN

La pequeña y mediana empresa es una categoría de empresa considerada en el mundo y en Colombia como generadora y propulsora de desarrollo. En Colombia esta categoría representa la mayor fuerza productiva y se destaca principalmente en el campo de las confecciones, alimentos y bebidas, cuero y sus productos, calzado, muebles, productos de madera, artes gráficas, productos químicos, manufacturas de caucho y plástico y metalmecánica.

Las Pymes representan el 96% de las empresas del país, generan el 63% del empleo industrial, realizan el 25% de las exportaciones no tradicionales y pagan el 50% de los salarios, según datos del Ministerio de Desarrollo. No sólo eso, sino que su dinamismo ha sido superior al de la gran industria. De acuerdo con un reciente estudio de Anif el índice de producción real de las Pymes fue mayor que el del total de la industria en la última década.¹

En un artículo publicado por la revista *Dinero* el 28 de septiembre de 2001 se hace referencia a la logística como: «Esta herramienta se ha convertido en la mejor arma de las empresas colombianas para volverse eficientes y competir. Quien no la asuma pondrá en juego su futuro».

La diferenciación la están marcando aquellas empresas que lleguen prime-

ro al mercado y brinden servicios de alto valor agregado a los clientes en forma diferenciada, y es ahí donde radica el importante papel que debe jugar la logística dentro de la empresa que aspire a ser exitosa en el actual y futuro mercado, cada vez más globalizado y competitivo.

LOGÍSTICA

La Logística es en sí misma un sistema, es una red de actividades relacionadas con el propósito de administrar el flujo continuo de materiales y personas pertenecientes al canal logístico. El enfoque sistémico es un paradigma, que aunque simple, es muy poderoso para la comprensión de las interrelaciones. La idea es que si se visualizan las acciones desarrolladas en una empresa, de manera aislada, va a ser muy difícil captar la estructura del sistema como un todo («big picture»), es decir, no se va a lograr establecer claramente cómo alguna acción o acciones pueden afectar o ser afectadas por otras actividades. En esencia la suma o el resultado de una serie de actividades es más que la suma de las partes individuales.²

Sin el entendimiento de las implicaciones que sobre la cadena de abastecimiento tienen las decisiones logísticas para mejorar los niveles de servicio al cliente, los excesos de inventario van a comenzar a aparecer a través de cada uno de los eslabones de la cadena, dicho exceso va a au-

1. Revista *Dinero*. El crecimiento está en las Pymes. Febrero 2002, No. 150. Pág. 65.

2. James R. Stock y Douglas M. Lambert. *Strategic Logistics Management*. New York: McGrawHill, 2001. Pág. 5

mentar los costos a través de la cadena de abastecimiento, pero va a servir como amortiguador para proteger a la empresa de la incertidumbre.

Por ejemplo, mientras puede considerarse deseable tener altos niveles de inventarios con el propósito de mejorar el cumplimiento a los clientes, los altos niveles de inventario aumentan los costos de almacenamiento así como el riesgo de obsolescencia. Los factores poco favorables deben ser balanceados con los aspectos favorables de una alternativa, antes de tomar una decisión respecto a los niveles de inventario. Si no se considera el impacto de las decisiones en el sistema de nivel superior, tal como la empresa o el canal de distribución, se puede llegar a presentar una sub-op-

timización de recursos. Lo que significa que mientras las actividades individuales de un sistema parecieran estar funcionando bien, el resultado neto en el sistema total puede ser bajo. Para comprender las oportunidades de mejoramiento y las implicaciones de dichas oportunidades, el sistema debe ser visto como un todo.

Podría pensarse que una actividad tan extensa como la Logística sería conocida tanto como otras disciplinas profesionales (ingeniería, ventas, finanzas, mercadeo, etc.), pero no es así. No importa tener el mejor de los productos (diseño, precio, calidad, etc.); si no se logra colocarlo en el lugar correcto y en el tiempo indicado, el cliente ni siquiera se dará cuenta que el producto existe.

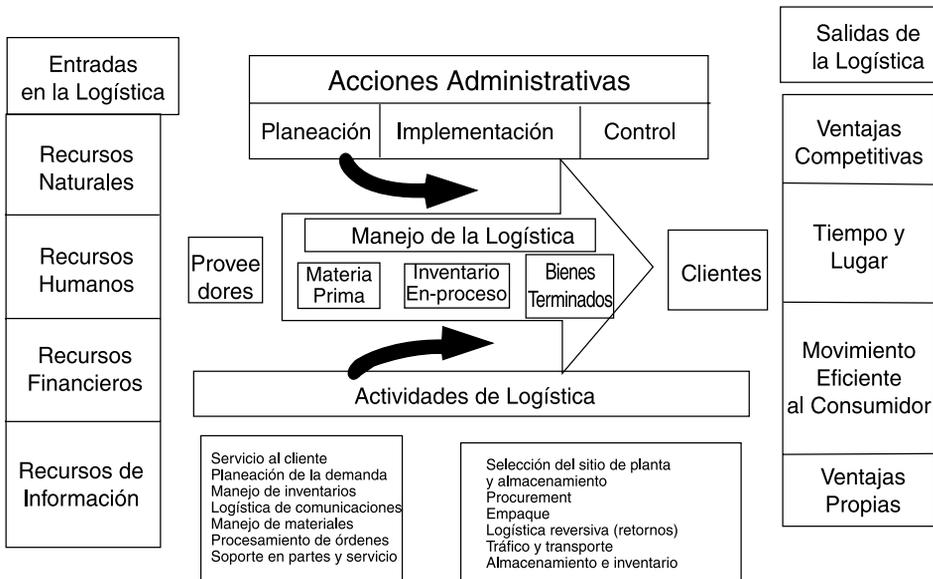


Figura 1. Definición de Logística

Fuente: James R. Stock y Douglas M. Lambert. *Strategic Logistics Management*, Pág. 3

La Figura 1 ilustra algunas de las actividades incluidas en un sistema logístico, donde las entradas principales incluyen recursos naturales, humanos, financieros y de información, los encargados de la logística deben planear, implementar y controlar estas entradas en varias formas, incluyendo materias primas, productos en proceso y productos terminados. Las salidas del sistema logístico incluyen la ventaja competitiva que puede llegar a tener la organización como resultado de una orientación al mercado, una eficiencia operativa y un movimiento eficiente y efectivo de los productos terminados hacia los clientes.

De acuerdo con el CLM (Council of Logistics Management) Logística se define como:

«Esa parte de la cadena de abastecimiento que planea, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo y el almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada desde

el punto de origen hasta el punto de consumo con el propósito de cumplir con los requerimientos de los clientes».³

CADENA DE ABASTECIMIENTO

El término Administración de la Cadena de Abastecimiento ha crecido significativamente en uso y popularidad desde la década de los años ochenta, aunque se presenta con frecuencia confusión respecto a lo que realmente significa. Muchas personas lo utilizan como sinónimo o sustituto de la Logística. Sin embargo, la definición de Cadena de Abastecimiento es mucho más amplia que el concepto de Logística como tal, donde la Logística se puede entender como un silo funcional de la organización, tal como se puede apreciar en la Figura 2, en contraste con el concepto de Cadena de Abastecimiento que presenta una interfuncionalidad.

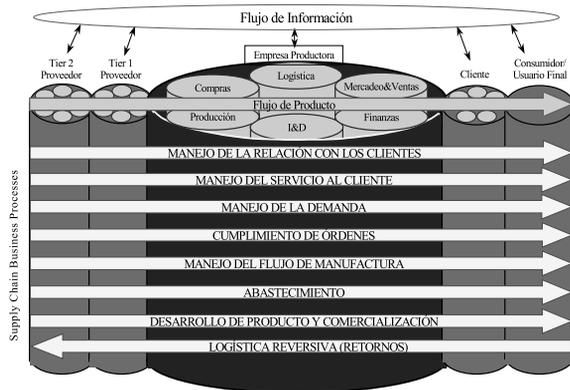


Figura 2. Definición de Cadena de Abastecimiento

Fuente: James R. Stock y Douglas M. Lambert. **Strategic Logistics Management.** Pág. 55.

3. James R. Stock y Douglas M. Lambert. *Strategic Logistics Management.* New York: McGrawHill, 2001. Pág. 54

Es así como la Cadena de Abastecimiento⁴ se define como la integración de procesos claves del negocio, que van desde los proveedores hasta el usuario final y proporcionan productos, servicios e información que agrega valor a los clientes y demás implicados (comunidad, accionistas, gobierno, etc.)

Los procesos claves del negocio de la cadena de abastecimiento se identifican como:

1. Administración de las Relaciones con los Clientes (Customer Relationship Management CRM)
2. Administración del servicio al Cliente
3. Administración de la Demanda
4. Despacho de Pedidos
5. Procesos de Producción
6. Abastecimiento
7. Desarrollo y Comercialización de Productos
8. Manejo de Devoluciones (Logística Reversiva)

Los requerimientos básicos para la gestión exitosa de la cadena de abastecimiento son: el soporte ejecutivo, el liderazgo, el compromiso con el cambio, el empoderamiento y el benchmarking.

Es indispensable contar con información respecto al desempeño de una empresa para poderla mejorar, como

se dice: «Lo que no se mide no se puede mejorar».

Saber cómo se encuentra la empresa respecto a los líderes, marca la pauta para el desarrollo de planes de mejoramiento.⁵ Desde 1998 el Instituto Colombiano de Automatización y Codificación (IAC), ha realizado estudios anuales de benchmarking logístico nacional para empresas grandes y ha concluido que las empresas no tienen arraigada como parte de su cultura empresarial la medición del desempeño, aunque los últimos estudios demuestran avances significativos en este aspecto.

Se establece el modelo de benchmarking como punto de partida para el mejoramiento de los procesos logísticos cualitativos en pro del mejoramiento general de la empresa, no se tomarán aspectos de medición cuantitativa puesto que con base en la experiencia de casi cinco años de IAC con empresas grandes, se demuestra que la consecución de información cuantitativa es dispendiosa y requiere de una sensibilización y concientización respecto al tema, lo que demanda tiempo y donde el modelo puede servir como contribución inicial a dicho proceso.

MODELO DE BENCHMARKING DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO PARA PYMES

Un modelo de benchmarking es la representación de la manera como una

4. James R. Stock y Douglas M. Lambert. *Strategic Logistics Management*. New York: McGrawHill, 2001. Pág. 57.

5. Folleto IAC, Resultados Cuarto Estudio de Benchmarking en indicadores logísticos y Global Scorecard en ECR, Bogotá 2002.

Modelo de benchmarking de la cadena de abastecimiento para Pymes manufactureras



- El modelo de benchmarking permite a las empresas establecer de manera cualitativa el estado actual de la misma, respecto a los procesos logísticos básicos definidos en el sistema logístico integral para Pymes.

Pyme puede iniciar un proceso de mejoramiento de los procesos de la cadena de abastecimiento, los cuales se definen en el sistema logístico integral como una adaptación para Pymes de los procesos presentados para cadenas de abastecimiento en empresas de mayor envergadura y complejidad. El concepto de sistema logístico integral para Pymes equivale al concepto de cadena de abastecimiento presentado anteriormente.

El modelo de benchmarking de la cadena de abastecimiento se plantea como una alternativa para el mejoramiento de los procesos logísticos de las Pymes manufactureras, el cual consta de los siguientes elementos.

1. Definición de la situación actual «As Is» de la empresa frente a los procesos logísticos definidos en el sistema logístico integral (aplicación de la herramienta de diagnóstico).

2. Diagnóstico de la situación actual (resultados de la aplicación de la herramienta de diagnóstico), los resultados que se obtienen son cualitativos, frente a las prácticas ideales «To Be», propuestas para cada uno de los procesos logísticos identificados en el sistema logístico integral.
3. Generación de planes de mejoramiento a corto, mediano y largo plazo.

DEFINICIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO INTEGRAL PARA PYMES

Procesos Básicos SLI

Se realizó un análisis comparativo de los procesos logísticos presentados por los autores más representativos en el tema de cadena de abastecimiento en el mundo, así como los procesos descritos en el modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference Model) establecido por el Supply Chain Council para empresas grandes.

Se consideró importante el proceso de almacenamiento y manejo de materiales, aunque no es común para los autores analizados, destacando su importancia en la necesidad de las Pymes de realizar un adecuado manejo de los insumos y productos terminados, por la naturaleza de las mismas (empresas pequeñas que manejan perecederos).

El proceso de planeación de la producción se unificó con el proceso de planeación general, teniendo en cuenta que los procesos de planeación en las Pymes son incipientes y donde su fortaleza real radica en los procesos productivos.

Los procesos de abastecimiento y distribución son comunes y se plantean de la misma manera que en el modelo SCOR. En la Tabla 1 se resume el análisis anterior.

Posterior al análisis de procesos comunes entre los diferentes autores evaluados y una comparación de estos con el funcionamiento de Pymes típicas del sector de manufactura (en alimentos), se determinaron los procesos básicos para el sistema logístico integral para Pymes.

Estos procesos son: abastecimiento, planeación, distribución y almacenamiento.

Cada uno de estos procesos puede presentar una denominación distinta, pero equivalente, acorde con el entorno Pyme y el contexto de la logística en Colombia.

Abastecimiento se puede entender como compras e inventarios, de igual manera distribución se identifica con despachos, planeación se reconoce como la manera genérica de planear y su alcance va más allá de la planeación de producción. Manejo de materiales o Almacenamiento se puede

identificar también con actividades de bodegaje o movimiento de materiales.

Se determinó el sistema como el conjunto de los procesos de compras e inventarios, almacenamiento, planeación, distribución, cuyo objetivo es el de garantizar el flujo efectivo y eficiente de los materiales y productos, y un elemento adicional representado por la competitividad.

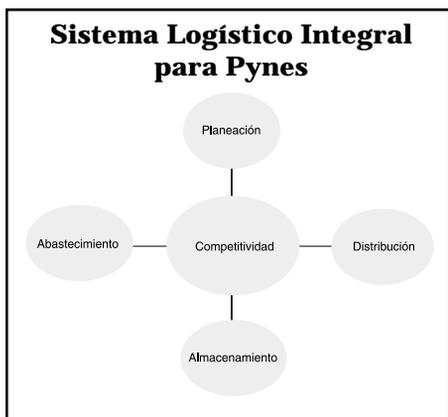
Con este elemento adicional se puede representar de manera general el estado de la Pyme. Se asume que el funcionamiento de los procesos básicos contribuye de cierta manera, algunos en mayor o menor intensidad, a un mejor desempeño de la empresa (competitividad).

HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO LOGÍSTICO

Se determinaron cinco dimensiones básicas para la herramienta, constituidas por los procesos de compras e inventarios, almacenamiento, planeación, distribución definidos en el SLI y una dimensión adicional representada por la competitividad.

Procesos según Coyle, Bardi, Langley	Procesos definidos según Lambert	Modelo SCOR
Manejo de Inventarios	Abastecimiento	Abastecimiento
	Administración de la Demanda Administración de la Relación con los Clientes Administración del Servicio a los Clientes	
Procesamiento de Información	Procesamiento de Pedidos	Planeación
Transporte	Retornos/Devoluciones Comercialización y Desarrollo de Productos	Retorno Distribución
Manejo de Materiales Almacenamiento		
	Administración del Flujo de Manufactura	Producción

Tabla 1. Relación de Procesos

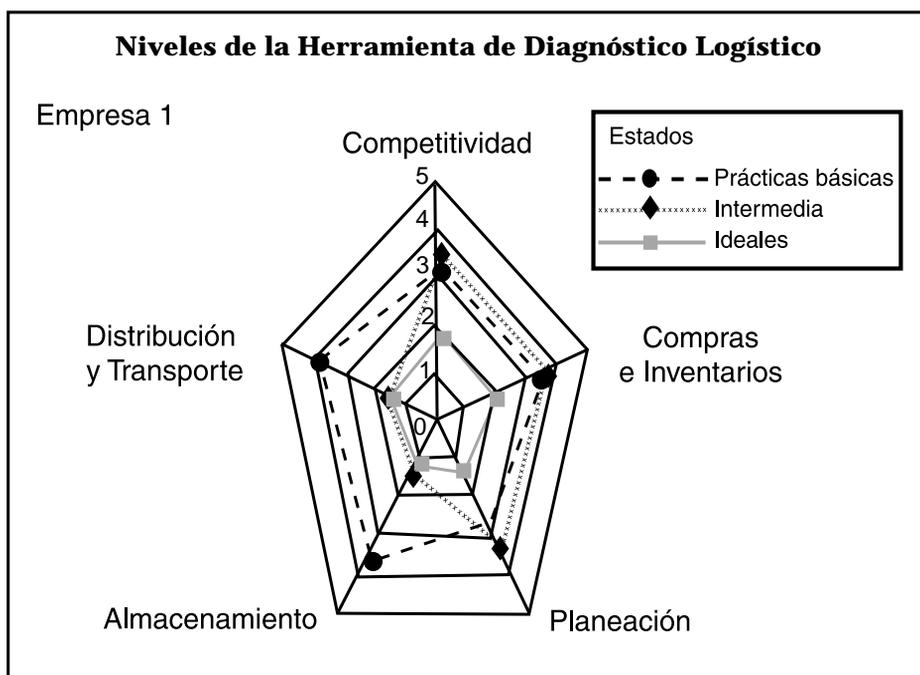


La herramienta facilita la identificación del estado actual de los procesos

logísticos frente a las prácticas definidas para cada proceso, estas prácticas se encuentran clasificadas en básicas, deseables e ideales y equivalen a los niveles de profundidad de la herramienta.

Niveles de profundidad

Los niveles de profundidad o evaluación para cada dimensión a evaluar son tres: círculo (-●-), rombo (◆) y cuadrado (-■-). El círculo establece prácticas básicas; el rombo, prácticas deseables; y el cuadrado prácticas ideales.



La herramienta de diagnóstico consta de cinco formularios, uno para cada dimensión, en cada uno de ellos se evalúa por medio de preguntas, las

cuales califican de 1 a 5 el estado de la empresa frente a las mejores prácticas establecidas para la misma (Ver Anexo, Herramienta de diagnóstico).

Competitividad

Se define como la capacidad que tiene una empresa para generar proporcionalmente más riqueza que sus competidores. Se logra a través de mayor progreso técnico, vía innovación y/o desarrollo tecnológico.

La competitividad es el indicador que muestra la posición de la empresa frente a los siguientes aspectos: Planeación estratégica, estructura organizacional, servicio al cliente, nuevos mercados, innovación, tecnología de punta, calidad, capacitación, mejoramiento continuo y desempeño en los procesos logísticos.

Una Pyme en su estado básico deberá tener por escrito un plan estratégico, tener definidas ciertas funciones básicas entre ellas la logística y el servicio al cliente. Así como también cumplir con unos estándares mínimos de control de calidad y conocer su participación respecto al mercado total.

En el estado intermedio, deberá tener claridad sobre el cumplimiento del plan estratégico, la función logística, planes de innovación, ingreso a nuevos mercados, capacitación e inversión en nuevos equipos.

En el estado avanzado estará en capacidad de desarrollar un plan estratégico logístico, hacer planes conjuntos con proveedores y clientes, manejar sistemas de calidad ISO 9000, penetrar a mercados externos, aplicar técnicas de mejoramiento continuo y utilizar indicadores de gestión.

Compras e inventarios

Compras generalmente se refiere a las actividades relacionadas con el proceso de adquisición de materiales.

Los principales objetivos del área de compras son:

- Proporcionar un flujo constante de materiales, partes y servicios requeridos para operar una empresa.
- Mantener la inversión en inventario al mínimo.
- Mantener y mejorar la calidad.
- Encontrar o desarrollar proveedores competentes.
- Comprar al menor costo total.
- Desarrollar relaciones armoniosas y productivas con otras áreas funcionales de la organización.
- Acceso a fuentes de abastecimiento en el exterior.

Una Pyme en su estado básico deberá tener información sobre las entregas a tiempo de materia prima, estabilidad de proveedores, devoluciones por no calidad a proveedores y en qué medida exige tres cotizaciones para una orden de compra.

En el estado intermedio deberá medir el desempeño de las funciones de compras e inventarios en lo referente a estándares, incentivos, descuentos y evaluación periódica de los costos de materias primas y su almacenamiento.

En el estado avanzado estará en capacidad de medir la unificación de procedimientos con proveedores y clientes, certificación e involucramiento en el desarrollo de actuales y nuevos proyectos, así como también estar conectado con los sistemas de información con proveedores

Planeación

Es el proceso de determinar cómo alcanzará el sistema sus objetivos

(producción, ventas, mercadeo), en otras palabras cómo puede la organización llegar a donde quiere llegar.

En términos más formales, es el desarrollo sistemático de los programas de acción encaminados a alcanzar las metas acordadas por la empresa, por medio del análisis, evaluación y selección de las oportunidades previstas.

Tiene dos propósitos, el de minimizar los riesgos reduciendo la incertidumbre de las condiciones de un negocio y clarificar las consecuencias de las acciones administrativas relacionadas.

Una Pyme en su estado básico deberá tener información documentada de la clasificación ABC de sus productos terminados, cumplimientos de planes de producción, devoluciones por no calidad en la fabricación del producto, faltantes en la preparación de pedidos y la efectividad de las comunicaciones tanto internas como externas.

En el estado intermedio deberá medir el desempeño, organización e integración de las funciones de planeación, ventas y producción y en qué manera se comparte y utiliza la información de las áreas en mención. En qué medida se trabaja sobre pedido y la oportunidad de la información en general.

En el estado avanzado estará en capacidad de medir la integración de la planeación e información con proveedores y clientes. Clasificación por escrito de sus clientes y proveedores en ABC y las proyecciones de trabajo conjunto en el mediano y largo plazo. Utilización del internet, extranet,

EDI, etc., para toma de pedidos, compras y pagos por medios electrónicos.

Almacenamiento y manejo de materiales

Se define como la parte del sistema logístico que almacena productos (materias primas, partes, productos en proceso, producto terminado) en y entre puntos de origen y puntos de consumo, y proporciona la información necesaria para administrar el estado, condición y disposición de los productos que están siendo almacenados.

Existen equipos automatizados y no automatizados para el manejo de materiales en una bodega, el tipo de equipo a utilizar dependerá del grado de sofisticación de la operación logística.

Una Pyme en su estado básico deberá tener documentación sobre políticas de almacenamiento de materias primas y producto terminado, integración de la información de inventarios con las áreas de compras, producción y finanzas. Registro de faltantes y averías causadas por el manejo en almacenamiento de materias primas y producto terminado, así como el grado de mecanización en el cargue y descargue de las mismas.

En el estado intermedio deberá tener medido el grado de utilización de montacargas, estanterías y bandas transportadoras. El grado de sistematización del almacenamiento de materia prima y producto terminado, así como la clasificación ABC en la ubicación de los materiales y productos en las bodegas y en qué medida estas operaciones son seguras para el trabajador y las mercancías.

En el estado avanzado estará en capacidad de tener un muelle para el recibo y despacho, uso de códigos de barras para el control del almacenamiento, movilización de estibas y presupuesto asignado para compra y/o mantenimiento de estos equipos.

Distribución y transporte

Distribución es el conjunto de actividades que permiten el movimiento de productos terminados desde el final de la fabricación hasta el consumidor.

El transporte son los medios que se utilizan para desarrollar la función de distribución. Tiene como misión transportar aquellos productos comprados por una empresa y realizar los transportes internos y externos de los productos en proceso, así como los terminados para su comercialización. También el garantizar el retorno de los productos o materiales que así lo requieran.

Una Pyme en su estado básico deberá tener información sobre el grado de organización y cumplimiento de la función de distribución (despachos), en lo referente a los tiempos de entrega, averías causadas en su traslado de la fábrica al cliente, costos claramente definidos sobre las ventas, así como el grado de accidentalidad.

En el estado intermedio deberá medir el costo de tener la distribución a cargo o contratada con un tercero, la sistematización de las rutas y presupuesto de capacitación invertido en el último año al personal de esta área.

En el estado avanzado estará en capacidad de establecer seguimiento a los despachos, control sobre el retorno de canastillas o embalajes y asig-

nación de costos por tipo de cliente o línea de producto.

METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

El modelo de benchmarking en sí mismo no representa un instrumento para el mejoramiento de la gestión de la cadena de abastecimiento en una Pyme manufacturera; para el logro de este objetivo es preciso enmarcarlo en una metodología que permita su aplicación, a través del seguimiento de los pasos que se describen a continuación:

Paso 1. Sensibilización

Es importante que las empresas conozcan el concepto de cadena de abastecimiento y sean conscientes de la importancia de ésta para el desarrollo de su competitividad.

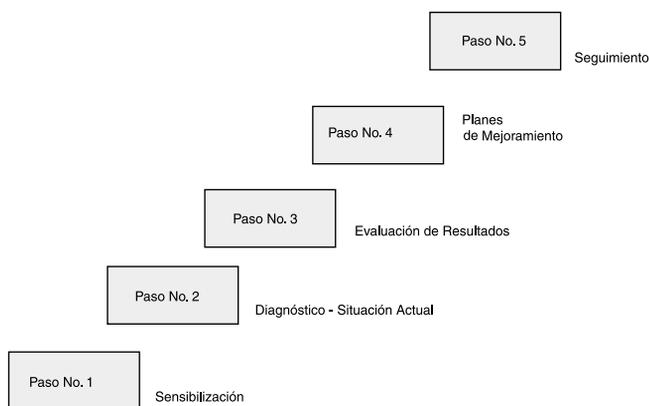
Paso 2. Aplicación de la herramienta (benchmarking cualitativo)

Los formularios de la herramienta se diligencian por medio de una entrevista entre el empresario y la persona encargada de anotar las respuestas, se aclara que por lo menos en la primera ocasión la herramienta debe ser diligenciada por un conocedor del tema (experto).

Paso 3. Evaluación de resultados (cualitativos)

Una vez recopilada la información en los cuestionarios de la herramienta se procede a su tabulación en una hoja electrónica diseñada especialmente para tal fin. Con base en la tabulación de los resultados se obtienen los puntajes para cada dimensión y el perfil general de la empresa. Este perfil es entregado al empresario Pyme, junto con los cuestionarios,

Metodología para la aplicación del modelo de benchmarking



para su posterior evaluación y establecimiento de planes.

Los resultados se presentan en forma visual por medio de un gráfico de radar para la empresa diagnosticada.

Paso 4. Elaboración de planes de mejoramiento

Con base en los resultados se pueden establecer planes de mejoramiento para cada uno de los vértices diagnosticados. El plan de mejoramiento tiene como objetivo pasar de la situación actual a la situación ideal y/o planificada, de acuerdo con las necesidades y recursos de cada empresa.

Paso 5. Seguimiento

Una de las ventajas de esta herramienta, es que permite al gerente volver a realizar la evaluación (se recomienda cada seis meses), con el fin de evaluar los progresos en el mejoramiento de los procesos de la cadena de abastecimiento de la empresa.

De esta manera se cierra el ciclo de mejoramiento y el empresario se en-

cuentra en condiciones de evaluar nuevamente su gestión.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO

Se realizó una aplicación demostrativa y de prueba con el propósito de verificar los planteamientos anteriores, en ningún momento pretende generalizar respecto al uso del modelo ni al estado actual de las Pymes de alimentos en Cali.

En marzo de 2002, se aplicó la metodología en una muestra de tres empresas identificadas en el Prodes (Programa de Desarrollo Sectorial) de alimentos de Acopi. Se trabajó con los gerentes de cada una de las empresas.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Sensibilización

Se realizó una presentación del modelo de benchmarking de la cadena de abastecimiento para Pymes manufactureras, así como del sistema

logístico integral, conceptos generales de logística y se presentó la herramienta de diagnóstico. Esta sensibilización se efectuó a un grupo de más de quince empresarios.

Se identificó una alta receptividad por parte de los empresarios Pyme respecto al tema de la cadena de abastecimiento.

Se logró que ellos percibieran la importancia que tiene la logística para el óptimo desempeño de cada una de sus empresas. Adicionalmente, se identificó que ellos como empresarios Pyme realizan los procesos logísticos de manera empírica y ven en los fundamentos teóricos un aporte valioso para mejorar la manera tradicional de hacer las cosas.

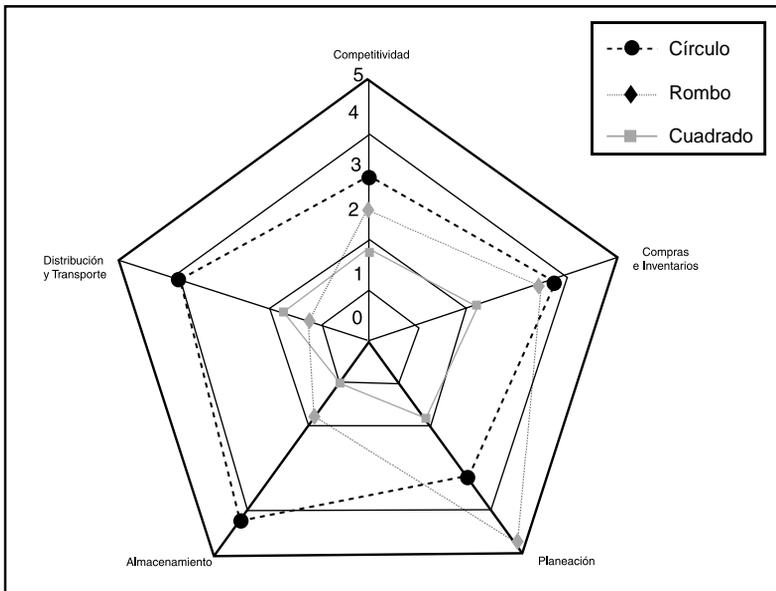
Aplicación de la herramienta

Se aplicaron los cuestionarios de la herramienta a los gerentes de las empresas. Estos cuestionarios fueron diligenciados por los autores. La aplicación de la herramienta consiste en una entrevista personal de aproximadamente dos horas. También se incluye una visita a la planta para reconocimiento general y validación de la información suministrada por el empresario.

Evaluación de resultados

Las empresas diagnosticadas se encontraban básicamente en el estado inicial círculo (-●-) para todas las dimensiones evaluadas, aun cuando no desconocían del todo las prácticas logísticas y conceptos expuestos. La he-

Ejemplos de resultados por empresa



herramienta de diagnóstico les facilitó a los empresarios la contextualización de dichos conceptos. Por ejemplo, el grupo de empresas evaluadas intuitivamente llegó a la creación de una alianza para compartir gastos de transporte en el área cafetera, lo hicieron porque les parecía lo más lógico, sin conocer que en el fondo es una práctica logística de uso común.

Los resultados de una empresa consisten en un diagrama de radar, en el cual se muestra el estado actual de la empresa, como se puede apreciar en la gráfica.

Elaboración de planes de mejoramiento

La herramienta facilita el desarrollo de planes de mejoramiento, con base en cada uno de los cuestionarios y permite establecer los pasos necesarios para ir de un nivel a otro.

Con base en los resultados presentados cada empresario estuvo en capacidad de identificar su estado actual y pudo comprometerse a desarrollar un ejercicio de planeación estratégica donde estos elementos le permitirán identificar y fortalecer la actualización de su matriz Dofa con el fin de formular objetivos y estrategias de acuerdo con los recursos disponibles para el mejoramiento de la actividad logística.

Seguimiento

El seguimiento lo debe realizar cada empresario, se les ha recomendado hacerlo cada seis meses. Se trabajará en establecer planes de apoyo, capacitación y actualización en temas logísticos desde las universidades.

Se espera continuar con la aplicación

del modelo en las demás empresas del Prodes de alimentos de Acopi, así como en otros sectores. Es claro que de esta aplicación depende la refinación de las mejores prácticas y el entendimiento del funcionamiento para una posterior tipificación de cadenas de abastecimiento por sectores productivos.

CONCLUSIONES

Con base en la investigación se detectó que se hace imprescindible dar a conocer y crear conciencia en los empresarios (a todo nivel) sobre la importancia del manejo eficiente de la cadena de abastecimiento, como elemento fundamental para el mejoramiento del desempeño de la organización.

Adicionalmente se hace indispensable empezar a cambiar el paradigma empresarial de manejar las estructuras en términos de silos funcionales a procesos interfuncionales.

Los gerentes Pyme manejan procesos en vez de funciones, debido a las características propias que presentan las Pymes en su estructura, organizaciones y tamaño y porque el gerente es quien desempeña casi el 80% de las funciones administrativas de la empresa.

La evaluación realizada en el modelo de benchmarking, con base en la herramienta de diagnóstico es cualitativa, es de mejora de procesos de la cadena de abastecimiento, respecto a las mejores prácticas establecidas por la misma.

Las Pymes de Cali (muestra Acopi) no conocen el concepto de cadena de abastecimiento como tal, sin embargo al exponérselos identificaron algu-

nos procesos y actividades contenidos en el mismo.

Los empresarios entrevistados reconocieron en la herramienta de diagnóstico logístico un instrumento para la identificación de sus puntos fuertes y débiles, así como también oportunidades y amenazas en el ámbito de la cadena de abastecimiento.

Las Pymes de alimentos estudiadas presentan una alta dependencia de los supermercados para la venta de sus productos, no cuentan con poder de negociación pues no se encuentran unidas en un frente común. Igualmente hacia atrás, en la cadena de abastecimiento tampoco cuentan con una posición fuerte ante los proveedores, los cuales en su mayoría son empresas grandes.

El modelo de benchmarking presenta un esquema de autogestión, ya que la herramienta puede ser aplicada por el empresario de manera autónoma a partir de la tercera medición. Se recomienda que su segunda aplicación se efectúe con seguimiento del experto para poder hacer de manera más objetiva la comparación del estado inicial versus el estado deseado.

El modelo de benchmarking de la cadena de abastecimiento para Pymes manufactureras contribuirá al desarrollo de la cadena de abastecimiento en la ciudad de Cali, en la medida que se continúe con su aplicación y mejoramiento. Por tanto, las conclusiones del presente estudio se convierten en hipótesis para futuras investigaciones.

RECOMENDACIONES

El modelo de benchmarking y la aplicación de la herramienta, de acuerdo con su definición debe ser un proceso

sistemático y continuo. La sugerencia de los autores es que aplique semestralmente y hacer seguimiento a los avances de manera periódica.

Se hace necesario establecer indicadores que permitan la identificación cuantitativa de la situación actual, con base en los cuales a través de un proceso de benchmarking se puedan trazar objetivos (alcanzables, medibles y enmarcados en el tiempo) que permitan establecer los avances y la efectividad de los mismos.

En el cuadro siguiente se resume la estructura general del modelo de benchmarking, tanto cualitativo como cuantitativo. Se recomienda el diseño de los indicadores de gestión cuantitativos para complementar el modelo.

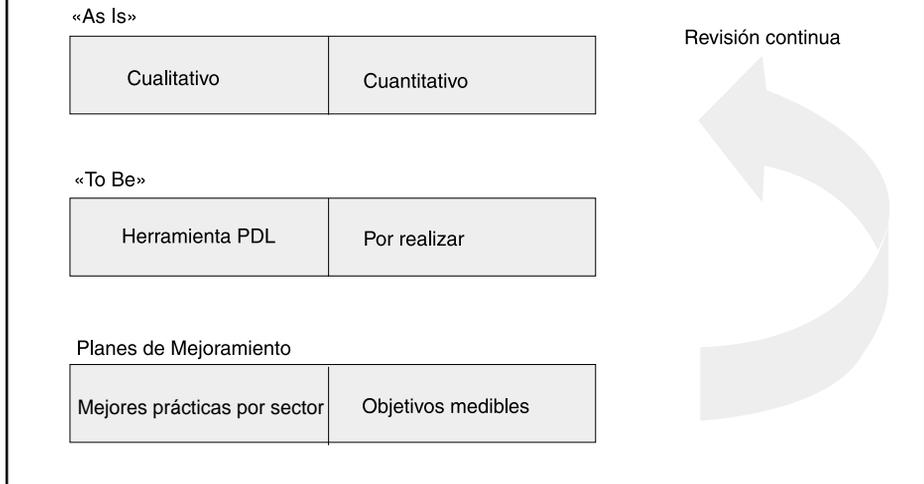
Las mejores prácticas según cada sector aún no se encuentran establecidas, es preciso continuar con la aplicación del modelo por sectores para establecerlas y mejorar el benchmarking cualitativo.

Las instituciones, gremios y demás interesados en apoyar el desarrollo de las Pymes deben considerar los aspectos fundamentales tanto del modelo de benchmarking como del sistema logístico integral para el desarrollo de planes de capacitación en dichos aspectos (competitividad, planeación, abastecimiento, distribución y almacenamiento).

Gremios como Acopi deberán continuar con el desarrollo de los Prodes, para consolidarlos como punto de partida para el fomento de la actividad logística en las Pymes del Valle del Cauca y otras regiones.

Finalmente se recomienda continuar con la aplicación del modelo en otros sectores, iniciando con el de alimentos en el municipio de Cali.

Modelo de benchmarking de la cadena de abastecimiento para Pymes manufactureras



BIBLIOGRAFÍA

Acopi, Fedesarrollo, Sena. *Situación actual y perspectivas de la pequeña y mediana empresa en Colombia*. Bogotá-Colombia. 1996.

Ballou, Ronald. *Business Logistics Management*. Cuarta Edición, USA: Prentice Hall, 1999.

Bechtell, Michelle. *The management compass: steering the corporation using hoshin planning*. Estados Unidos: AMA Management Briefing, 1995.

Beltrán, Alfredo, Burbano, Angélica. *Propuesta para el Desarrollo de un Sistema Logístico Integral para Pymes*. Universidad Icesi. 2002.

Coyle; Bardi y Langley. *The Management of Business Logistics*. Sixth Edition. USA. West Publishing. 1996.

La gestión de la pequeña y mediana

industria en los países miembros del Grupo Andino. Módulo de país: Colombia. Ciudad: Cali. Auspiciado por la Corporación Andina de Fomento-CAF y la Universidad Eafit. Diciembre 1998.

Ministerio de Desarrollo Económico. *Promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana*. Ley Mipyme, Una nueva política de Estado para el sector. Ley 590 del 10 de junio de 2000.

Mintzberg, Henry; Brian, James y Voyer John. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall. 1997.

Revista Dinero. *Logística: la última frontera de la competitividad*. No. 84. Págs 24 a 32. Mayo de 1999.

Rojas, Ana Cecilia; Mondragón, Carolina y Ortiz, Natalia. *Análisis de la organización logística en Pymes de*

alimentos del Valle del Cauca. Santiago de Cali: Universidad Icesi, 2001.

Stock, James R. y Lambert, Douglas M. *Strategic Logistics Management*, Fourth Edition. USA: McGraw Hill. 2001

Spendolini, Michael. *Benchmarking*. Grupo Editorial Norma. 1994

Wagner, Carmiña y Salcedo, Tatiana. Análisis de la cadena de abastecimiento de la EAT Cafir en el municipio de Santander de Quilichao, con base en el modelo de referencia de las operaciones de la cadena de abastecimiento (Supply-Chain Operations Reference Model-SCOR). Santiago de Cali: Universidad Icesi. 2000 

TEORÍA SOBRE LA ESTRUCTURA DE CAPITAL

JORGE ALBERTO RIVERA GODOY

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (Sobresaliente «Cum Laude»), Universidad Autónoma de Madrid, España. Especialista en Finanzas, Universidad del Valle. Contador Público, Universidad Santiago de Cali. Profesor Asociado de tiempo completo de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Ex director del programa de Contaduría Pública de la Universidad del Valle y actual Director del programa de Especialización en Finanzas de la Universidad del Valle

.RESUMEN

Este ensayo presenta las teorías sobre la estructura de capital más difundidas y reconocidas en el mundo financiero desde los años cincuenta hasta nuestros días.

Siguiendo una secuencia cronológica, se identifican los representantes y trabajos investigativos más notables, los factores analizados, las hipótesis, los escenarios y teorías económicas anexas que han servido de soporte, como también los puntos más cuestionados, sus resultados se comparan y se analiza la relación entre el endeudamiento, costo de capital y valor de la empresa. Este ensayo permite tener una idea general del estado del arte sobre la estructura de capital de las empresas.

PALABRAS CLAVES

Estructura de capital, costo de capital, endeudamiento, valor de empresa.

ABSTRACT

This paper shows the most widespread and accepted capital structure theories in the finance world from the fifties until today.

In a chronological order, it identifies the best known research work and its authors, the factors analyzed, the hypothesis, the scenarios and the economic theories supporting them. It also presents the most controversial aspects. The thesis are compared, and the relationship between leverage, capital cost and firm valuation is analyzed. This paper provides an overview of the «state of art» capital structure in corporations today.

KEY WORDS

Capital structure, capital cost, leverage, firm valuation.

INTRODUCCIÓN

En los últimos cuarenta años ha sido tema de amplia controversia determinar cuál es la combinación de recursos propios y ajenos que generan un mayor valor de empresa.

Los primeros planteamientos teóricos sobre la estructura de capital se centraron en determinar si existen algunas relaciones funcionales entre el ratio de endeudamiento con respecto al costo del capital medio ponderado y sobre el valor de la empresa. Estos se desarrollaron en escenarios de mercados perfectos, pero llegando a conclusiones contradictorias. No obstante la tesis de MM (1958) sirvió de referencia para posteriores investigaciones que relajaron las restricciones de sus hipótesis, dando cabida a alguna imperfección o situación real del mercado.

A pesar que hoy en día no se han identificado todas las imperfecciones que puede tener un mercado, y que no todas las conocidas han sido tenidas en cuenta para evaluar sus impactos en la relación endeudamiento-valor de empresa, existe un consenso de que el valor de las empresas puede variar a través del endeudamiento por el efecto fiscal y otras imperfecciones del mercado como los costos de dificultades financieras, los costos de agencia y la asimetría de información, en muchos casos determinándose una estructura de capital óptima que compensa los costos con los beneficios (teoría del *trade off*).

Más recientemente otras investigaciones focalizan su atención en el estudio del mercado real: características del producto-consumo, el nivel de competencia sectorial, como la in-

fluencia de la estructura de capital en los resultados de las disputas por el control de las empresas; concluyendo que en estos casos las empresas fijan una estructura de capital óptima, siguiendo los lineamientos de la teoría del *trade off*.

Al finalizar este artículo se notará que esta explosión de teorías permite tener más razones o elementos de juicio para evaluar el porqué de la estructura de capital de las empresas, son más variables a tener en cuenta en la explicación de la relación deuda-capital de las empresas, pero de igual manera se hace más compleja una evaluación conjunta, ya que se desconocen sus grados de incidencia, sus compatibilidades e interrelaciones.

I. SINOPSIS SOBRE LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS TEORÍAS SOBRE LA ESTRUCTURA DE CAPITAL

En la Figura 1 se puede observar el proceso evolutivo de las principales teorías sobre la estructura de capital. En ella se pueden identificar parámetros y teorías anexas en que se fundamentan sus análisis, como también sus interrelaciones, representantes y trabajos más notables. En la Figura se identifican dos grandes escenarios: mercados perfectos y mercados imperfectos; en el primero se desarrollan las primeras teorías sobre las decisiones de financiación, conocidas como teorías clásicas, la más antigua de ellas la tesis tradicional y después la tesis de irrelevancia de Modigliani y Miller (1958). Ambas con posturas contrarias al efecto del endeudamiento sobre el costo de capital y valor de la empresa.

Posteriormente, Miller y Modigliani, (1963), al introducir a su modelo inicial los impuestos de sociedades, dieron marcha atrás a sus preliminares conclusiones; sugieren que dado que la ventaja fiscal por deuda se puede aprovechar totalmente, lo ideal sería endeudarse al máximo. No obstante, otros estudios mostraban que este beneficio sólo era parcial debido a que las empresas tienen opción a otros ahorros fiscales diferentes a la deuda y, también, por cierto efecto clientela que producen las imperfecciones del mercado.

Desde el contexto de mercados imperfectos surgen otras tres teorías (teoría de irrelevancia de Miller, teoría del *trade-off* y la teoría de la jerarquía de preferencias) que pretenden involucrar algunas deficiencias del mercado, tales como los impuestos de personas físicas, los costos de dificultades financieras, los costos de agencia y la información asimétrica.

La primera deficiencia fue tratada por Miller (1977), quien llegó a la conclusión que la ventaja fiscal por deuda se anula y, por lo tanto, volvió a retomar la tesis de la irrelevancia de

la estructura de capital sobre el valor de la empresa.

La segunda anomalía es considerada por algunos investigadores como de valor insignificante, reafirmando una plena ventaja fiscal por deuda; mientras que para otros es valiosa, y reduce este beneficio tributario hasta el punto de manifestarse que la estructura financiera óptima es aquella donde los costos por dificultades financieras se igualen a los beneficios fiscales por deuda; este último planteamiento se puede explicar con la teoría del *trade-off*.

La tercera imperfección se basa en la teoría de agencia, y surge debido a los conflictos por la propiedad y el control entre accionistas y administradores que se pueden reconocer más fácilmente en empresas sin deuda, y entre accionistas y prestamistas cuando la empresa utiliza deuda para la financiación de sus proyectos. Habrá un nivel de deuda donde los costos de estos conflictos sean mínimos, es decir, una estructura óptima de deuda, que está soportada por la tesis de la estructura del *trade-off*.

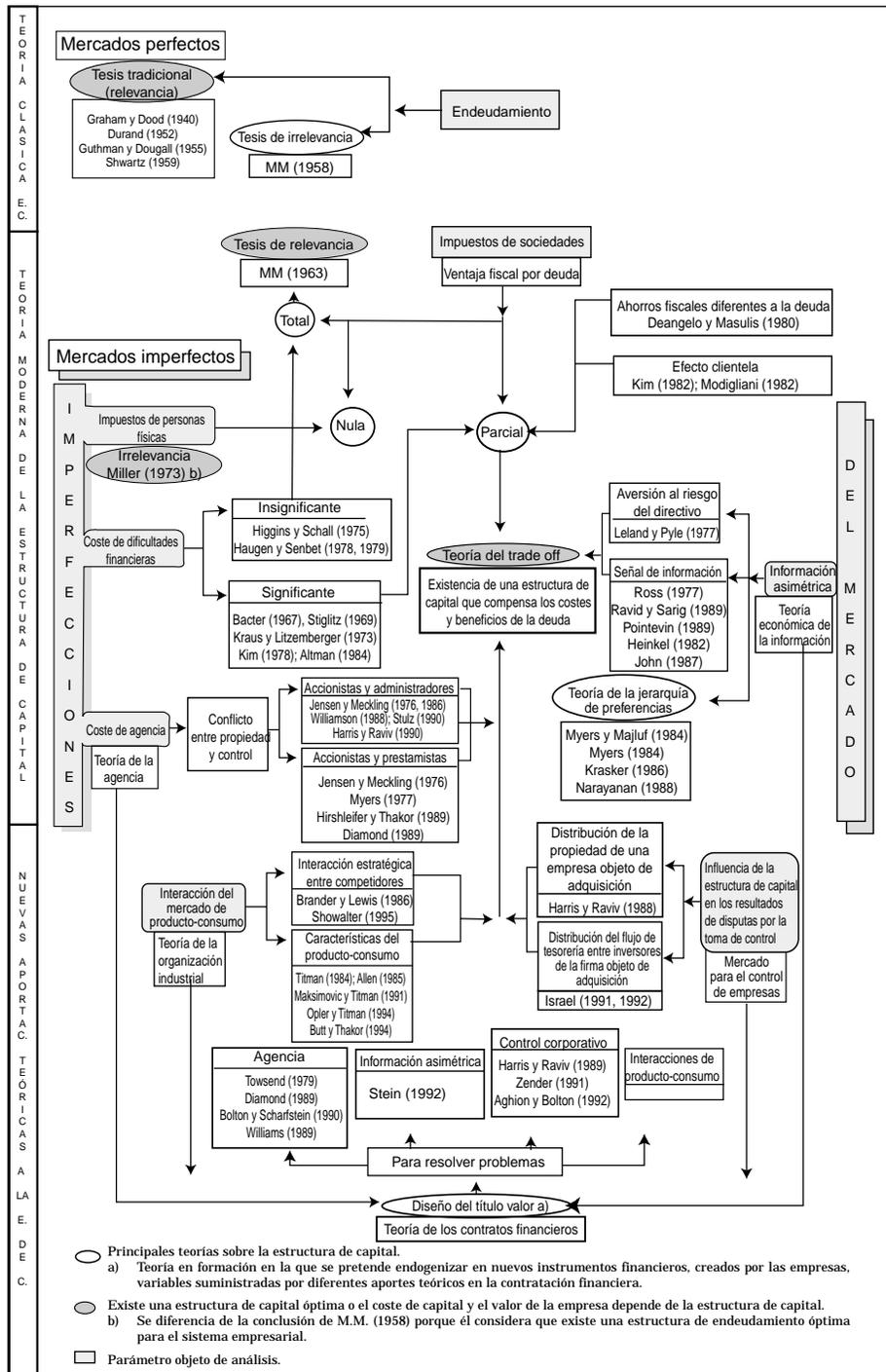


Figura 1. Evolución de las teorías sobre la estructuración de capital

Fuente: Rivera, Jorge Alberto (1998). Pág. 57

La teoría económica de la información es el soporte de la cuarta imperfección. Esta ha sido explicada desde dos perspectivas: la primera a partir de la ya mencionada teoría del *trade-off*, al considerarse que la aversión al riesgo del directivo, como las señales que produce en el mercado la forma de financiación de la empresa, son dos fenómenos que influyen en las decisiones del directivo; y ante la tentación de apropiarse al máximo de los beneficios fiscales que le proporciona un mayor endeudamiento, sólo escogería un nivel moderado de éste. La segunda por la teoría de la jerarquía de preferencias que, en contraposición a la teoría del *trade-off*, considera que no existe una estructura de capital óptima, y que la empresa opta primero por financiarse con recursos que menos problemas tenga por la asimetría de información entre directivos y el mercado; se va siguiendo un escalafón jerárquico de preferencias cuando las fuentes más apetecidas se agoten.

Más recientemente se pueden ver dos nuevas aportaciones que siguen los planteamientos de equilibrio costos-beneficios de la teoría del *trade-off*.

Por un lado, las interacciones del mercado de producto-consumo que, utilizando como plataforma el desarrollo de la teoría de la organización industrial, muestra cómo la estrategia de competencia por el mercado de productos reales y las propias características de los productos-consumos están fuertemente correlacionados con la estructura de deuda de la empresa. Los beneficios, no sólo fiscales sino estratégicos en la utilización de deuda, se compensan con la mayor

probabilidad de incurrir en costos de quiebra.

De otro lado, se ha notado la gran influencia de la deuda de las empresas objeto de ofertas de adquisiciones en el éxito o fracaso de éstas. La estructura de capital óptima se logra cuando las ganancias de la administración y/o de los accionistas de la firma atacada se compensan con los costos por la pérdida de control en las disputas que se presentan en el mercado por la toma de control; habiéndose analizado principalmente la distribución de la propiedad y del flujo de tesorería de estas empresas pretendidas, el nivel de deuda va a incidir sobre el éxito o fracaso de la oferta de adquisición.

Por último se presenta una nueva teoría de la estructura de capital, el diseño de títulos valores, que tiene como objeto resolver algunos problemas específicos en la elaboración de contratos financieros, tales como los problemas de agencia, de información asimétrica, de control corporativo o de interacciones producto-consumo. Tiene como soporte doctrinal todos los aportes conceptuales que estructuran la teoría de los contratos financieros.

II. TEORÍAS BASADAS EN MERCADOS DE CAPITALES PERFECTOS

A pesar de que los modelos a tratar en esta sección poseen sus propias hipótesis, todos ellos encauzan sus demostraciones en ambientes que de una u otra forma se aproximan a posiciones de mercados perfectos. Por eso es conveniente señalar, primero que todo, cuáles son los supuestos asumidos por este tipo de mercado:

A. **Hipótesis de mercados perfectos¹**

1. Los mercados de capitales operan sin costo.
2. El impuesto sobre la renta de personas naturales es neutral.
3. Los mercados son competitivos.
4. El acceso a los mercados es idéntico para todos los participantes de los mismos.
5. Las expectativas son homogéneas.
6. La información no tiene costo.
7. No existen costos de quiebra.
8. Es posible la venta del derecho a las deducciones o desgravaciones fiscales.

B. **Valor de empresa y costo de capital**

De acuerdo con la siguiente terminología:

V = Valor de mercado de la empresa.

D = Valor de mercado de la deuda.

Ki = Tipo de interés nominal de la deuda.

Ko = Costo de capital medio ponderado.

\bar{X} = Beneficio esperado por la empresa antes de intereses e impuestos.

S = Valor de mercado del capital propio.

E = Beneficio disponible para accionistas.

Ke = Costo de capital propio.

D = Volumen de deuda contraído

Se pueden establecer las siguientes equivalencias:

$$V = S + D \quad (1)$$

$$\bar{X} = E + KiD \quad (2)$$

$$Ko = \bar{X}/V \quad (3)$$

$$Ke = E/S \quad (4)$$

$$Ki = KiD/D \quad (5)$$

Despejando E de (4) y KiD de (5) se tiene:

$$E = KeS \quad (6)$$

$$KiD = KiD \quad (7)$$

Si se reemplaza las ecuaciones (6) y (7) en (2) queda:

$$\bar{X} = KeS + KiD \quad (8)$$

Y si a su vez se reemplaza \bar{X} en la ecuación (3) se obtiene que:

$$Ko = (KeS + KiD) / V$$

Reordenando:

$$Ko = KeS / V + KiD/V \quad (9)$$

Donde $Ke > Ko > Ki$ en función al riesgo atribuible a los fondos esperados por los diferentes tipos de inversión.

De la ecuación anterior se puede despejar Ke:

$$Ke = Ko + (Ko - Ki) D/S \quad (10)$$

1. Véase Haley, C. y Schall, L. (1979), pág. 386.

C. *Los enfoques RE², RN³ y tesis tradicional*

Hipótesis

1. El nivel de riesgo económico de la empresa permanece constante.
2. Todas las empresas pertenecientes a la misma clase de riesgo se encuentran en una situación de estancamiento o no-crecimiento de sus activos.
3. Los flujos financieros son constantes o estables y a perpetuidad RE y RN.
4. Las empresas se encuentran en una economía libre de impuestos.
5. Las empresas no realizan emisiones de acciones privilegiadas.

La tesis tradicional considera adicionalmente las siguientes hipótesis:

- Los mercados de capitales operan sin costo.
- Las expectativas son homogéneas.
- El ratio de endeudamiento se puede modificar instantáneamente.

A manera de resumen se presentan en el Cuadro 1 y la Figura 2 los diferentes comportamientos de K_i , K_e , K_o y el valor de la empresa en relación con un incremento del endeudamiento desde el punto de vista de los enfoques RE, RN y la tesis tradicional. En el cuadro se señalan con letra cursiva los supuestos que han recibido mayores críticas.

Los enfoques RE y RN son importantes en la medida que sirven de soporte de partida a los modelos teóricos más ampliamente desarrollados y/o difundidos, como son la proposición de Modigliani y Miller y la tesis tradicional.

De acuerdo con el enfoque RE no existe una estructura financiera óptima debido a que K_o y V son constantes; por lo tanto, sería vana cualquier gestión financiera que pretendiese aumentar el valor de la empresa, por medio de una mejor combinación de recursos internos y externos. Mientras que el enfoque RN con K_i y K_e constantes, pero siendo $K_i < K_e$ en función del riesgo, conlleva a una disminución de K_o en la medida que la empresa sustituya capital propio por deuda; siendo la mejor estructura de capital aquella que más deuda tenga.

La postura mantenida por los expertos financieros respecto a la política de endeudamiento de la empresa hasta antes de 1958,⁴ se puede recoger y resumir en la denominada tesis tradicional. Se consideraba que era factible obtener una estructura financiera óptima mediante el uso «moderado» del apalancamiento financiero que, al ser una fuente de recursos «más barata», conllevaría a minimizar el costo medio ponderado y, por consiguiente, a maximizar el valor de mercado de la empresa.

2. Resultado de Explotación = Beneficios esperados antes de intereses e impuestos, \bar{X} , o utilidad operacional.

3. Resultado Neto = Beneficios después de intereses y antes de impuestos, \bar{X} - $K_i D$.

4. Se toma como referencia la famosa publicación de Modigliani y Miller (1958).

Aunque la tesis tradicional incorpora los conceptos de los enfoques RE y RN, y se coloca en algún punto interme-

dio entre ellos, no desarrolla un soporte teórico riguroso.

Cuadro 1

Comportamiento de K_i , K_e , K_o y el valor de empresa con respecto a un incremento del apalancamiento financiero, de acuerdo con los enfoques de resultado de explotación, resultado neto y la tesis tradicional.

Enfoques \ Costo y Valor	Costo de la deuda K_i	Costo del capital propio K_e	Costo del capital medio ponderado K_o	Valor de mercado empresa V
Resultado Explotación	Constante	$K_e = K_o + (K_o - K_i) D/S$ Aumenta	$K_o = \bar{X}/V$ Constante	$V = \bar{X}/K_o$ Constante
Resultado Neto	Constante	$K_e = [\bar{X} - K_i D]/S$ Constante	$K_o = K_e [S/(S+D)] + K_i [D/(S+D)]$ Disminuye	$V = \bar{X}/K_e + [D/S] [1 - (K_i/K_e)]S$ Aumenta
Tesis Tradicional	Constante hasta un cierto nivel de deuda, después aumenta	Aumenta	Disminuye hasta un cierto nivel de deuda, después aumenta	Aumenta hasta un cierto nivel de deuda, después disminuye

Fuente: Elaboración propia.

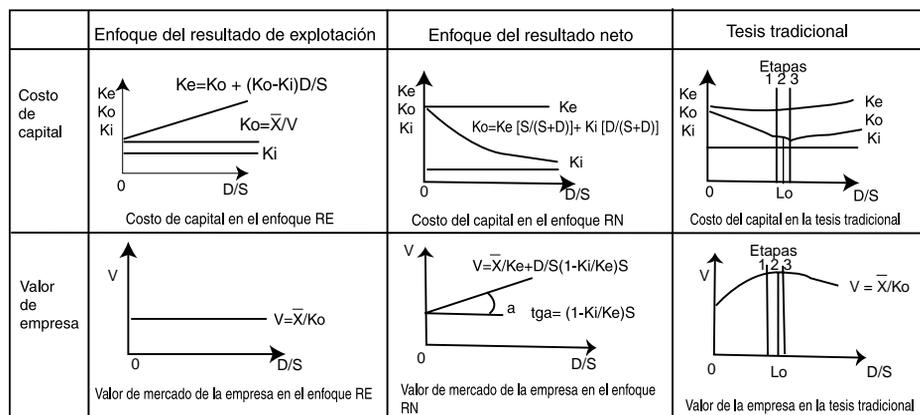


Figura 2. Costo de capital, valor de empresa de los enfoques RE y RN, y tesis tradicional de la estructura de capital de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

D. La tesis de Modigliani y Miller (1958)

Hipótesis

1. Los mercados de capitales son perfectos, con énfasis en las hipótesis 1, 3 y 6.⁵
2. No se tienen en cuenta los impuestos de beneficios de sociedades.
3. Los inversores prefieren mayor riqueza pero son indiferentes a que sea a través del precio de las acciones o dividendos.
4. Las utilidades antes de intereses e impuestos esperadas, \bar{X} , de las distribuciones de probabilidad de todos los inversores de una firma son las mismas, y permanecen constantes a lo largo del tiempo.
5. Todas las empresas pueden agruparse por clases homogéneas de «rendimiento con igual o similar riesgo económico», siendo perfec-

tamente sustituibles las acciones de diferentes firmas que pertenecen a una misma clase de riesgo. También se supone una ausencia del riesgo en la deuda.

Proposición 1

El valor de la empresa y su costo de capital son independientes de la estructura de capital.

$$V = S + D = \bar{X} / K_0$$

$$K_0 = \bar{X} / V$$

El arbitraje garantiza el equilibrio.

Demostración: Dos empresas de la misma clase de riesgo equivalente y por consiguiente con los mismos beneficios esperados, \bar{X} : Ver Cuadro 2.

Un inversionista puede utilizar dos estrategias de inversión:

1. Compra una participación (sl), y obtiene el siguiente rendimiento:

$$Y_1 = \alpha (\bar{X} - K_1 D_1)$$

Cuadro 2.

Parámetros de las empresas sin deuda (u) y con deuda (l)

Conceptos	Empresa sin deuda (u)	Empresa con deuda (l)
Valor de mercado de la empresa	Vu	Vl
Valor de mercado del capital propio	Su	Sl
Valor de mercado de la deuda	Du	Dl
Participación α del total de acciones en circulación	su	sl
Rendimiento de la cartera del inversor	Yu	Yl
Costo de la inversión	Cu	Cl

Nota: Vu = Su, ya que no existe deuda, Du = 0

Fuente: Elaboración propia

5. Ver apartado II.A.

2. Vende (sl) que les reporta unos fondos αSI , además pide prestado a título personal αDI que es igual a la parte que le correspondía de la deuda total de la empresa apalancada, con lo que acumularía:

$\alpha (SI + DI)$, que podría destinar para invertir en la empresa no apalancada.

Entonces $su = \alpha (SI + DI)$.

La participación en las acciones y las ganancias de la empresa (u) es igual a:

$$su / Su = \alpha (SI + DI) / Su$$

El rendimiento es igual a:

$$Yu = [\alpha (SI + DI) / Su] \bar{X} - Ki \alpha DI$$

$Ki\alpha DI$ es el interés de préstamo personal del inversionista, que puede prestar en la misma condición que la empresa endeudada.

Como $SI + DI = VI$ y $Su = Vu$ al ser $Du = 0$, entonces se tiene que:

$$Yu = \alpha [(VI / Vu) \bar{X} - KiDI]$$

Si $VI = Vu$ entonces $YI = Yu$

También se puede analizar los costos de inversión en que incurre el accionista al utilizar las dos estrategias anteriores:

1. Cuando se invierte en la empresa apalancada el costo de inversión $CI = \alpha SI$,
 $CI = \alpha (VI - DI)$,
2. Cuando se toma la segunda estrategia $Cu = \alpha Su - \alpha DI$. Como $Su = Vu$ debido a que $Du = 0$, por lo tanto, $Cu = \alpha (Vu - DI)$,

En condiciones de equilibrio se espera que $Vu = VI$; $Yu = YI$; $Cu = CI$

Si $VI \neq Vu$ el arbitraje comenzará a funcionar hasta que la situación de equilibrio se restaure (Ver Cuadro 3).

Cuadro 3

Proceso de arbitraje en la proposición 1 de MM

Valor de la empresa (u) y (l)	Rendimiento del inversor en la empresa (u) y (l)	Costo de inversión del accionista en la empresa (u) y (l)	Actuaciones de arbitraje por los accionistas
$VI = Vu$	$YI = Yu$	$CI = Cu$	Situación de equilibrio ideal donde no hay lugar para operaciones de arbitraje
$VI > Vu$	$YI < Yu$	$CI > Cu$	Los tenedores de las acciones de (l) las venden y compran de las acciones de (u); así, el precio de las acciones de (u) sube y las de (l) baja, hasta que $VI = Vu$
$VI < Vu$	$YI > Yu$	$CI < Cu$	Los tenedores de las acciones de (u) las venden y compran de las acciones de (l); así, el precio de las acciones de (l) sube y las de (u) baja, hasta que $VI = Vu$

Fuente: Rivera, J. (1998). Pág. 87.

Proposición 2

El costo del capital propio es una función lineal del endeudamiento que se puede expresar así: $K_e = K_o + (K_o - K_i) D/S$

No obstante, deja de serlo cuando K_i aumente por la presión ejercida por los prestamistas ante un incremento de la deuda; por lo tanto K_e reduce su crecimiento.

Proposición 3

La tasa de retorno de un proyecto de inversión ha de ser completamente independiente a la forma como se financie la empresa, y debe al menos ser igual a la tasa de capitalización que el mercado aplica a empresas sin apalancamiento y que pertenece a la misma clase de riesgo de la empresa inversora, o sea K_o .

E. Principales cuestionamientos a las tesis tradicional y de irrelevancia de MM

Tanto la tesis tradicional como la tesis de MM han sido blanco de extensas críticas, algunas de las más ampliamente difundidas se presentan a continuación.

En lo que respecta a la tesis tradicional se cuestiona, primero, que sus hipótesis dependen de la certidumbre del nivel y la variabilidad del resultado de explotación, \bar{X} , como de la estructura de las tasas de intereses en los mercados financieros. Segundo, la incapacidad de encontrar una estructura de capital óptima o un concreto valor máximo de la empresa. «Como en todas las respuestas clásicas este óptimo no es fácil de definir, la polémica sobre el efecto del endeudamiento se combina generalmente con discusiones sobre otros elementos de la estructura financiera, con observaciones sobre pautas de estructuras financieras adoptadas en los distintos sectores industriales y sobre factores de la situación financiera, tales como la edad de la empresa, el prestigio de sus dirigentes, las condiciones de mercado, la necesidad de flexibilidad, etc.»⁶

Las críticas al artículo de MM (1958) se enfocan especialmente en sus hipótesis acerca del proceso de arbitraje en los mercados financieros, con la que se asegura la validez de su tesis.

Entre ellas se pueden citar:⁷

6. Solomon (1972), pág. 86.

7. Otras críticas tienen como punto de mira los supuestos adicionales al de mercados perfectos en que se basa el documento clásico de MM (1958), con los que se pretenden resaltar los verdaderamente relevantes para la validez de esta teoría: Stiglitz (1969, 1974). Uno de los puntos más críticos para este autor es el supuesto que los bonos emitidos por individuos y firmas están libres de riesgo de impago; sin embargo, Fama y Miller (1972), pág. 155, pie de página 10, muestran que el teorema de MM sigue teniendo validez cuando la empresa emite deuda con riesgo mientras accionistas y obligacionistas se protejan unos a otros, imponiendo reglas de prioridad de la deuda antigua frente a la nueva.

En Fama (1978), se hace una evaluación crítica de las hipótesis en que se basan las distintas pruebas de irrelevancia de la estructura financiera.

1. Los riesgos percibidos por el apalancamiento de una empresa y un individuo pueden ser diferentes, pues son distintas las garantías y las responsabilidades que se establecen en uno y otro caso. Por lo tanto, el endeudamiento personal y de la empresa no son sustitutos perfectos.
2. El costo del dinero para un individuo puede ser mayor que para una empresa.⁸
3. Puede haber retrasos en el proceso de arbitraje por restricciones en el comportamiento del inversor, por ejemplo, por medidas regulatorias del Estado, y por costos de transacción.
4. No tener en cuenta las posibilidades de quiebra y sus costos directos e indirectos.

III. TEORÍAS BASADAS EN MERCADOS DE CAPITALES IMPERFECTOS

A. *Algunas imperfecciones del mercado*

1. Costos de transacción para el inversor.
2. Limitaciones al endeudamiento personal.
3. Diferente estructura impositiva de las personas físicas.
4. Acceso a la información con costo.
5. Costos de emisión.
6. Costos

de dificultades financieras. 7. Costos de agencia. 8. Indivisibilidad de activos. 9. Mercados limitados.

B. *Impuestos de sociedades MM (1963)*

Los primeros autores conocidos que tuvieron en cuenta el efecto de los impuestos en la estructura de capital de la empresa fueron Modigliani y Miller (1963), lo que de paso sirvió para que corrigieran su tesis de irrelevancia de la estructura de capital en relación con el valor de la empresa, al reconsiderar las grandes ventajas fiscales de la deuda que habían sido minusvaloradas en su versión original de 1958.

Cuando se tiene en cuenta que el beneficio de una empresa endeudada después de impuestos y antes de intereses, \bar{X}_t , es igual a:

$\bar{X}_t = \bar{R} + KiD$ donde \bar{R} es la utilidad después de impuestos de una empresa con deuda.

como $\bar{R} = \bar{X} - KiD - t(\bar{X} - KiD)$, entonces:

$$\bar{X}_t = (\bar{X} - KiD) - t(\bar{X} - KiD) + KiD = (\bar{X} - KiD)(1-t) + KiD$$

$$\bar{X}_t = \bar{X}(1-t) + tKiD$$

Se puede notar que es la suma de dos corrientes, donde la primera $\bar{X}(1-t)$ es de naturaleza incierta y la segun-

8. Van Horne (1997), pág. 277, enuncia dos razones para rechazar la importancia de estos dos primeros argumentos:

- a. El arbitraje se logra no sólo cuando el individuo consigue un préstamo en el mercado, sino también, cuando retira una parte de su cuenta de ahorros, o vende sus inversiones en obligaciones.
- b. El arbitraje no queda limitado a inversores individuales, sino de intermediarios financieros que, teniendo entrada libre y sin costos, aseguran el funcionamiento eficiente del proceso de arbitraje.

da tKiD una renta segura. Por lo tanto, para determinar su valor de equilibrio se tendría que capitalizar separadamente.

La primera por una Kot, que sería la tasa a la que el mercado capitaliza los beneficios ajustados por impuestos de una compañía sin deuda, del tamaño \bar{X} , situada en la misma clase de la empresa apalancada en cuestión. Por lo tanto, el valor de la empresa sin apalancamiento (V_u) va a ser igual:

$$V_u = \bar{X} (1-t) / K_{ot}$$

La segunda por una tasa K_i , a la que el mercado capitaliza los rendimientos seguros generados por deuda. Así que: $K_i = K_{iD} / D$, como también que $D = K_{iD} / K_i$

De esta manera el valor de una empresa endeudada V_l , con un tamaño \bar{X} y un nivel permanente de deuda D , será igual a:

$$V_l = \bar{X} (1-t) / K_{ot} + tK_{iD} / K_i^9$$

$$V_l = V_u + tD$$

Con lo que se refleja que el valor de una empresa puede incrementarse a medida que aumente su nivel de deuda, siendo la estructura de capital

óptima la compuesta en su totalidad por deuda. De esta forma se replantea la proposición 1 así:¹⁰

$$\bar{X}t / V_l = K_{ot} - t (K_{ot} - K_i) D / V_l$$

y la proposición 2 así:¹¹

$$\bar{R} / S_l = K_{ot} + (1-t) (K_{ot} - K_i) D_l / S_l$$

No obstante, esta nueva conclusión de MM que nos dice que el ahorro fiscal por utilizar deuda hace que exista una estructura de capital óptima, formada por el mayor volumen de deuda que una empresa esté en capacidad de sostener, ha sido objeto de muchas críticas; algunas de ellas mencionadas por sus propios autores, las cuales enfatizan principalmente en:¹²

1. No ser consistente con la vida real donde las empresas por lo general hacen uso de cantidades moderadas de deuda.
2. Hacer caso omiso de los costos de bancarrota y sus relacionados, que posiblemente tendrían lugar, debido a los altos niveles de endeudamiento que aconseja.
3. No tenerse en cuenta los impuestos personales, máxime si se aprecia que en la vida real la tasa tri-

9. Comparado con su versión de 1958 este valor involucra una ganancia adicional, debido a que tKiD se capitaliza a una tasa K_i dada su condición de ser una renta segura.

Cuando inicialmente se afirmó que el valor de mercado de una empresa dentro de una misma clase de riesgo, sería igual a la renta esperada después de impuestos, $\bar{X}t$, implicaba que $V_l = \bar{X} / K_{ot} = \bar{X}(1-t) / K_{ot} + tK_{iD} / K_{ot} = V_u + tK_{iD} / K_{ot}$. Modigliani y Miller (1963), pág. 436.

10. $\bar{X}t = \bar{X} (1 - t) + tK_{iD}$, o sea que $\bar{X}t - tK_{iD} = \bar{X}(1 - t)$, si se reemplaza en $V_l = \bar{X} (1 - t) / K_{ot} + tK_{iD}/K_i$ y si ambos términos se multiplican por K_{ot} y se dividen por V_l se llega a que el costo de capital medio ponderado es igual a: $\bar{X}t / V_l = K_{ot} - t (K_{ot} - K_i) D / V_l$, donde $\bar{X}t / V_l$ es el costo de capital de la empresa endeudada; en caso de no tener deuda $\bar{X}t / V_u = K_{ot}$.

11. Si se toma la ecuación de la proposición 1 y se reemplaza $\bar{X}t$ por $\bar{R} + K_{iD}$ y V_l por $S_l + D_l$ se encuentra que el costo del capital propio es igual a: $\bar{R} / S_l = K_{ot} + (1 - t) (K_{ot} - K_i) D_l / S_l$, donde $\bar{R} / S_l =$ es el costo de capital propio de una empresa apalancada; en caso de no tener deuda $\bar{R} / S_u = K_{ot}$.

12. Ross y otros (2000), pág. 467.

butaria sobre los intereses es mayor que la tasa tributaria efectiva sobre las distribuciones del patrimonio.

- No indicar dónde se debe buscar cuando se trata de identificar los factores determinantes de la estructura de capital.

En el Cuadro 4 se resume el comportamiento del costo de capital y el va-

lor de la empresa de acuerdo con las teorías de Modigliani y Miller (1958 y 1963).

En la Figura 3 se grafican y comparan el comportamiento del costo de capital y el valor de la empresa de la teoría de MM (1958 y 1963), colocándose como punto de referencia la tesis tradicional.

Cuadro 4.

Comportamiento de K_i , K_e , K_o y el valor de empresa con respecto a un incremento del apalancamiento financiero, de acuerdo con los enfoques de Modigliani y Miller (1958, 1963).

Teoría \ Costo y valor	Costo de la deuda K_i	Costo del capital propio K_e	Costo del capital medio ponderado K_o	Valor de mercado empresa V
Modigliani y Miller (1958)	Constante hasta un cierto nivel de deuda, después aumenta.	$K_e = K_o + (K_o - K_i) D/S$ Aumenta hasta un cierto nivel de deuda, después disminuye	$K_o = \bar{X}/V$ Constante	$V = \bar{X} / K_o$ Constante
Modigliani y Miller (1963)	Constante	$\bar{R} / SI = K_o t + (1 - t) (K_o - K_i) D/S$ Aumenta	$\bar{X}t / VI = K_o t - t (K_o - K_i) D/V$ Disminuye	$VI = Vu + tD$ Aumenta

Fuente: Elaboración propia

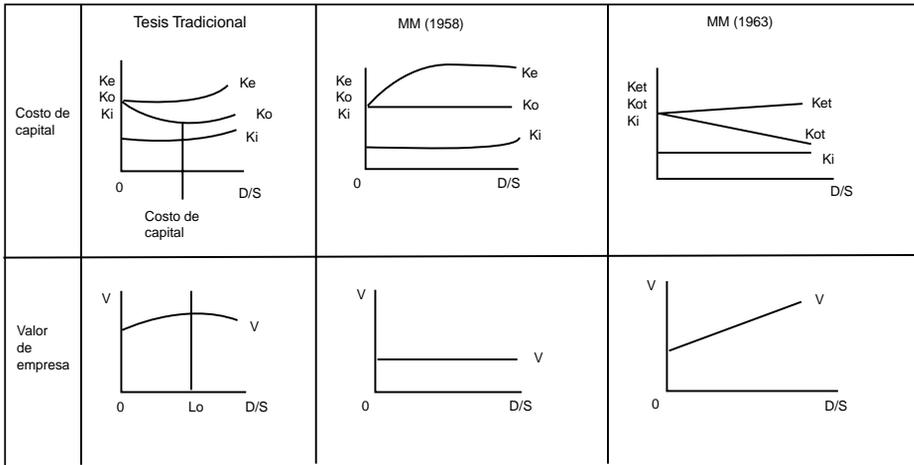


Figura 3. Costo de capital y valor de empresa en las teorías clásicas y de MM (1963) de la estructura de capital.

Nota: L_o , es la estructura de capital óptima: K_o es mínimo y V es máximo.

Fuente: Elaboración propia.

C. Combinación de impuestos de sociedades e impuestos personales. Modelo de Miller (1977)

La estructura financiera de la empresa no solamente se encuentra afectada por el impuesto de sociedades, sino también por el impuesto de renta a que están sujetos sus inversores por los beneficios recibidos, ya sea en forma de renta de acciones (dividendos y ganancias de capital) o intereses. En la Figura 4 se observa la depuración de la renta neta de accionistas y obligacionistas al ser deducidos sus respectivos tipos impositivos. Los in-

tereses son gravados, únicamente, por un tipo de impuesto personal, t_d , mientras la renta de las acciones son gravadas tanto a nivel de sociedad, t , como al tipo de impuesto personal t_s .

En principio se podría considerar que t_s llegara a ser igual a t_d cuando la renta de las acciones estuviera conformada totalmente por dividendos; pero t_s puede ser menor, si por lo menos una parte de la renta de las acciones corresponde a ganancias de capital; esto, por la posibilidad de ser diferidas hasta que las acciones se vendan (Ver Figura 4).

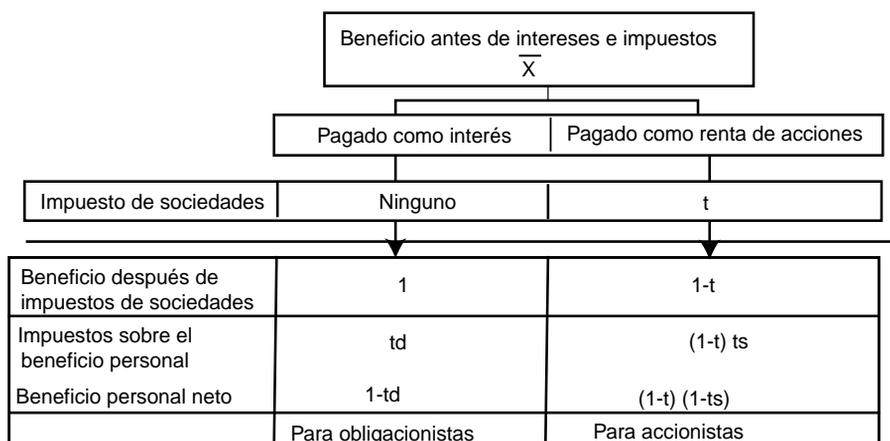


Figura 4. Estructura impositiva de personas físicas

Fuente: Brealey, R. y Myers, S. (1998) pág. 345.

La dificultad de una empresa al pretender conformar una estructura financiera que maximice la renta después de impuestos corporativos y personales, o en otras palabras que minimice el total de liquidación fiscal de los inversores de la empresa, es precisamente que no existe una única

tasa de impuestos t_s y t_d para estos inversores, sino, por el contrario, cada uno de ellos puede tener una tasa diferente en razón a la cuantía de la renta, categoría de impuestos a la que pertenece,¹³ y otras condiciones individuales.

13. Pueden estar exentos de impuestos, como pensionistas, becarios, etc.

El problema mencionado en el párrafo anterior fue considerado por Miller (1977) llegando a la conclusión que las ganancias atribuidas a la protección fiscal sobre la deuda desaparecen cuando, en un contexto de equilibrio del mercado, se consideran conjuntamente los impuestos de sociedades y personales, sin tener efecto alguno la estructura de capital sobre el valor de la empresa.

Miller muestra a través de la siguiente fórmula la posible ganancia por impuestos ahorrados (G) que resulta de la diferencia de la utilidad neta después de impuestos de los inversores de una empresa (UNDI) con deuda y otra sin deuda:

UNDI empresa apalancada
menos

UNDI empresa no apalancada

$$G = [(\bar{X} - KiD) (1-t) (1 - ts) + KiD (1 - td)] - \bar{X} (1 - t) (1 - ts)$$

$$G = KiD [(1 - td) (1 - t) (1 - ts)]$$

Si se descuenta al costo de deuda después de impuestos de Ki (1 - td), que es el costo de oportunidad para los inversores de deuda en la empresa, entonces se tiene:

$$G = KiD [(1 - td) (1 - t) (1 - ts)] / Ki (1 - td)$$

$$G = [1 - (1 - t) (1 - ts) / (1 - td)] D$$

$$Vl = Vu + G$$

Cuando $(1 - td) = (1 - t) (1 - ts)$ la política de endeudamiento es irrelevante porque el ahorro por deuda es nulo $G = 0$; de esta forma $Vl = Vu$.

Miller demostró teóricamente esta hipótesis a través de un modelo de equilibrio del mercado de deuda.

A pesar de que la propuesta de Miller ha sido considerada por los entendidos de muy atractiva en cuanto a la explicación de la influencia de los impuestos corporativos y personales en la valoración de la empresa y en su estructura de capital, no ha dejado de ser objeto de polémicas que centran sus discusiones en los siguientes aspectos:

1. Las predicciones del modelo sólo tienen validez cuando una clasificación tributaria personal sea menor que la tasa tributaria corporativa y otra clasificación sea mayor que ella, especialmente cuando ts sea mucho menor que td . Como sucedía en el momento de lanzarse esta propuesta, donde la tasa corporativa era del 46% y las personales iban del 0 al 70%, pero bajo el sistema actual de impuestos en E.U.A. se hace difícil lograr el equilibrio de impuestos.
2. Ha quedado en entredicho la posibilidad de hacer a $ts = 0$,¹⁴ las evidencias en Estados Unidos muestran que la mayoría de las personas pagan impuestos sobre dividendos y se pagan impuestos sobre ganancias de capital.¹⁵

14. Miller y Scholes (1978), muestran la posibilidad que tienen las personas para diferir las ganancias de capital hasta su muerte utilizando algunas protecciones fiscales.

15. Véase Van Horne (1997), págs. 272-273.

3. El modelo presupone que las empresas pueden deducir ilimitadamente los intereses, cuando realmente sólo está ajustada a los beneficios, de la que se pueden derivar dos efectos no contemplados en el modelo.¹⁶

- Que las empresas emitan menos deuda, reduciendo con ello las tasas de interés. La empresa no tendría que «sobornar» a inversores de categorías fiscales superiores.
- La primera unidad de deuda incrementa más el valor de la empresa que la última unidad, debido a que el interés de las últimas no puede ser deducible.

D. Otras protecciones tributarias que reducen la ventaja fiscal por deuda

De Angelo y Masulis (1980) señalan la existencia de otros ahorros fiscales diferentes a la deuda, tales como la depreciación contable, las reservas por agotamiento y los créditos tributarios a la inversión; en este caso la protección fiscal puede ser redundante en empresas cuyas utilidades sean insuficientes para compensar las deducciones fiscales en amplios períodos.

El valor de empresa se reduce cuando no se tiene certeza de qué monto

de protección fiscal por interés se puede beneficiar la empresa.

E. Los costos de dificultades financieras

Pueden ser directos e indirectos

Directos: Costos legales, administrativos, contables en los procedimientos formales de suspensión de pagos y quiebra. De fácil cuantificación, pero sólo representan un valor insignificante: 2-3% del valor del mercado de la empresa.¹⁷

Indirectos: Oportunidades perdidas de obtener financiación, de retener personal clave, de mejorar la producción, de realizar inversiones rentables, de lograr mayores ventas, costos de reorganización, de liquidación, pérdida de la ventaja fiscal por deuda, etc.

La probabilidad de entrar en dificultades financieras aumenta en la medida que el grado de endeudamiento de la empresa sube. No obstante, el mercado descuenta los probables costos directos e indirectos reflejados en el valor de la empresa.

Ki y Ke se ajustan dependiendo de las clases de empresas de acuerdo con su tamaño, líneas de productos o tipos de activos que mantengan.

La relevancia de los costos de dificultades financieras en la política de en-

16. Ross, S. y otros (2000), pág. 493.

17. El primer autor que cuantificó los costos de quiebra fue Warner (1977); en una muestra de 20 empresas de ferrocarriles (durante el período 1930-1935) encontró que los costos de dificultades financieras eran en promedio un 1% del valor del mercado de la empresa, siete años antes de la quiebra y de 2.5% tres años antes, iba aumentando a medida que se aproximaba la quiebra. Si el costo en el momento de la bancarrota fuera del 3% y se presentara una cada veinte años (probabilidad del 5% anual), el costo de quiebra sería de 15 centésimas del 1% del valor de mercado actual de la empresa.

Otros estudios para resaltar son: Ang, Chua y McConnell (1982), White (1983), Altman (1984) y Weiss (1990).

deudamiento ha sido tema de debate en el mundo financiero donde se cuestiona su nivel de significación y si éstos logran compensar los beneficios por la ventaja fiscal por deuda; creándose dos corrientes: Los que consideran que los costos de dificultades financieras son insignificantes y por lo tanto no inciden en la política de endeudamiento y aquellos que consideran que estos costos no son nada desdenables y su efecto justifica la existencia de una estructura de capital óptima.¹⁸

Si los costos de dificultades financieras son significativos y se incluyen al

valor de empresa propuesto por MM (1963) se tendría: $VI = Vu + tDn - Q (D/V)$

Donde:

tDn = Ventaja impositiva por deuda reducida por el efecto de los impuestos personales y/o protecciones fiscales alternas.

$Q (D / V)$ = Son los costos por dificultades financieras en función creciente del ratio de endeudamiento.

La integración de los efectos impositivos y los costos de dificultades financieras se muestran en la Figura 5.

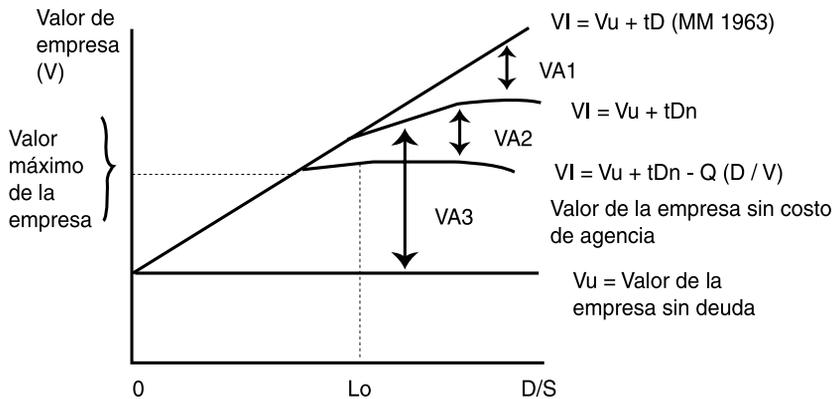


Figura 5. Efecto de los costos de dificultades financieras y de los impuestos sobre el valor de la empresa.

Nota: (*) La figura muestra por separado el valor que puede alcanzar la empresa cuando logre beneficiarse de toda la ventaja fiscal por tD , o tan sólo de una parte, tDn .

- VA1: Valor actual de otras protecciones fiscales, y el efecto del impuesto personal.
- VA2: Valor actual de los costos de dificultades financieras.
- VA3: Valor actual de la protección fiscal neta sobre la deuda.

Fuente: Rivera, J. (1998a), Pág. 137.

18. Algunos de los estudios más relevantes de la primera corriente son: Higgins y Schall (1975), Haugen y Senbet (1978), (1979) y (1988). Dentro de la segunda corriente se pueden citar: Baxter (1967), Stiglitz (1969), Kraus y Litzenger (1973), Scott (1976) (1977), Altman (1984) y Kim (1978).

IV. LITERATURA MÁS RECIENTE SOBRE LA TEORÍA DE LA ESTRUCTURA DE CAPITAL

A. *Costos de agencia*

La estructura de capital de la empresa se establece por un conjunto de contratos caracterizados por mantener una relación de agencia, donde el principal delega autoridad en la toma de decisiones a otra persona para que desempeñe un servicio a su nombre. Ambos pretenden maximizar su propia utilidad pero distanciados por la propiedad y el control; esto puede causar problemas de agencia que inciden sobre el valor de la empresa debido a que su solución conlleva a unos nuevos costos, conocidos como costos de agencia.

Según Jensen y Meckling (1976) los costos de agencia son la suma de los costos de supervisión por parte del principal, los costos de fianza y las pérdidas residuales.

1. *Conflictos entre accionistas y administradores*

Proviene de la separación entre propiedad y control, y más específicamente porque los administradores no custodian el total de los beneficios reclamados por los accionistas, sino que transfieren una parte a su lucro personal no de una forma directa sobre las utilidades de cada uno de los proyectos de la empresa, pero sí por su participación en el costo entero de consumo de beneficios no pecuniarios

o «extras»; como aquellas relacionadas en mantener excesivas comodidades, mayor tiempo libre e inversión de menos esfuerzos en la gestión de los recursos de la empresa. Estos problemas de agencia, producto de la incertidumbre y supervisión imperfecta que caracteriza el comportamiento de los mercados, se reduce cuando la administración consigue una mayor participación en el capital de la empresa, que podría lograrse por el aumento de la fracción de la empresa financiada por deuda, manteniendo su inversión constante.¹⁹

Cabe anotar que este conflicto de intereses entre los propietarios de capital y los agentes decisores aumenta en la medida que los primeros se encuentren en mayor desventaja informativa con respecto a los segundos. De otro lado, este conflicto se restringe en la medida que la empresa aumente la estructura de recursos sin derecho a voto; la mejoría de las condiciones de poder de la directiva, por pequeña que sea su propiedad en la empresa, va a ser un estímulo para que actúe en defensa de intereses más semejantes a los de los accionistas.

2. *Conflicto entre accionistas y prestamistas*

Las limitaciones de las cláusulas del contrato de deuda pueden motivar a los accionistas a tomar decisiones subóptimas, en el sentido de no maximizar el valor de la empresa, ya sea por aceptar riesgos importantes, por invertir insuficientemente, o por con-

19. Jensen y Meckling (1976).

ducir a una explotación de la propiedad,²⁰ dando lugar a otros costos de agencia.²¹ La tentación por ejecutar este tipo de decisiones cobra mayor fuerza cuando un elevado endeudamiento de la empresa acrecienta sus probabilidades de ir a la quiebra. Los accionistas estarán dispuestos a aceptar proyectos de inversión subóptimos sin importarles que sus beneficios particulares influyan negativamente sobre el de los prestamistas, ni que el valor de la empresa se reduzca, o a rechazar proyectos de inversión con valor presente neto positivo debido a que los aumentos de valores de la empresa sólo favorecen a los obligacionistas, o a acelerar pagos de dividendos y cuentas pendientes de la empresa a su favor.

Por lo tanto, una empresa endeudada mantiene una estrategia de inversión diferente a una no apalancada, que, por lo general, sigue políticas de selección de proyectos de valores presentes positivos.

La Figura 6 muestra el decrecimiento de los costos de agencia causados por el capital propio, y el aumento de los costos de agencia derivados por la

deuda a medida que aumenta el apalancamiento de la empresa. La combinación de estas dos curvas determina los costos totales de agencia, que en principio decrece con el aumento de deuda, pero a partir de un punto (L_0) comienza a aumentar. El punto (L_0) indica la estructura de capital óptima, es decir, donde los costos de agencia totales son mínimos.

El valor de una empresa endeudada, teniendo en cuenta la ventaja fiscal neta por deuda, los costos por quiebra y los costos de agencia, será:

$$V_l = V_u + [tD_n - Q(D/V) - (A_s + A_d)],$$

donde:

A_s = V_r . actual de los costos de agencia causados por la financiación con capital propio (conflicto entre accionistas y administradores).

A_d = V_r . actual de los costos de agencia causados por la financiación con deuda (conflicto entre accionistas y prestamistas).

Cuando la expresión señalada entre corchetes llegue a su punto máximo se alcanzará el valor tope de la empresa, como se muestra en la Figura 7.²²

20. Consiste en hacer pagos como dividendos y otros en tiempos de dificultades financieras.

21. Williamson (1988) desde una óptica de la economía de los costos de transacción y considerando la estructura financiera de la empresa como una estructura de gobierno, plantea que las cláusulas de la deuda, más severas que la del capital propio, no sólo generan beneficios por la presión que ejerce a los accionistas por mantener una armonía de intereses, sino costos con la rigidez (mala adaptación) con que se apliquen estas cláusulas, cuando se liquiden activos que tienen un mayor valor dentro de la empresa.

22. En la Figura 7 también se compara el valor que toma una empresa apalancada sin costo de agencia.

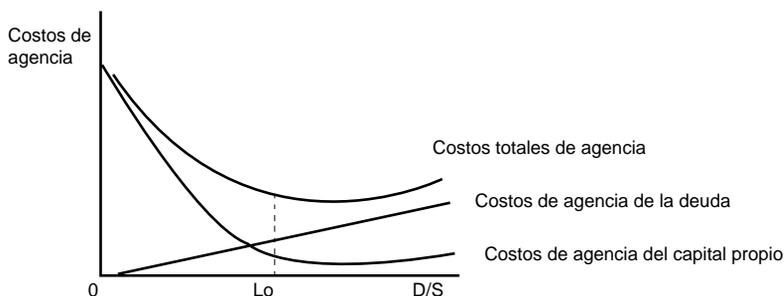


Figura 6. Efecto de los costos de agencia derivados de la deuda y el capital propio sobre la estructura de capital óptima.

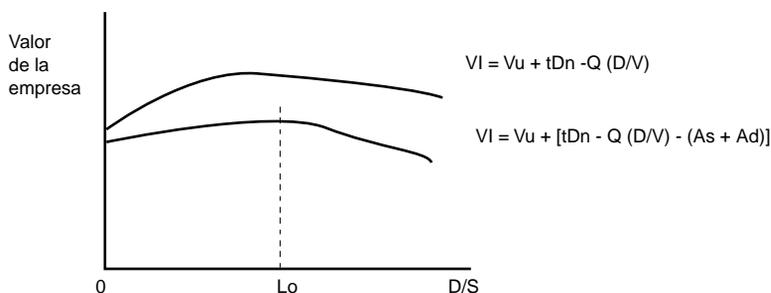


Figura 7. Valor de la empresa sin y con costos de agencia.

B. Información asimétrica

No todos los agentes económicos tienen acceso a la misma información de todas las variables económicas debido, principalmente, al costo y la desigualdad en el acceso a la información por parte de los participantes en el mercado. Los administradores en relación con los propietarios, y los inversores internos con respecto a los externos, actúan con cierta ventaja al estar en capacidad de tomar decisiones contando con información privilegiada y privada sobre las oportunidades de inversión y sobre las características especiales de los flujos de tesorería de la empresa.

Esta imperfección del mercado ha sido objeto de estudio en el análisis de la estructura de capital de la firma:

- La estructura financiera puede actuar como una señal informativa- Ross (1977), Heinkel (1982), David y Sarig (1991). La emisión de deuda es una señal positiva que incide en el valor de la empresa, lo contrario sucede con la emisión de acciones. La empresa puede lograr una estructura financiera óptima cuando la compensación del administrador se encuentra vinculada a estas señales en cuanto a su calidad de ver-

dadera o falsa. Esto se logra fijando una penalización importante a la administración si la empresa no tiene éxito, o un gran incentivo en caso contrario. Lo que impide que las empresas malas envíen señales de empresas buenas, como sucede cuando emiten deuda.

- Dada la alta aversión al riesgo por parte de los directivos, un mayor apalancamiento y/o una mayor participación de su capital en la empresa podría significar una alta calidad de la empresa, lo que quedaría reflejado en su valor. Leland y Pyle (1977).
- Las decisiones sobre la financiación corresponden a un orden de jerarquía de preferencias (*pecking order*) Myers (1984) y Narayanan (1988). En contraposición a la teoría del *trade-off* se argumenta que las empresas no tienen un ratio de endeudamiento óptimo que se pueda deducir de una compensación de costos-beneficios de la deuda, sino que lo fundamental de la política de financiación de la empresa es disminuir los costos de financiación externa generados por problemas de información asimétrica entre administradores e inversores externos. Por lo tanto, las empresas optarían en primer lugar por los fondos generados internamente, libres de información asimétrica, en segundo lugar por la deuda, y en último término por la emisión de acciones debido a que el mercado la asimila como una señal negativa. Aunque con el *pecking order* se puede dar una explicación satisfactoria de la relación inversa entre el endeudamiento y la rentabilidad de una

empresa, no es útil para demostrar las diferencias de los ratios de endeudamiento entre los sectores industriales, o para explicar porqué algunas empresas maduras y con abundantes flujos de caja prefieren mantener elevados pagos de dividendos en vez de cancelar la deuda, u otras con alta tecnología y crecimiento prefieren emitir nuevo capital antes que deuda.

C. Interacciones de mercado de producto-consumo

Determinación de la relación de la estructura de capital de la empresa con respecto a:

- Su estrategia cuando se compete en el mercado de productos.

Los oligopolistas tenderán a tener más deuda que los monopolistas o empresas en industrias competitivas, la razón es que dada la competencia entre las primeras, con cualquier tipo de incertidumbre, escogen altos niveles de deuda para emprender una postura de producción agresiva que lleva a un aumento en la ganancia esperada, cuando la empresa rival en equilibrio reduce su producción. Brander y Lewis (1986).

- Las características de sus productos o consumos.

Titman (1984) muestra que las empresas productoras de bienes y servicios que son únicos o duraderos, o que necesitan poner a su disposición ciertos suministros futuros, como por ejemplo refacciones, tal como sucede con la industria automotriz, informática, refrigeración, etc., puede esperarse que tengan menos deuda en comparación con empresas de bienes

sustitutos y/o no duraderos como restaurantes, hoteles, industrias de alimentos, etc.

De acuerdo con Sarig (1988) las empresas altamente agremiadas y/o empresas que emplean trabajadores con habilidades fácilmente transferibles deberían tener más deuda en relación con las empresas poco agremiadas (únicas en su sector o con mínimas posibilidades de sacar provecho de la asociación (cluster)) y/o con trabajadores muy especializados en labores difícilmente transferibles, esto debido a su mayor capacidad de negociación y/o alternativa de mercado de sus proveedores.

D. Control de empresa

Se analiza la influencia de la estructura de capital en los resultados de disputas por la toma de control. Los administradores de las empresas blanco de ofertas públicas de adquisición (OPA) tienen en la estructura de capital una opción de gran importancia para afectar los resultados en beneficio propio y/o de sus accionistas que están fuera de la administración. En diversas investigaciones se ha encontrado que el nivel de deuda va a ser mayor en empresas-blanco donde las ofertas públicas de adquisición (OPA) fracasan en relación con aquellas que se involucran en una pelea por el poder, y, a su vez, el apalancamiento de estas últimas va a ser mayor que las de empresas-blanco con OPA exitosas. Esta modificación de la estructura de capital afecta la

distribución de propiedad y de flujos de tesorería. Harris y Raviv (1988), Stulz (1988) e Israel (1991, 1992).

La estructura de capital óptima se logra cuando las ganancias de la administración y/o de los accionistas de la firma atacada, vía incremento en el valor de la empresa, se compensen con los costos por su pérdida de control.

E. Teoría del trade-off o de equilibrio de la estructura de capital

Resume todos aquellos modelos o teorías que sostienen que existe una combinación de deuda-capital óptima, maximizadora del valor de la empresa, que se genera una vez que se equilibren los beneficios y los costos de la deuda.

Aunque esta teoría explica con acierto la estructura de capital entre sectores y los tipos de empresas que estarían más propensos a ser adquiridos con endeudamiento (LBO), no justifica por qué empresas con mucha rentabilidad dentro de un mismo sector siguen financiándose con fondos propios y no utilizan su capacidad de deuda; por qué en países donde se han reducido los impuestos, o donde el sistema impositivo reduce la ventaja fiscal por deuda, el endeudamiento sigue siendo alto, por qué las empresas se separan por amplios períodos de la estructura de capital objetivo.²³

23. Shyam-Sunder, L. y Myers, S. (1999) al evaluar modelos del *trade off* comparados con los del *pecking order* se llegó a la conclusión que el último tiene un mayor poder explicativo en series de tiempo.

Sin embargo, uno de los mayores cuestionamientos es que, pese a contar con muchos modelos explicativos, aún ninguno de ellos ha llegado a una «fórmula exacta» para determinar el endeudamiento óptimo.

F. Diseño del título valor

Se centra en el estudio de los contratos financieros (títulos valores) donde se establecen los derechos de los inversores, sin los cuales sería muy difícil para la empresa conseguir recursos externos.

Estos derechos van a depender de las leyes protectoras de los inversores y su calidad de ejecución en el país donde son emitidos los títulos valores.

Teóricamente no se ha podido responder si estas normas legales afectan la estructura de capital corporativa, puesto que las empresas tienen la posibilidad de disuadir gran parte de ellas a través de las cláusulas en el acta de constitución de la sociedad, claro está, con los debidos costos por salirse de la estandarización.²⁴

En los contratos de deuda, por lo general, se prometen pagos fijos y no contingentes a los prestamistas, que además se encuentran respaldados por la ley de quiebra para acceder a los fondos de capital en caso de incumplimiento; mientras en los contratos de capital (acciones) sus tenedores, sujetos a la responsabilidad limitada, sólo participan de los excedentes después del pago a los prestamistas. No obstante, esta asignación

de flujos depende del grado de información asimétrica, de los conflictos de agencia, de las disputas por el control de la empresa y de otras decisiones tomadas por quien está al mando de la empresa, tales como la elección del proyecto, operaciones diarias, asignación de personas, etc.

Con base en los desarrollos de la teoría de los contratos financieros se ha comenzado a generar modelos basados en el diseño de títulos valores que minimicen los problemas de:

- Agencia, Williams (1989), Bolton y Scharfstein (1990)
- Información asimétrica (Stein 1992)
- Control corporativo, Harris y Raviv (1989), Aghion y Bolton (1992)

CONCLUSIONES

El desarrollo de la teoría de la estructura de capital ha permitido evaluar el problema de la financiación empresarial desde diferentes puntos de vista. En un principio con propuestas teóricas en escenarios de mercados perfectos, dando origen a dos corrientes teóricas contrapuestas, conocidas como la tesis tradicional y la tesis de Modigliani y Miller.

- La tesis tradicional, que sostiene que existe una combinación financiera entre recursos propios y ajenos que minimiza el costo del capital medio ponderado y, por lo tanto, permite incrementar el valor de empresa con el uso acertado del apalancamiento financiero.

24. La Porta, R.: López-de-Silanes, F.; Shleifer, A. y Vishny, R. (1997) encuentran que las grandes empresas de países con medidas proteccionistas más altas para los inversionistas obtienen mayores recursos a través del capital propio, mientras la consecución de recursos a través de la deuda es independiente del nivel de protección.

- La tesis de Modigliani y Miller, que considera que no existe una estructura financiera óptima; justificada por una supuesta independencia entre el valor de la empresa y el costo de capital medio ponderado respecto al apalancamiento.

Posteriormente surgió la teoría de la compensación (*trade off*) entre los beneficios y costos derivados del endeudamiento como una postura intermedia entre las dos tesis clásicas contrapuestas. Teniendo en cuenta las imperfecciones del mercado, admite la existencia de una estructura óptima de capital originado desde otros parámetros, que no corresponde sólo al efecto del endeudamiento, sino a los impuestos y otros factores friccionales del mercado.

Últimamente esta teoría se ha visto enriquecida por un gran número de contribuciones analíticas que han tratado de conciliar e integrar comportamientos reales que no se venían teniendo en cuenta en los esquemas clásicos del pensamiento financiero, tales como los costos de dificultades financieras, los conflictos de intereses entre inversionistas y entre accionistas y directivos de la empresa, la posibilidad de utilizar la deuda como un mecanismo para emitir señales al mercado de capitales, o por razones estratégicas sobre los mercados de factores y productos, incluido el mercado laboral, o en algunas ocasiones para influir sobre el control de la organización.

Se plantea así un cuestionamiento del objetivo fundamental de la administración financiera de maximizar la riqueza de los accionistas a través de la maximización del valor de merca-

do de la empresa cuando se sacan a relucir problemas de incentivos, de derechos de propiedad, de señalización, de incertidumbre, de información asimétrica, de estrategias de producción real y consumo, y de control de empresa; restricciones que han venido siendo tratadas desde las distintas ópticas de la economía de los costos de transacción, la economía de los derechos de propiedad, la teoría de agencia, modelos de interacción de la deuda con el mercado de producto-consumo, y la teoría sobre control de empresa; y más recientemente por la teoría contractual de la empresa con la que se pretende resolver estos problemas a través del diseño de nuevos títulos valores.

De otro lado, la teoría de la jerarquía financiera se contrapone a todo trabajo analítico orientado a identificar los factores determinantes de la estructura óptima de capital, al sostener que las empresas siguen una secuencia de preferencias jerárquicas sobre las distintas fuentes de financiación que va seleccionando a medida que las más apetecidas se vayan agotando. El nivel de preferencias empieza por la utilización de fondos internos (autofinanciación), en segundo lugar se decide por el endeudamiento bancario, posteriormente la emisión de títulos de renta fija y dejando como última alternativa la emisión de acciones propias. De esta forma las empresas no tienen un ratio de endeudamiento objetivo, y su ratio en un momento dado no es más que el resultado de su particular historia de restricciones. En versiones más actualizadas se ha enfatizado en las limitaciones originadas por la información asimétrica, y los costos de dificultades financieras sobre la estructura de capital.

Las aportaciones de cada una de las teorías que explican el porqué de una determinada estructura de capital, en forma conjunta van creando un cúmulo de conocimientos nada desechables, y aunque ninguna de ellas ha sido de aceptación general, sí es evidente que los modelos que plantean las nuevas teorías se asemejan cada vez más a la realidad que representan, aunque su operatividad se vea fuertemente reducida.

BIBLIOGRAFÍA

- Aghion, P. y Bolton, P. (1992): An incomplete contracts approach to financial contracting. *Review of Economic Studies Limited*. Vol. 59, pp. 473-494.
- Altman, E. (1984): A further empirical investigation of the bankruptcy cost question. *The Journal of Finance*. Vol. 39, No. 4, September, pp. 1.067-1.089
- Ang, J.; Chua, J. y McConnell, J. (1982): The administrative cost of corporate bankruptcy: a note. *The Journal of Finance*. Vol. 37, No. 1, March, pp. 219-226.
- Baxter, N. (1967): Leverage, risk of ruin and the cost of capital. *The Journal of Finance*. No. 22, September. pp. 395-403.
- Bolton, P. y Scharfstein, D. (1990): A theory of predation based on agency problems in financial contracting: *The American Economic Review*. Vol. 80, No. 1. March, pp. 93-106.
- Brander, J. y Lewis, T. (1986): Oligopoly and financial structure: the limited liability effect. *The American economic Review*. Vol. 76, No. 5, December, pp. 956-970.
- Brealey, R. y Myers, S. (1998): *Principios de Finanzas Corporativas*. McGraw-Hill, quinta edición. Madrid-España.
- De Angelo, H. y Masulis, R. (1980): Optimal capital structure under corporate and personal taxation. *Journal of Financial Economic*. Vol. 8. March, pp. 3-29.
- Fama, E. (1965): The behavior of stock market prices. *Journal of Business*. Vol. 38, January, pp. 34-105.
- Fama, E. (1978): The effects of a firm's investment and financing decisions on the welfare of its security holders. *American Economic Review*. Vol. 68, No. 3, June, pp. 272-284.
- Fama, E. y Miller, M. (1972): *The Theory of Finance*. Holt, Rinehart, Wiston, New York.
- Haley, C. y Schall, L. (1979): *The Theory of Financial Decision*. McGraw. Hill. New York.
- Harris, M. y Raviv, A. (1988): Corporate control contests and capital structure. *Journal of Financial Economics*. Vol. 20, pp. 55-86.
- (1989): The design of securities. *Journal of Financial Economics*. Vol. 24, No. 2, October, pp. 255-287.
- (1991): The Theory of Capital Structure. *The Journal of Finance*. Vol. 46 No. 1, March, pp. 297-355.

- Haugen, R. y Senbet, L. (1978): The insignificance of bankruptcy costs to the theory of optimal structure. *The Journal of Finance*. Vol. 33, No. 2, May, pp. 383-393.
- (1979): New perspectives on informational asymmetry and agency relationships. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. Vol. 14, No. 4, November, pp. 671-694.
- (1988): Bankruptcy and agency costs: their significance to the theory of optimal capital structure. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. Vol. 23, No. 1, March, pp. 27-38.
- Heinkel, R. (1982): A theory of capital structure relevance under imperfect information. *The Journal of Finance*. Vol. 37, No. 5, December, pp. 1.141-1.150.
- Higgins, R. y Schall, L. (1975): Corporate bankruptcy and conglomerate merger. *The Journal of Finance*. Vol. 30, No. 1, March, pp. 93-113.
- Israel, R. (1991): Capital structure and market for corporate control: the defensive role of debt financing. *The Journal of Finance*. Vol. 46, No. 4, September, pp. 1.391-1.409.
- (1992): Capital and ownership structures, and the market for corporate control. *The Review of Financial Studies*. Vol. 5, No. 2, pp. 181-198.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976): Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. Vol. 3, October, pp. 305-360.
- Kim, E. (1978): A mean - variance theory of optimal capital structure and corporate debt capacity. *The Journal of Finance*. Vol. 32, No. 1, Masch, pp. 45-63.
- Kraus, A. y Litzenberger, R. (1973): A state - preference model of optimal financial leverage. *The Journal of Finance*. Vol. 28, No. 4, September, pp. 911-922.
- La Porta, R.; López-de-Silanes, F.; Shleifer, A. y Vishny, R. (1997): Legal determinants of external finance. *The Journal of Finance*. Vol. 12, No. 3, July, pp. 1.131-1.150.
- Leland, H. y Pyle, D. (1977): Informational asymmetries, financial structure, and financial intermediation. *The Journal of Finance*. Vol. 32, No. 2, May, pp. 371-387.
- Miller, M. (1977): Debt and Taxes. *The Journal of Finance*. Vol. 32, No. 2, May- pp. 261-275.
- y Scholes, M. (1978): Dividends and Taxes. *Journal of Financial Economics*. Vol. 6, No. 4, December, pp. 333-364.
- Modigliani, F. y Miller M. (1958): The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American Economic Review*. Vol. 48, June, pp. 261-297.
- (1963): Corporate income taxes and the cost of capital: a correction. *The American Economic Review*. Vol. 53. June, pp. 433-443.

- Myers, S. (1984): The capital structure puzzle. *The Journal of Finance*. Vol. 39, No. 3, July, pp. 575-591.
- Narayanan, M. (1988): Debt versus equity under asymmetric information. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. Vol. 23, No. 1, March, pp. 39-51.
- Ravid, S. y Sarig, O. (1991): Financial signalling by committing to cash outflows. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. Vol. 26, No. 2, June, pp. 165-189.
- Rivera, J. (1998): *Factores determinantes de la estructura de capital de las grandes empresas industriales en Colombia*. Tesis doctoral presentada en la Universidad Autónoma de Madrid, España.
- (1998a): Aporte de la teoría de agencia al puzzle de la estructura de capital de la empresa. *Cuadernos de Administración*. No. 24, enero, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Ross, S. (1977): The determination of financial structure: the incentive-signalling approach. *The Bell Journal of Economics*. Vol. 8, No. 1, Spring, pp. 24-40.
- ; Westerfield, R. y Jaffe, J. (2000): *Finanzas Corporativas*. McGraw-Hill Irwin, quinta edición, México.
- Sarig, O. (1988): Bargaining with a corporation and the capital structure of the Bargaining firm. *Working paper, Tel Aviv University*.
- Shyam-Sunder, L. y Myers, S. (1999): Testing static trade off against pecking order models of capital structure. *Journal of Financial Economics*. Vol. 51, No. 2, Feb, pp. 219-244.
- Solomon, E. (1972): *Theorie de la Gestión Financiera*. Dumond, Paris.
- Scott, J. (1976): A theory of optimal capital structure. *The Bell Journal of Economics*. No. 34, Winter, pp. 33-54.
- (1977): Bankruptcy, secured debt and optimal capital structure. *The Journal of Finance*. Vol. 32, No. 1, March, pp. 1-19.
- Stein, J. (1992): Convertible bonds as backdoor equity financing. *Journal of Financial Economics*. Vol. 32, No. 1, August, pp. 3-21.
- Stiglitz, J. (1969): A re-examination of the Modigliani-Miller theorem. *The American Economic Review*. Vol. 59, No. 6, December, pp. 784-793.
- (1974): On the irrelevance of corporate financial policy. *The American Economic Review*. Vol. 64, No. 6, December, pp. 851-866.
- Stulz, R. (1988): Managerial control of voting rights. Financing policies and the market for corporate control. *Journal of Financial Economics*. Vol. 20, pp. 25-24.
- Titman, S. (1984): The effect of capital structure on a firm's liquidation decision. *Journal of Financial Economics*. Vol. 13, March, pp. 137-151.

- Van Horne, J. (1997): *Administración Financiera*, Pearson. Educación, décima edición. México.
- Warner, J. (1977): Bankruptcy costs: some evidence. *The Journal of Finance*. Vol. 32, No. 2, May, pp. 71-81.
- Weiss, L. (1990): Bankruptcy resolution: direct costs and violation of priority of claims. *Journal of Financial Economics*. Vol. 27, No. 2, pp. 285-314.
- White, M. (1983): Bankruptcy costs and the new bankruptcy code. *The Journal of Finance*. Vol. 38, No. 2, May, pp. 477-488.
- Williams, J. (1989): *Monitoring and optimal financial contracts*. Working paper University of British Columbia, citado en Harris y RAvid (1992).
- Williamson O. (1988): *Corporate finance and corporate governance*. *The Journal of Finance*. Vol. 43, No. 3, July, pp. 487-511 

COLOMBIA FRENTE A LA COYUNTURA FINANCIERA INTERNACIONAL

FERNANDO E. SUESCÚN M.

Asesor de la presidencia de Ecopetrol. Se ha desempeñado como vicepresidente financiero de la petrolera estatal, presidente del Banco Unión Colombiano, vicepresidente del Banco de Bogotá en Colombia y en Nueva York. Profesor de Finanzas Internacionales y Banca de Inversión en prestigiosas universidades del país.

RESUMEN

Las perspectivas de la economía colombiana y en particular su situación fiscal y cambiaria se analizan a la luz de las políticas sugeridas por el Consenso de Washington (ajuste fiscal, privatización y apertura) y las críticas a este enfoque realizadas por el premio Nobel, Joseph Stiglitz.

A partir de la experiencia de los países del sudeste asiático y su respuesta exitosa a la crisis financiera internacional, las políticas de austeridad fiscal y apertura a los mercados externos ganan credibilidad ante los organismos financieros internacionales. Sin embargo, los casos de Argentina y Brasil minan las bases de esta confianza. Argentina enfrenta una situación caótica, con una devaluación del 250% y restricciones a las operaciones comerciales. También Brasil presenta un alto riesgo de cri-

sis, a pesar del apoyo recibido por el FMI.

Colombia enfrenta una situación crítica que le implica altos esfuerzos fiscales, a pesar de ser un país que siempre ha cumplido con sus obligaciones. Si a los esfuerzos fiscales no los acompaña un crecimiento apreciable de la economía, difícilmente la situación sea sostenible. La interpretación de esta coyuntura es iluminada por la posición de Stiglitz frente a la globalización, quien aboga por un enfoque de mayor contenido social y un crecimiento gradual puesto que se plantea serias dudas sobre la eficiencia de los mercados.

En el largo plazo, mayores niveles de exportación e integración regional, y disciplina fiscal son cruciales para encaminar a Colombia en la senda definitiva del desarrollo.

PALABRAS CLAVES

Devaluación, ajuste fiscal, crecimiento, desempleo, inequidad, globalización, integración.

SUMMARY

The outlook for the Colombian economy, and more specifically for its fiscal health and exchange rate, are analyzed in the light of Washington's policy recommendations (spending cuts, privatization and free trade), and criticism of these policy measures by Nobel Laureate Joseph Stiglitz.

Stemming from the experience of countries in Southeast Asia, and their generally successful response to the international financial crisis, it has become clear that policies of fiscal austerity and exposure to foreign markets enhance their credibility with international financial institutions. Nonetheless, Argentina and Brazil have both served to undermine such confidence. Argentina now faces chaos, with a devaluation of 250% and severe restrictions on commercial ope-

rations. Brazil is also at grave risk, despite the support received from the IMF.

Colombia now faces a critical situation of its own, and will require a high degree of fiscal austerity despite its excellent record of meeting its obligations. However, if fiscal restraint is not accompanied by appreciable economic growth, the situation may not be sustainable. The interplay of these factors is brought to light by Stiglitz' criticism of globalization. Because of serious doubts as to the efficiency of markets, Stiglitz favors programs with a higher degree of social content and a more gradual rate of growth.

In the long term, higher exports, regional integration and fiscal austerity will be instrumental in guiding Colombia along the path of sustained development.

KEYWORDS

Devaluation, fiscal policy, growth, unemployment, inequality, globalization, integration.

El 2 de julio pasado (2002) se cumplió el quinto aniversario de la devaluación del Bath de Tailandia, episodio que dio origen a la inesperada crisis de los países del Este del Asia, incluyendo Corea del Sur, Indonesia, Malasia y Filipinas, con amenazas a escala global.¹

Más aún, desde mediados de los años ochenta y a través de la década de los noventa, los mercados emergentes fueron adoptando como modelo de desarrollo aquel propuesto por el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y la Secretaría del Tesoro de los Estados Unidos, en el llamado Consenso de Washington.

Corea del Sur, Indonesia, Tailandia, Malasia y Filipinas, al igual que Colombia y América Latina, financieramente hablando, forman parte de los llamados mercados emergentes.

¿Qué es el Consenso de Washington?

El Consenso de Washington es un modelo de crecimiento económico que busca el desarrollo de los países, basado en tres pilares fundamentales: austeridad fiscal, privatización de empresas estatales y liberalización de los mercados. Sus gestores, teniendo en cuenta los niveles de crecimiento alcanzados por los países del Este del Asia, consideraron que esa experiencia era capitalizable al resto del mundo en desarrollo, para crecer y generar divisas suficientes destinadas a la atención de créditos en mora, a raíz de la crisis mexicana de 1982 que se extendió, prácticamente, a todo Latinoamérica.

La región se había endeudado en niveles peligrosos con el sistema bancario internacional; los gobiernos gastaron o malgastaron esos recursos, lo que ocasionó expansiones monetarias y niveles de inflación sin precedentes que, más tarde, se tradujeron en elevadas tasas de interés y devaluaciones masivas y que imposibilitaron la atención de compromisos adquiridos con la banca durante los años setenta.

Detrás de todo esto el análisis era que si los gobiernos se habían endeudado y habían gastado de una manera irresponsable, ocasionando impensables niveles de inflación e imposibilitando el servicio de la deuda con serias amenazas, incluso a la estabilidad patrimonial de bancos en Estados Unidos, Europa y Japón, se requería buscar una solución capaz de abordar esos problemas.

De una parte, la más perjudicada con la inflación era, primero, la población pobre, por lo que se necesitaba eliminar la laxitud monetaria y el gasto público, en aras de detener la inflación. En segundo lugar, dado que a los gobiernos se los catalogaba como ineficientes y corruptos en la administración de sus empresas, había que privatizarlas para garantizar su óptimo desempeño en manos de particulares y, en tercer lugar, era necesario generar recursos para el pago de los préstamos con la banca, por lo que la liberación del comercio internacional y de los flujos de capital era lo más deseable.

La liberación del comercio internacional tenía su fundamento en el llama-

1. *The Economist*, julio 6/02.

do sesgo antiexportador, fenómeno mediante el cual los países no exportan, en parte, por el costo resultante de elevados aranceles a las importaciones de insumos necesarios para elaborar el producto exportable.

La liberación del movimiento de capitales debía atraer inversión extranjera y permitiría captar recursos de los mercados internacionales de capital que con la consultoría implícita del Fondo Monetario Internacional se convertirían en los agentes estabilizadores de los mercados emergentes.

Como se discutirá más adelante, el modelo del Consenso de Washington es catalogado por Joseph Stiglitz, premio Nobel de Economía del año pasado,² como un modelo neoliberal, en el que no hay espacio para la intervención del gobierno, puesto que está fundamentado en la liberación de los mercados con la premisa de que los mercados liberados funcionan a la perfección.

Se trata de resucitar el modelo del "laissez faire", tan popular en algunos círculos del siglo XIX y que fue revisado después de la Gran Depresión de 1929, pero que ahora parece ocupar lugar privilegiado en el desarrollo de países menos avanzados. En síntesis, se retoma a Adam Smith, con su modelo de las fuerzas de mercado que, motivadas por las ganancias, conducen a la economía a resultados eficientes, como si fueran llevadas por una mano invisible. Al respecto se volverá más adelante.

El modelo de desarrollo de países del Este del Asia, tomado como ejemplo de estrategia de globalización, impuso una economía privada altamente competitiva enfocada a exportaciones que, progresivamente, fueron migrando de industrias intensivas en mano de obra a productos más complejos e industrias pesadas y más sofisticadas como el ensamble de automóviles, aviones, chips para computadoras y robots.

Esas economías, lideradas por la inversión japonesa desde 1960, en el período comprendido desde 1992 a 1995, previo a la crisis de 1997, crecieron anualmente entre el 7% y el 9% con bajas tasas de inflación y tipos de cambio fijos atados al dólar. La recesión enfrentada por Japón a principios de la década del 90 desaceleró el comercio exterior, aumentó la cartera vencida de los bancos, desinfló los mercados bursátiles y causó devaluaciones de las monedas de esa región que fluctuaron entre el 30% y el 40% y para Indonesia el 78%, en el período comprendido entre junio de 1997 y septiembre de 1998.³ Todo lo anterior condujo a una recesión que se tradujo en tasas negativas de crecimiento. El PIB de Tailandia, por ejemplo, cayó 10% en 1998, mientras que el de Corea del Sur lo hizo en un 7%.

Para recuperar el ritmo de crecimiento del producto, en términos de dólares, se tuvo que neutralizar el efecto de la devaluación, con mayores nive-

2. Stiglitz, J. *Globalization and its Discontents*. W.W. Norton & Co., Nueva York, 2002.

3. Cf. Beim, D., y Calomiris, CH. *Emerging Financial Markets*. McGraw-Hill, Nueva York, 2001.

les de exportación, lo que se materializó en superávits en la cuenta corriente de la balanza de pagos, en cantidades suficientes para atender su elevado endeudamiento externo. La deuda externa oscila entre el 44% y el 173% del PIB.

Por décadas, la orientación exportadora de esos países, la inversión y el ahorro han probado ser más eficaces que la protección que ciertos mercados emergentes han impuesto a las importaciones. Se incrementó el comercio intrarregional y se aumentó el consumo doméstico, particularmente en Corea del Sur, para compensar la caída de la demanda de los Estados Unidos, derivada de menores inversiones en tecnología. Sin excepción, en los últimos doce meses, todos los países registran amplios excedentes en la cuenta corriente, con saldos que individualmente están entre US\$ 5 y US\$ 8 billones. La tasa de ahorro de esos países en relación con el PIB está entre el 30% y el 40% del PIB, en contraste con el 18% en los Estados Unidos.

Al cumplirse el quinto aniversario de la crisis se celebra la consolidación económica de esas naciones con resultados destacados, particularmente en los casos de Corea del Sur que, en el primer trimestre de este año, en medio de la incertidumbre económica mundial, ya crecía a niveles cercanos al 6% y de Tailandia y de Filipinas, con incrementos de, prácticamente, 4% anual.

Esos crecimientos se tradujeron en resultados positivos en los mercados de capitales de la mayor parte de la región. Con la excepción de Malasia y de Filipinas, en lo corrido del año, hasta el 10 de julio, en medio de la

crisis de las bolsas de valores de los países avanzados, salvo Tokio, los indicadores bursátiles de los tres países restantes en términos de dólares, se apreciaron entre el 29% y el 42%.

Vale la pena destacar que hasta el martes de esta semana (julio 16-2002) y, en lo corrido del año, el Dow Jones ha caído 16%, el Standard & Poor's, 22% y el Nasdaq 30%. Las bolsas europeas muestran similares resultados con caídas del 10%. En contraste, la Bolsa de Tokio se ha apreciado 13% en dólares hasta el 10 de julio pasado (2002).

Mención aparte merece el sector bancario, afectado por préstamos a grandes compañías y de los que aún quedan problemas por resolver, a pesar de la capitalización y de la segregación de la cartera mala en un fondo especial por parte del gobierno, en el caso de Corea, del cual se espera obtener una recuperación del 56%. Se han adoptado parámetros para la evaluación de riesgos y se han producido adquisiciones por parte de fondos privados de inversión y de bancos extranjeros, lo que ha conducido a mayores niveles de eficiencia y de competencia.

Muchos bancos que salieron afectados por la crisis, con un portafolio ya saneado, están redirigiendo sus colocaciones, a firmas medianas y al sector consumidor que ya representa el 50% de la cartera, especialmente en préstamos hipotecarios y para vehículos. Las entidades bancarias han decidido ceder el segmento de las grandes empresas al mercado de bonos y acciones, lo que contribuye al restablecimiento del modelo económico en dos direcciones: fortalecimien-

to del mercado de capitales y crecimiento del consumo.

Los ahorradores, por su parte, mantienen su dinero en los bancos teniendo en cuenta el interés real que perciben por sus depósitos: aún no rompen el paradigma de ahorro tradicional. En Indonesia, con una inflación del 11.5% anual el mes pasado, las tasas de captación bordean el 16%. En Corea del Sur, con una inflación anual en junio del 2.6%, la tasa de captación se ubica en cerca del 5%. Los tres países restantes registran condiciones similares.

La recuperación descrita en esa región del mundo, contrasta profundamente con los desarrollos que se han presentado en Colombia y América Latina.

Antes de referirnos a Colombia examinemos, por un momento, los casos argentino y brasileño, considerados como emblemáticos de lo que puede ser un contagio para la región.

Tuve ocasión de ver de cerca el caso argentino, a raíz de la visita que hice a ese país a principios de este año (2002). Buenos Aires continúa siendo la ciudad más encantadora de América Latina, el tango, San Telmo, el bife de chorizo, sus calles y la incomparable tertulia con los argentinos, a los que he considerado como los mejores conversadores del mundo. En esta ocasión el *corralito* era el tema obligado, teniendo como marco el ruido de las cacerolas.

¿Se imaginan ustedes si mañana, en Colombia, en razón de que el país no puede atender los pagos de su deuda externa, nos congelan indefinidamente los depósitos a término con los bancos y nos limitan los pagos de las

cuentas corrientes a sumas inferiores a nuestros presupuestos mensuales? Pues eso les pasó a los argentinos.

El corralito, como el que se les pone a los bebés para que no se salgan, fue dispuesto en diciembre de 2001 por el entonces ministro de economía Domingo Cavallo, en un desesperado intento por frenar la incesante fuga de fondos que, en menos de un mes, excedieron US\$19.000 millones. Para que se den una idea de la magnitud de la fuga de capitales, las reservas internacionales, a finales de 2000 estaban en más de US\$25.000 millones y a mayo de este año escasamente superan US\$10.000 millones.

Un retiro masivo de fondos como el que se estaba presentando, derivado de la desconfianza en el manejo cambiario y alertado por el aumento en las tasas de interés en pesos argentinos que se elevaron en marzo de 2001 del 10% a más del 35%, mientras que las tasas en dólares pasaron del 10% al 15% en el mismo mes en el mercado local, era una señal de alerta que el mercado captó. Si un depósito en pesos a 90 días pagaba el 35% y uno en dólares el 15%, en una economía extraoficialmente dolarizada, era sencillamente porque, como mínimo, se esperaba una devaluación del 20%.

Los mercados internacionales de bonos desde el mismo marzo de 2001 también detectaron la señal, aumentando aceleradamente los *spreads* de los bonos soberanos. Por ejemplo, el margen sobre los bonos del tesoro de los Estados Unidos con vencimiento 2009 pasó de más de 7% a más del 20%, en la primera quincena de agosto de 2001. Esa tendencia continuó para alcanzar más del 42% en enero de este año.

Después de registrar tasas de crecimiento que excedieron 5% en promedio entre 1990 y 1998, el país entró en recesión en medio de déficits en la cuenta corriente de la balanza de pagos que superaron el 5% del PIB, lo que dejaba a Argentina sin mayor margen de caja para atender los pagos de la deuda externa.

Frente al incumplimiento de los compromisos adquiridos para la reducción del déficit fiscal, particularmente por parte de los gobiernos provinciales, el FMI decidió quitarle el apoyo al país. El Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, dentro de la misma línea de conducta, decidieron suspender desembolsos programados del orden de US\$1.100 millones.

Ante crecimientos negativos y abultados déficits en cuenta corriente, Argentina se demoró excesivamente en devaluar el peso como herramienta para aumentar las exportaciones y generar caja para el servicio de la deuda. La situación se agravó con la decisión de Brasil de devaluar el real, haciendo las exportaciones argentinas menos competitivas. La revaluación del dólar frente al euro desde 1999 y hasta principios de este año también hizo muy costosas las exportaciones argentinas con un peso atado al dólar.

En suma, la situación de Argentina no puede ser peor: crecimiento negativo de más del 16% este año, inflación por encima del 23%, devaluación

en exceso del 250%, tasas de interés superiores al 46% y la bolsa de Buenos Aires cayendo en más del 64% en dólares, en lo corrido del año. Se estima que US\$ 12.500 millones aún se encuentran atrapados en depósitos a término y otros US\$ 10.000 millones en depósitos de ahorro y en cuentas corrientes.

Para disponer de los fondos atrapados en el *corralito*, los ahorradores podrán optar por canjearlos por bonos en pesos a 5 años o en dólares a 10 años o mantenerlos hasta finales de 2005, para ser redimidos mediante un calendario de pagos. Sin embargo, se estima que los bonos podrían redimirse por un 30% de su valor nominal con ingentes pérdidas para los tenedores.

En el caso argentino, al contrario de lo sucedido en el Este del Asia, no hay nada que celebrar; por el contrario hay que lamentar la precaria condición política, económica y financiera que afronta el país, con sus consiguientes implicaciones sociales.

El país se encuentra acorralado frente al Fondo Monetario Internacional y los ahorradores aún confinados al desprestigiado *corralito*. Lo que se requiere es volver a poner en marcha el motor, abrirles los mercados a los productos argentinos; más que cualquier otra cosa fue el comercio con Estados Unidos lo que sacó a México de la crisis.⁴ La asistencia del sistema financiero internacional es un imperativo para reestructurar los

4. El FMI en la ruina argentina, Joseph Stiglitz, *El Tiempo*, junio 2/02.

pasivos y restablecer la confianza de los ahorradores argentinos, pero no a un costo del 70% del valor de sus depósitos.

Brasil, de otra parte, presenta señales de alerta que el mercado ha incorporado en los spreads de la deuda soberana que se han elevado entre enero y junio de este año de 7.50% sobre la cotización de los bonos de tesoro de los Estados Unidos a 17.50% en la actualidad, prima que está por encima de la que reconoce Nigeria en sus títulos y que ubica los bonos del Brasil, en segundo lugar de mayor riesgo, después de Argentina. Tanto la deuda de Brasil como la de Argentina representan 55% del PIB.

En los últimos doce meses, a julio, el real se ha devaluado en 13%, la economía muestra signos de decrecimiento y la cuenta corriente a mayo, registraba saldos negativos de US\$19.000 millones. El impacto se ha hecho sentir en la Bolsa de Sao Paulo que se ha depreciado en 37% en términos de dólares, en lo corrido del año, hasta el pasado 10 de julio. Sin embargo, la economía brasileña tiene cierta protección en el sentido de que tan sólo hasta ahora presenta síntomas de recesión, acordes con el lento crecimiento mundial y, a diferencia de Argentina, el país ha demostrado disciplina fiscal, no ha mostrado recesiones en los últimos cuatro años y mantiene un tipo de cambio flotante.

De otra parte, en los últimos tres años ha tenido superávits primarios en el presupuesto, es decir, se ha presentado superávit fiscal, antes de servicio de la deuda por intereses, equivalente a 3.5% del PIB. Los candidatos a la presidencia de la república, con ciertos sesgos, desean mantener esa política.

También al contrario de lo ocurrido en Argentina, desde el año pasado se firmó un acuerdo con el FMI por US\$ 15 billones para, de ser necesario, inyectarle dinero al mercado como ya se hizo hace un par de semanas. A pesar de todo, algunos analistas internacionales piensan que Brasil tiene un 70% de probabilidades de incumplir con los pagos de la deuda a finales de 2003, o deberá proceder con una reestructuración de sus pasivos.⁵

Recorridas las experiencias argentina y brasileña, se debate hasta dónde Colombia podría estar amenazada en el financiamiento de su deuda externa.

La deuda externa de Colombia ascendía a US\$39.000 millones al cierre del primer trimestre de este año, lo que equivale al 45% del PIB.⁶ En 1995 esa proporción correspondía a 27%⁷ lo que, ciertamente, representa un crecimiento excesivo teniendo en cuenta que, mientras el producto disminuyó de US\$93.000 millones en 1995 a US\$85.000 millones en la actualidad, es decir 9%, la deuda aumentó de US\$25.000 millones a US\$39.000

5. *The Economist*, junio 29/02.

6. Del saldo de la deuda, US\$23.000 millones corresponden a deuda del sector público (US\$18.000 del gobierno central y US\$5.000 de otras entidades públicas) y US\$16.000 millones a deuda externa privada.

7. *Business Monitor International*, enero de 2002 y *La República*, julio 10/02.

al cierre de marzo, lo que significa un aumento del 56%.

Me pregunto, ¿estaré en condiciones de atender mis obligaciones si mis ingresos, con el transcurrir del tiempo, disminuyen en 9% y mis deudas, en el mismo período, aumentan en 56%?

¡Tal vez sí, tal vez no!

Si, de una parte, mis acreedores corrientemente me desembolsan nuevos créditos para amortizar capital e intereses de obligaciones vigentes y, de otra, me intercambian vencimientos de corto plazo por vencimientos de más largo plazo, obviamente que estaré en condiciones de atender mis compromisos, siempre y cuando mantengan esa política indefinidamente.

Ahora bien, si me obligan a amortizar capital e intereses sin nuevos desembolsos, quedo imposibilitado de pagar y entraré en mora con mis acreedores. La casuística simplista que acabo de describir personifica en el primer caso a Colombia y en el segundo a Argentina.

Ustedes se preguntarán, a todas éstas, ¿dónde queda Brasil? Bueno, Brasil, oportunamente, acudió a su padrino y, por qué negarlo, hasta ahora se ha comportado bien, a menos que un líder populista eche todo por la borda.

Lo anterior me trae a la mente un artículo de Carlos Alberto Montaner, titulado “El síndrome del revolucionario bueno”, publicado recientemente

por *El Tiempo*. Los revolucionarios latinoamericanos, dice el autor, son dirigistas, proteccionistas, aborrecen a los empresarios, detestan a las naciones desarrolladas, ninguno entiende cómo se crea o cómo se malgasta la riqueza y arruinan a sus países, en nombre de la justicia social. No existe revolucionario bueno, así como no existe una especie amable de polilla.⁸

¿Entonces, todo este lío financiero es un problema de comportamiento?

Desde luego que sí; se trata de un problema de confianza y de comportamiento. Al menos hay que demostrarles a acreedores y padrinos que se están haciendo todos los esfuerzos para hacer lo que sabiamente ellos han concebido bien, por satisfactorias experiencias pasadas, como las que se tuvieron en el sureste asiático, génesis de su inspiración, extremadamente amargas como en el caso de Argentina, su hijo pródigo o, simplemente, porque creen en su ahijado condescendiente, de la misma manera que un banquero confía en un cliente que le reporta oportunidades de negocios: me refiero a Colombia.

De la deuda del gobierno central, US\$18.000 millones, un 62% (US\$11.200 millones) pertenecen a inversionistas en el mercado de bonos, dentro de los cuales los tenedores locales constituyen una porción importante; un 29% (US\$ 5.200 millones) corresponden a entidades multilaterales, principalmente el Banco Mundial y el Banco Interame-

8. Lula y el síndrome del revolucionario bueno. Carlos Alberto Montaner. *El Tiempo*, junio 16/02.

ricano de Desarrollo y un 9% (US\$1.600 millones), a bancos comerciales. Todos ellos creen en Colombia, porque innegablemente, como lo sostiene el ministro de Hacienda, el país cumplió al pie de la letra con lo que se comprometió, salvo una pequeña excepción, plenamente justificada, en lo que atañe a la meta del déficit fiscal.

Primero que todo, en los últimos siete años, más mal que bien, el país algo ha crecido. De un robusto crecimiento en exceso del 5% en 1995, se pasó a un 4% negativo en 1999 y a un muy bajo ritmo del 1.5% estimado, en el mejor de los casos, para este año. Las reservas internacionales se han incrementado de US\$8.000 millones en 1995 a US\$10.800 millones en la actualidad. Eso, incuestionablemente, es un buen colchón de seguridad para los acreedores; el déficit del sector público que en 1999 excedía el 5% se ha reducido a algo más del 3%.

También se ha interactuado eficazmente con el legislativo, para llevar a feliz término las reformas de las transferencias regionales y se ha tomado la iniciativa, de dar una solución al problema pensional que, según el tristemente fallecido ex viceministro técnico Ulpiano Ayala, representa el 192% del PIBruto.⁹

Vale la pena destacar que la propuesta del gobierno tan sólo apunta a la solución de una suma equivalente al 46% del PIB, lo que deja la mayor parte del problema aún por solucionar. Finalmente, ante la caída espe-

rada de los ingresos tributarios estimada para este año en \$900.000 millones (de los más \$27 billones por recaudar), se recortan las inversiones en US\$2.2 billones, para contribuir a disminuir el déficit fiscal.

¿No es todo esto una muestra de buen comportamiento por parte de Colombia? ¡Desde luego que sí!

Volvamos a las cifras. Las fuentes de pago para amortizar la deuda externa en condiciones normales, deben ser los recursos generados por el saldo de la cuenta corriente de la balanza de pagos, como lo vimos en el caso de los países del Este del Asia, o caja resultante de inversiones externas, especialmente, inversiones directas. Pues bien, desde antes de 1995, Colombia ha registrado déficits en cuenta corriente que hasta 1998 equivalían a 5% o más del PIB, lo que se considera una zona de alto riesgo porque déficits en cuantía de US\$5.000 millones o más, no dejan de ser difícilmente financiables.

A partir de 1996 por la reducción de las importaciones, resultante de mínimos crecimientos o caídas del PIB, los déficits se han disminuido a algo más del 2% del producto, es decir, alrededor de US\$1.800 millones. La inversión extranjera alcanzó su máximo, cerca de US\$4.000 millones en 1998 pero, desde entonces, no ha superado los US\$2.000 millones por año.

El flujo de caja simplemente no cuadra y de ahí que se tenga que acudir a la ingeniería financiera para hacer

9. *La República*, abril 29/02.

SWAPs o intercambios de deuda, como los efectuados entre mayo y junio de este año. En el primero se canjearon US\$600 millones de deuda externa con vencimientos hasta el 2005 por deuda interna al 2010. Y, en el segundo, se intercambiaron títulos por US\$305 millones de corto plazo, por vencimientos en dólares al 2010. Esta última ocasión se aprovechó para hacer una nueva emisión de US\$ 195 millones a un plazo de 8 años.

De lo descrito arriba, se da a entender que los mercados reconcilian esfuerzos y buen comportamiento con flujos de caja, y yo pienso que es así. Los resultados para Colombia no son malos puesto que los márgenes del costo de la deuda sobre la tasa de los bonos del tesoro de los Estados Unidos, en el mercado secundario, se mantienen con tendencia a la baja desde hace más de un año, para ubicarse en menos del 5.5%, en la actualidad.

La fragilidad, sin embargo, persiste, y de ahí que el Conpes haya autorizado al gobierno para obtener nuevos créditos por US\$600 millones para prefinanciar los gastos de 2003. Esta decisión se adoptó por el aumento en los pagos de la deuda externa que, el año entrante, ascenderán a US\$ 4.200 millones (US\$2.500 millones por capital y US\$1.700 millones por intereses). El sector público pagó el año anterior, servicio de deuda externa por un total de US\$ 4.600 millones (US\$ 2.900 millones en amortizaciones de capital y US\$1.700 millones en intereses).¹⁰

Pesadas cargas de amortización de obligaciones sin aumentos del producto no pueden sostenerse indefinidamente. Es como pensar que una empresa puede atender sus compromisos con los bancos sin un incremento en las ventas. Por esa razón, afirma el Confis que la deuda es sostenible, tan sólo, si se generan crecimientos del PIB de 4.5%.

Recuérdese una vez más que el 62% de la deuda externa del gobierno central está en manos de inversionistas nacionales o extranjeros, cuya vocación es producir retornos para sus accionistas o ahorradores y que siguen de cerca el cumplimiento de los compromisos con el FMI y el desempeño de la economía. Si la economía del país no reacciona, los ingresos del Estado se verán aún más mermados, creando ansiedad entre los tenedores de los bonos que son muy frágiles a las malas noticias. Esa incertidumbre producirá una oferta de títulos, lo que hará que el precio de los mismos caiga, con el consiguiente impacto en las carteras de los tenedores de los bonos, quienes deben valorar sus portafolios a precios de mercado.

Los nuevos créditos, si es que se consiguen, se contratarán a tasas más costosas causando un impacto en las finanzas públicas. Este año, por servicio de la deuda interna y externa, el país tendrá que pagar una suma equivalente al 40% de su presupuesto: eso es alrededor de \$24 billones.

Es por eso que el FMI insiste en el equilibrio fiscal puesto que de no darse o, al menos al no tenderse a ese

10. Por el lado del sector privado, el pago total del servicio de deuda tuvo un valor de US\$3.000 millones (US\$2.300 millones en amortizaciones de capital y US\$700 millones en intereses). El total del servicio de la deuda externa colombiano en 2001 fue de US\$7.600 millones.

equilibrio, el país tendrá dificultades para obtener recursos frescos en el mercado. Se trata de la premisa fundamental del Acuerdo de Washington: las fuerzas del mercado operan, siempre y cuando se cumplan las condiciones para dar luz verde a nuevos créditos. De no conseguirse nuevos créditos, el país estaría frente a una mora, como le ha sucedido a Argentina.

Entre tanto, mientras persistan fallas estructurales en el financiamiento del presupuesto y se acentúen los problemas en América Latina, el mercado cambiario colombiano estará expuesto a la volatilidad, como se ha observado en lo corrido del mes de julio, con tasas de devaluación anualizadas del 175%. En el transcurso del año, la devaluación acumulada llega al 9%, lo que en términos anuales representa 17%.

La volatilidad conduce a grandes utilidades o a cuantiosas pérdidas en los períodos en que bancos, exportadores, importadores, inversionistas, empresarios y el mismo gobierno están expuestos al riesgo cambiario. Para ellos, lo que cuenta es la fluctuación del tipo de cambio del día, del mes, de los tres meses, etc., y no de la devaluación de la que se habla en los cocteles, estimada para este año en 7%.

En síntesis, los mercados financieros internacionales son auxiliares pero no son la génesis del desarrollo. El desarrollo se logra con crecimiento pero no a costa de endeudamiento. Entremos entonces a examinar el fenómeno del desarrollo económico.

El pasado 21 de junio, gracias a una feliz coincidencia, tuve la oportunidad de viajar al lado del presidente electo Álvaro Uribe Vélez en el trayecto

Ottawa- Nueva York. Una vez despegó el avión, el doctor Uribe me enseñó el más reciente libro del premio Nobel de Economía del año 2001, Joseph Stiglitz, titulado *Globalización y frustración*. Un título bastante atractivo para un mandatario recientemente electo y para mí, como un aficionado a estos temas, por mi disciplina de economista.

Conocía a Stiglitz por sus juicios sobre el fenómeno argentino pero me atraía, sobremanera, estudiar con más detalle sus apreciaciones sobre la globalización. Al llegar a Nueva York, lo primero que hice fue comprar el libro que ya he tenido la oportunidad de examinar y cuyas apreciaciones quiero compartir con ustedes en esta ocasión.

En síntesis, la gran premisa de Stiglitz es crecimiento gradual con contenido social, versus aquella de crecimiento con tratamiento de choque del Consenso de Washington.

De acuerdo con el premio Nobel “unas políticas económicas sanas, deben cambiar las vidas de la población pobre”. Según el Consenso de Washington la eficiencia de los mercados debe conducir al crecimiento, vía austeridad fiscal, privatizaciones y liberalización comercial y financiera.

¿Qué se entiende por políticas económicas sanas?

Se trata de aquellas políticas conducentes a administrar el desempleo, la inequidad y la desigualdad. La idea de la globalización es que ésta sea equitativa, humana y eficaz. Por lo tanto, la relación entre gobiernos y mercados debe ser complementaria, dado que el gobierno necesita garantizar el bienestar de la población.

Los países en desarrollo, conforme lo plantea Stiglitz, son como pequeñas embarcaciones: una rápida liberalización del mercado en la forma en que la predica el FMI, los obliga a emprender una travesía en un mar picado, sin que se hayan soldado los orificios del casco y sin que los capitanes de los botes hayan recibido el entrenamiento básico. Puede que en esa travesía, agregado yo, algunos se salven pero de lo que no cabe la menor duda es que muchos naufragarán.

Stiglitz cita el fenómeno de los países del Este del Asia, destacando que la apertura, en ese caso, fue lenta y gradual. Derrumbaron cuidadosa y sistemáticamente las barreras comerciales, tan sólo cuando se garantizaba la creación de nuevos empleos. Efectivamente, entre 1990 y 1998, las tasas de desempleo en Corea del Sur, Tailandia, Malasia, Indonesia y Filipinas fluctuaban entre 1.7% y 8.5%.

El hecho de que la liberación del comercio conduzca reiterativamente a aumentar la tasa de desempleo produce una fuerte oposición. Los países ricos de Occidente estimulan la liberación del comercio en aquellos de sus productos de exportación pero, a su vez, continúan protegiendo sectores en los que países pobres podrían ser competitivos: acero, textiles, calzado y productos agrícolas pueden tomarse como ejemplo.¹¹

Las manufacturas, intensivas en mano de obra en los países ricos, típicamente emplean a su propia po-

blación pobre y a empleados no calificados. Batallar porque se elimine la protección para esos renglones, con el objeto de proteger a los más pobres de otros países, se traduce en un problema ético y político. La respuesta debe ser un desmonte gradual, con programas paralelos de reentrenamiento y reubicación laboral, y la creación de un fondo de desempleo. De esa manera se logran dos propósitos: se da espacio a los pobres de otras regiones del mundo y se potencia la mano de obra local en las regiones desarrolladas, para transformarla en mano de obra calificada.

La remoción de barreras en productos agrícolas no trae los problemas éticos ya mencionados, dado que los subsidios para la producción y exportación van para los grandes agricultores, lo que debería hacer más fácil su desmonte. Por ejemplo, la nueva ley agrícola de los Estados Unidos que incrementa en 80% los subsidios federales para el sector, beneficiará a los agricultores más ricos que constituyen el 10% de la población vinculada al sector; a ese segmento le corresponderán tres cuartas partes de los subsidios.¹²

De cualquier forma, si los países ricos mantienen sus barreras así sean pequeñas y si además las aumentan como en el caso de los Estados Unidos con el acero y con la ley agrícola, los esfuerzos hechos por las naciones pobres se van a desvanecer y los líderes de las mismas van perdiendo credibilidad entre la población. Por lo tanto, va a ser muy difícil para los

11. The Poor's best hope, Jagdish Bhagwati, *The Economist*, junio 22/02.

12. *The Economist*, mayo 11/02.

países pobres rebajar sus aranceles si quienes defienden a ultranza el libre comercio los elevan.

Las políticas del Consenso de Washington prestaron poca atención a problemas de distribución y justicia, en contraste con lo que sus proponentes originalmente defendían, en el sentido de que la mejor manera de ayudar a los pobres era haciendo que la economía creciera. En América Latina el crecimiento no ha estado acompañado por una reducción de la pobreza.

Dado que la globalización no ha traído los beneficios económicos anunciados al mundo en desarrollo, los habitantes de las naciones pobres no tienen otra alternativa que protestar en las calles. De otra parte, el temor de los líderes de esos países es perder el soporte del FMI. Las calles, naturalmente, no son el lugar para discutir problemas tan complejos. Las protestas, sin embargo, dejan una huella en los gobernantes de turno y en los economistas del mundo para encontrar alternativas al Consenso de Washington, asimilado en los mercados emergentes como la verdad revelada, para encontrar el crecimiento y el desarrollo de las naciones que ha beneficiado a algunos pocos a expensas de los pobres.

Las políticas del FMI están ensambladas sobre la base de que la eficiencia de los mercados conduce a resultados satisfactorios, sin necesidad de una intervención del gobierno, a raíz de los abusos en la expansión monetaria de los años setenta que, como se discutió arriba, elevaron los precios a niveles impensados. Sin embargo, los avances de la teoría económica demuestran que cuando la infor-

mación es imperfecta y se trata de mercados incompletos, como en el caso de los países en desarrollo, la mano invisible opera de manera imperfecta.

El que el FMI garantice recursos tan sólo a países que se marginen de intervención estatal les quita posibilidades de maniobra a gobernantes y bancos centrales que, prudentemente, puedan hacer uso de esa herramienta. Una inflación moderada puede que no sea lo más atractivo para la inversión pero sí lo es para evitar niveles de violencia y choques sociales derivados del desempleo y de la pobreza.

La globalización de por sí no es buena ni mala, concluye Stiglitz, pero desafortunadamente no se tiene una autoridad global que pueda supervigilar la evolución de políticas impuestas por la misma, de la manera que sí lo pueden hacer los gobiernos a escala local. El sistema podría entonces catalogarse como uno de gobernabilidad global sin gobierno global.

Me imagino los grandes interrogantes que le quedaron al presidente Uribe al concluir la lectura de la obra del premio Nobel. ¿Hasta dónde el temor a perder el apoyo del FMI, puede limitarlo en su política de generar puestos de trabajo y reducir la pobreza?

Entre 1995 y este año la tasa de desempleo en Colombia pasó de 9.5% a más del 16%. Según el Dane, 81% de los trabajadores no gana más de dos salarios mínimos mensuales (\$618.000). La pobreza, de otra parte, alcanza niveles sorprendentes: prácticamente el 60% de la población colombiana se encuentra en nivel de pobreza, es decir, perciben menos de

US\$2 dólares (\$5.000) por día; en el campo, la cifra llega al 83% de la población. Hay 11 millones de colombianos indigentes que no reciben ingresos de ninguna índole o viven con menos de US\$1 (\$2.500) por día. La indigencia rural bordea el 40%; de ese total, 2 millones son desplazados.

Ahora bien, si se habla de iniquidad, las cifras no dejan de ser altamente preocupantes: el 20% de los hogares más ricos del país concentra el 52% de los ingresos totales; el 53% de la tierra está en manos del 1% de los propietarios; los 1.500 mayores deudores registran el 75% de la cartera; las 10 empresas más grandes absorben el 75% del mercado bursátil; la retención en la fuente se aplica, tan sólo, a 186.000 trabajadores de las 15.5 millones de personas que laboran en el país. ¿Será éste un mercado perfecto en que las fuerzas del mismo, motivadas por las ganancias se ajustarán por sí solas con la guía de la mano invisible o, por el contrario, se requerirá de una mano firme y visible que le ponga orden al mercado?

Me llama la atención la forma como Rafael España, director económico de la Federación Nacional de Comerciantes cataloga el problema: “la situación es tan compleja que los pobres no pueden comer, la clase media no puede trabajar y los ricos no pueden dormir”.¹³ Con este angustioso panorama, ¿podrá el presidente Uribe dormir tranquilo a partir de la noche del 7 de agosto?

En mi opinión, el Consenso de Washington es una valiosa herramienta financiera que, por sí sola, está lejos de producir los efectos deseados para el desarrollo de un país. Colombia agresivamente requiere reactivar su economía en sectores claves como el petróleo, las exportaciones y la construcción. De otra manera se verá abocada, bien a una indeseada devaluación, para conjurar el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos, bien a la reestructuración de sus pasivos externos o, bien a ambas cosas.

La exploración petrolera es crucial tanto para aliviar las finanzas externas como las finanzas públicas. En lo sucesivo se requerirá como mínimo explorar 25 pozos por año para, eventualmente y si se tiene éxito, llegar a una producción diaria de 850.000 barriles, frente a los menos de 600.000 barriles por día que se están produciendo en la actualidad. De no cumplirse con este programa, el país perderá su autosuficiencia petrolera en seis años, con impactos aún más dramáticos de lo que hoy se está experimentando en la balanza en cuenta corriente. Fiscalmente el petróleo y la operación de Ecopetrol, incluyendo regalías, le representa a la nación algo más del 8% del presupuesto nacional. Las condiciones de conflicto que se presentan a escala mundial por ahora garantizarán precios elevados.

También se requiere de grandes inversiones como la de la ampliación de

13. *El Tiempo*, julio 12/02.

la refinería de Cartagena dentro del llamado Plan Maestro de Desarrollo que conducirá a transformar en superávits, los déficits en la balanza comercial de la industria del plástico. El Plan Maestro de Desarrollo, con una inversión de más de US\$600 millones elevará la producción de combustibles de la refinería de Cartagena de 70.000 a 140.000 barriles por día, abre las puertas para la construcción de la planta de olefinas que, con una inversión del sector privado, superior a los US\$700 millones, permitirá desarrollar la industria de plásticos en Colombia. De no hacerse este proyecto, en un horizonte de cinco años el sector plásticos arrojaría una balanza comercial desfavorable de US\$ 2.500 millones. Con el proyecto, este resultado se transformará en una balanza comercial positiva de US\$3.000 millones.

El plan estratégico exportador, ahora suplementado por los Planes Estratégicos Exportadores Regionales (PEER), contempla una ambiciosa meta de alcanzar US\$33.000 millones en exportaciones de productos y servicios no tradicionales en el 2009. Las exportaciones no tradicionales en el 2001 superaron los US\$7.000 millones y las de servicios algo más de US\$4.000 millones. Un aumento en las inversiones contribuirá a aliviar la presión sobre el endeudamiento externo y ayudará a enjugar el déficit en la balanza comercial.

El programa de globalización acogido por Colombia y por los mercados emergentes, contrasta con el modelo adoptado por los principales países de Europa Occidental que, finalmente, están viendo materializados sus esfuerzos de integración desde la firma

del Tratado de Roma en 1957. Once países de la Unión Europea adoptaron el euro, como moneda común, después de un profundo proceso tendiente a armonizar sus economías. En el proceso de integración monetaria, esas naciones tuvieron que hacer esfuerzos para ajustarse a óptimos niveles de inflación, tasas de interés que no excedieran –entre sí– un porcentaje mínimo, niveles limitados de endeudamiento del sector público, gasto público controlado y estabilidad monetaria garantizada.

El anterior, constituyó un ejercicio diferenciado en aras de evitar desequilibrios en los países miembros y dejar al nuevo banco central –creado para tal fin– actuar con total libertad e independencia, en la adopción de medidas para expandir o contraer la oferta monetaria o intervenir la moneda naciente, en los mercados cambiarios, sin mayor perjuicio para sus miembros. Se trata de la aplicación de los principios de libertad en el movimiento de mercancías y capitales en ambientes económicos y monetarios armonizados, para aprovechar las economías de escala derivadas del mercado ampliado.

Deponiendo la soberanía económica, esas naciones europeas optaron por la integración monetaria y financiera, acudiendo a regulaciones comunitarias. Esa política contrasta con la adoptada por las naciones en desarrollo que, manteniendo su soberanía económica, asimilaron la libertad en el movimiento de bienes y de capitales, sin mayores regulaciones.

Otro componente de la globalización lo constituye el Área de Libre Comercio de las Américas (Alca) en la que se encuentra Colombia. Después de

la experiencia europea parecería que los defensores de la globalización a ultranza prefieren la regionalización como vehículo para el desarrollo de los países, dado el ambicioso objetivo de globalizar, sin mayor control, un mundo tan desigual.

La participación de Estados Unidos, Canadá y de los grandes países de América Latina en esta zona, constituye un reto sin precedentes para Colombia, particularmente, por el plazo del 2005 fijado para concluir negociaciones. A partir de ese año, se establece un término de diez años para la desgravación de aranceles, lo que implica que, desde ya, ha empezado la cuenta regresiva para el país y para aquellas empresas que no pueden competir en la nueva región.

El colosal reto del gobierno consiste en hacer converger la economía colombiana hacia las economías de los principales protagonistas del Alca, en materia de tasas de inflación, tipos de interés, déficit fiscal, endeudamiento externo y estabilidad cambiaria. Para las empresas, el gigantesco desafío no puede ser otro que aumentar la eficiencia y la productividad a los estándares de empresas representativas de la región.

En síntesis, las desigualdades creadas por el modelo de globalización imperante y por su antecesor, el modelo neoclásico de desarrollo, serán puestas a prueba, una vez más, con la adopción de macro –esquemas regionales de integración económica y financiera, similares a los adoptados por la Unión Europea. Esos es-

quemas imponen estrictas disciplinas monetarias y cambiarias que, finalmente, darán lugar a una integración super-regional con una moneda común que, para el caso del hemisferio que nos ocupa, será el dólar de los Estados Unidos.

En el mediano plazo Colombia, dentro del entorno regionalizado del Alca, requiere emprender importantes obras de infraestructura de transporte y comunicaciones que hagan atractivas las inversiones internacionales en industrias dedicadas a la exportación, mediante la aplicación de modernas tecnologías de producción. Por eso es lamentable escuchar que el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, por las presiones que están recibiendo de ciertas naciones desarrolladas, eventualmente restringirían el financiamiento a países de ingreso medio como Colombia, para que sean los mercados los que suplan esas necesidades de financiamiento.

Como lo dice el ministro de Hacienda, “eso es contraproducente y puede llevar a la debacle a todo un sector de países de ingreso medio, porque al menor síntoma de miedo o de crisis, los inversionistas se van de los mercados emergentes y nos quedamos sin fuentes de financiación».¹⁴

Esa posición de los organismos multilaterales acentuaría los problemas en el corto plazo, al dejar en manos del mercado proyectos de infraestructura que requieren condiciones especiales y que son imperativos para la consolidación del sector exportador.

14. *La República*, julio 17/02.

En el transcurso de esta charla hemos tenido la oportunidad de recorrer fragmentos de los mercados emergentes, en el ámbito de la estrategia de globalización de la cual Colombia forma parte. Se han examinado hechos, políticas, modelos, aciertos y desaciertos y se ha puesto especial énfasis en el caso colombiano. La pregunta ahora sería: ¿Qué queda después de esta jornada?

Del Este de Asia se debe rescatar su dinámico poder de recuperación que contrasta con el lento proceso de restablecimiento que Japón viene experimentando desde principios de la década de 1990. Fue un acierto para esos países poner a flotar el tipo de cambio, fortalecer los mercados regionales para amortiguar el impacto de la caída de la inversión en Estados Unidos e incentivar el consumo. La intervención sobre el sistema bancario fue oportuna y, mejor aún, la estrategia de dejar en manos del mercado de capitales la financiación de grandes empresas. Todo lo anterior dentro de una sólida estructura de empleo y ahorro.

De lo anterior, Colombia tiene mucho que aprender: mantener un tipo de cambio flotante, dirigirse a nuevos mercados de exportación, racionalizar los márgenes de intermediación de la banca e incentivar a grandes empresas para emitir bonos y acciones.

La banca en Colombia ya muestra atractivos resultados que se han ma-

terializado en mejores cotizaciones de sus acciones. ¿Pero, hasta cuándo los accionistas van a compartir con sus leales clientes esas jugosas utilidades?

El modelo establecido por el Consenso de Washington, aunque popularmente odioso, es un mal necesario, mejor dicho, un bien provechoso. Si no se impone disciplina en los mercados y si no se asimila como nuestro el modelo, simplemente no habrá acceso a los recursos que ofrece el mercado. En mi opinión Colombia se ha ganado la confianza del mercado, porque juiciosamente ha respetado los acuerdos firmados. Sin embargo, objetivamente hablando, las cifras demuestran que la capacidad de pago del país es insuficiente y, financieramente hablando, en cualquier momento se le puede cerrar el crédito.

El Consenso de Washington no es un modelo de desarrollo, es una herramienta financiera de alto poder de negociación que debe interpretarse como tal. No tiene el alcance del modelo de desarrollo que sensatamente propone Stiglitz. Sin embargo, para aterrizar tan loables ideas, se impone un enorme esfuerzo por parte del gobierno y de los empresarios para contribuir a brindar fuentes de trabajo y a eliminar la iniquidad latente en nuestro querido país☀

ANÁLISIS DE LA CRÍTICA SOCIAL AL MARKETING

RAYMOND PRADA DAZA.

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente, en Cali, Colombia. Es asesor de empresas e Ingeniero Industrial con estudios superiores en Administración de Empresas, Marketing y Psicología de la Creatividad. Autor del libro «Creatividad e Innovación Empresarial». E-mail:rrprada@cuao.edu.co

RESUMEN

Cada vez un mayor número de analistas y críticos sociales asocian el marketing con el consumo exagerado, y afirman que las empresas a menudo **planifican la obsolescencia** de sus productos con el ánimo de que los compradores adquieran nuevas versiones que incorporan muy pocas mejoras funcionales. Pero, además, aseveran que la publicidad agrega demasiados costos al precio de los productos y que la ganancia bruta de los fabricantes es exagerada. Las críticas se extienden al señalamiento de abusos en el poder político de algunos grupos de industrias y a la discriminación de distritos habitados por familias de bajos ingresos.

Al compás de las respuestas de los mercadólogos, los consumidores se organizan y cobra relevancia el concepto de que el **marketing debe ser**

socialmente responsable y que los compradores potenciales pueden educar sus deseos más superfluos y caprichosos.

PALABRAS CLAVES

Consumismo, mercadólogos, consumidorismo, cabildeo, mercadotecnia verde.

SUMMARY

An ever increasing number of analysts and social critics associate marketing with conspicuous consumption, even to the point of claiming that firms often engage in the **planned obsolescence** of their products with a view to selling newer versions with few if any functional improvements. Furthermore, they claim that advertising adds a stiff surcharge to such products and that manufacturer's profits are excessive.

Such critics also point to abuses of the political power wielded by certain industries, and even to discrimination against residents of low-income areas.

The revelations of market analysts and critics have led to the formation of consumer's groups and to the belief

that ***marketing must exercise social responsibility***. Potential buyers are also urged to rein in their more superfluous and whimsical desires.

KEY WORDS

Consumption, market analysis, consumerism, lobbying, green marketing.

No sólo los críticos sociales, sino muchas personas asocian al marketing con el consumo exagerado o **consumismo**, que se observa predominantemente en lo que hemos dado en llamar «sociedades de economía desarrollada de Occidente». Dentro de la perspectiva de este concepto son comunes las imágenes de gente apresurada comprando compulsivamente en medio del ruido de la publicidad y de la presión de las ventas del comercio y las industrias. ¿Pero qué tan cierta es esta representación? ¿Hasta qué punto las personas están sujetas a la influencia de los agentes del mercado, sobre todo en las economías desarrolladas? Parecería curioso concebirlo, pero es cierto, que la mayoría de las críticas sociales al marketing provienen de sociólogos y humanistas que viven en tales sociedades «consumistas» como, por ejemplo, en los Estados Unidos de América, Inglaterra y Francia. Veamos entonces, sin más preámbulos, lo que plantean esos críticos sociales, pero también los argumentos de defensa de los expertos en marketing o *mercadólogos*. Luego me permitiré hacer un análisis de la situación, buscando calificar los conceptos, tanto en contra como en pro, desde la mirada de la economía y de las necesidades de los países en desarrollo.

Para una mejor comprensión de las posiciones divergentes, presentaré primero los argumentos de la crítica social y luego, en letras cursivas, los de los mercadólogos.

OBSOLESCENCIA PLANIFICADA

Los analistas sociales afirman que algunos fabricantes **diseñan sus productos para que entren en**

desuso antes de que sea realmente necesario reemplazarlos. Aseguran, además, que en algunas líneas de productos se generan cambios de estilos y modelos de manera planificada para inducir a las personas a comprar antes de que necesiten reemplazar los productos. El mundo de la moda es un ejemplo fehaciente de esta característica.

Pero, de igual manera, se sindicó a la industria automotriz y electrónica de **aplazar la introducción de algunas características y mejoras funcionales en sus productos** con el fin de incorporarlas en nuevos modelos que desafían el interés de los consumidores, convocándolos a adquirirlos para obtener mejoras en su desempeño.

Los expertos en marketing responden diciendo que a menudo *las personas se cansan de usar los mismos productos, por lo cual desean cambios en los modelos y, además, quieren tener productos con mejores características. Afirman que para un fabricante es un serio riesgo el aplazar la incorporación de innovaciones en sus productos, porque puede exponerse a que sus competidores lo hagan primero.*

EXAGERADOS COSTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Los críticos sociales aseguran que es excesivo el cargo que las compañías hacen a los productos por concepto de su presentación, sus campañas publicitarias y sus rondas promocionales. **Dicen que se abusa del concepto de la marca del producto y que se agrega un valor psicológico, más que características útiles y diferenciadas de uso.**

Los mercadólogos contestan a esta crítica explicando que *a menudo las personas desean obtener la implicación psicológica que constituye comprar una marca reconocida, cuyas características funcionales permanecen estables a través del tiempo. Aseguran que por esta razón las marcas reconocidas dan confianza a los compradores y hace que estén dispuestos a pagar un mayor valor por concepto de la calidad y la seguridad. También manifiestan que un producto mediocre o defectuoso no resiste una campaña publicitaria. La mejor manera de matar un producto malo es haciéndole publicidad y promoción*, me decía recientemente el presidente de una compañía global, fabricante de productos de uso personal (cremas dentales, jabones de tocador y shampoos). Igualmente, muchos economistas dan su aporte a estos argumentos explicando que un gran número de bienes debe producirse con anticipación a su demanda, considerando las economías de escala y de producción masiva, y, por lo tanto, afirman que es necesario diseñar promociones con el propósito de que los inventarios roten oportunamente.

ALTOS PRECIOS Y EXCESIVA GANANCIA BRUTA

Al analizar los costos de producción de una amplia gama de productos y servicios, los críticos sociales dicen que los precios finales al consumidor reflejan una ganancia exorbitante para los fabricantes, los distribuidores y los detallistas de los puntos de venta de los productos. Afirman que **un analgésico puede tener un costo de producción de cuatro centavos de dólar, pero al comprador**

de una tienda detallista le puede llegar a cuarenta centavos.

Los expertos en marketing explican que *casi siempre es necesario tener la intermediación de un distribuidor o una tienda detallista para que se presenten los productos de una manera adecuada a los consumidores. En una tienda, por ejemplo, se incurre en costos por concepto de espacio, comodidad, parqueaderos, personal y horarios prolongados, que ofrecen un mejor servicio a los compradores. Los distribuidores, en tanto, tienen que soportar costos de almacenamiento, de camiones repartidores y fuerza de ventas especializada para impulsar las ventas esperadas de los productos.*

MAYORES PRECIOS PARA LOS COMPRADORES DE BAJA CONDICIÓN ECONÓMICA

Los críticos sociales han acusado a los sistemas comerciales de la gran mayoría de los países del mundo, argumentando que los ciudadanos pobres que viven en grandes ciudades, tienen, por lo general, que hacer sus compras en tiendas pequeñas que ofrecen productos más caros y de menor calidad. Un estudio reciente de la **Unión de Consumidores de los Estados Unidos de América (Consumers Union)** confirmó esta aseveración al comparar los hábitos de compra de consumidores que tenían ingresos bajos con otros grupos que devengaban ingresos medios y que vivían en una misma ciudad. El estudio determinó, igualmente, que **las principales cadenas de ventas a detallistas no ubicaban sus almacenes en vecindarios o distritos de bajos ingresos.**

Los mercadólogos explican que en muchos países *es necesario ofrecer presentaciones de algunos productos en cantidades pequeñas, y esto ocasiona mayores costos por concepto de envases e intermediación comercial. Por ejemplo, los shampoos, aceites comestibles, y carnes frías (salchichas y rodajas de jamonada) que se venden en pequeñas bolsas o sachets, implican mayores costos de mano de obra y materiales de empaque.*

La anterior explicación, sin embargo, no es suficiente para responder el argumento de discriminación económica que hacen las grandes cadenas detallistas al evitar abrir tiendas en zonas de familias pobres. Sobre este particular, la Federal Trade Commission (FTC) de los Estados Unidos ha iniciado ya una acción legal contra esta discriminación y ha incluido a los agentes comerciales que cobran demasiado por vender a crédito y que, además, venden mercancía obsoleta como si fuera nueva, y anuncian características falsas en los productos.

MATERIALISMO Y CONSUMISMO DESMESURADOS

En la década de los años ochenta se popularizaron en los Estados Unidos frases como *gana el que tenga más juguetes al morir, o compra hasta que te canses, y, aunque en los años subsiguientes los sociólogos han registrado un descenso del consumismo exagerado, aún persiste una alta tendencia hacia la posesión de bienes materiales. Esta condición ha sido confirmada por una encuesta reciente, en la que el 85% de los entrevistados respondió que lo que mejor simboliza el éxito es el dinero y todo lo que éste puede comprar.*

Los mercadólogos responden diciendo que *la competencia natural de los mercados, exige a los fabricantes que anuncien las características de sus productos y que inviten a usarlos, de lo contrario estas empresas podrían quebrar al tener pocas ventas y, de esta manera, se perderían muchos puestos de trabajo. Agregan que la crítica social exagera el poder de los negocios de crear necesidades en las personas, y afirman que el marketing es más efectivo cuando se dirige a estimular deseos ya existentes –o potenciales– que cuando pretende crear nuevos deseos. Además, los deseos de las personas no sólo están a merced de la promoción y la publicidad, sino que en gran medida dependen de los rasgos étnicos, de la familia, de la religión, de la educación y de la cultura de los compradores.*

DEMASIADO PODER POLÍTICO

Los críticos sociales expresan que en un gran número de países a lo largo y ancho del mundo, muchas empresas globales y poderosas han conseguido que algunos legisladores apoyen los intereses de sus gremios industriales. Esto se ha verificado con las industrias licoreras, tabacaleras, automotrices, farmacéuticas y petroleras, entre otras. La manera de que se sirven estos conglomerados para hacer presión política o cabildeo –lobbying– es ofreciendo apoyo financiero para las campañas políticas, y pre-negociando prebendas para grupos de amigos o familiares de los funcionarios que, de ser elegidos, estarán involucrados en las decisiones normativas y reguladoras para estas industrias. Se sabe, por ejemplo, que

los «precios controlados» de varios productos básicos y de otros suntuarios, como los licores y los cigarrillos, de varios países latinoamericanos, se «negocian» previamente con los legisladores, y que, además, el impuesto que algunos Estados fijan sobre la venta de estos productos (concretamente sobre licores y cigarrillos) excede el cien por cien del precio neto del fabricante, y lo hacen con el pretexto de que estas rentas se dedicarán a la educación y la salud, pero su manejo a menudo se encuentra cuestionado por acusaciones de corrupción. Adicionalmente, los críticos expresan que los valores morales que soportan esas decisiones son claramente contradictorios, ya que pretender promover el consumo de licores para mejorar la educación equivale a «embrutecer a los padres a costa de educar a sus hijos».

Pero, sobre este particular, los comentarios de los críticos sociales van mucho más allá del cuestionamiento de la influencia política nacional que tienen los conglomerados industriales poderosos, al comprobar que en muchos países su poder llega a contrastar, y en ocasiones a anteponerse, al poder político y económico de esas naciones. Es sabido, por ejemplo, que el consumo de cigarrillos ocasiona al menos el doble de las muertes que se atribuyen a la cocaína, pero la industria tabacalera prolifera en los países del tercer mundo y su publicidad se dirige a crear hábito entre los adolescentes jóvenes con miras a conquistarlos para toda la vida, para la vida que pudieran tener, si es que el cáncer no los acaba antes. Estas compañías tabacaleras hacen importantes donaciones para los dos

grupos políticos *finalistas* que están en la puja por el poder en las elecciones, como «para no perder la inversión» si uno u otro gana. Lo curioso es que ninguna campaña de salud o de prevención del consumo de sustancias hace tanto despliegue de los efectos nocivos del cigarrillo o de los licores que se consumen en exceso, como el despliegue noticioso sobre las campañas y las medidas que se toman en contra de los países latinoamericanos que cultivan coca, países, que a pesar de poner los muertos expiatorios, son tildados como los causantes del problema, relevando así al consumo como la verdadera causa. En esta guerra desigual, el sur latinoamericano ofrece el escenario de la cacería sangrienta de los traficantes y el norte opulento pone las narices para el consumo y se queda con la mayoría de las ganancias.

«Ante la complejidad de la injerencia del poder político de algunas compañías globales, y ante la problemática social de los países que son objeto de las influencias, es muy poco lo que pueden argumentar los mercadólogos, ya que las intrincadas implicaciones en el juego del poder transnacional, la mayoría de las veces escapan a su control. Pero no así en lo que concierne a la representatividad que ellos pueden tener en gobiernos honestos y con enfoques de equidad social y servicio; en estos terrenos los mercadólogos están llamados a demostrar que el marketing no es sólo la promoción de las ventas, sino que el marketing puede elevarse a un concepto de información de las necesidades humanas y su consiguiente servicio. Muchos mercadólogos son conscientes del efecto nocivo que les pue-

de acarrear abusar de sus influencias. Sobre este particular, un reconocido texto académico sobre esta disciplina menciona: «El abuso del poder de los negocios tiende a dar como resultados fuerzas contrarias que controlan y compensan esos poderosos intereses» (Kotler y Armstrong, *Fundamentos de Mercadotecnia*, 1998).

ACCIONES SOCIALES PARA REGULAR LAS PRÁCTICAS DEL MARKETING

Consumidorismo

Una medida que confirma la intención de la frase antes mencionada, es la creación en los Estados Unidos del *consumidorismo*, como una respuesta de los consumidores ante los intereses desmedidos de los productores. A principios del siglo XX las revelaciones del novelista americano Upton Sinclair acerca de las condiciones insalubres en el procesamiento de las carnes industriales en Chicago, y sobre las maniobras de la industria farmacéutica, dieron lugar a que el ciudadano medio americano tomara conciencia sobre la necesidad de organizarse para defender sus derechos. El consumidorismo tomó fuerzas a raíz de las inequitativas alzas de precios durante la gran depresión estadounidense de los años treinta, y luego en los años sesenta a raíz de las denuncias de varios críticos sociales, entre ellos el escritor Ralph Nader, sobre las prácticas poco éticas de varios grupos de industrias. Pero, aún hoy en día, ya en pleno siglo XXI, vuelven a sorprendernos los malabares contables y las manipulaciones bursátiles de compañías como Enron, WorldCom, Laboratorios Merck y Xerox,

que han sido cuestionadas en los Estados Unidos por declarar ingresos irreales, ocultar información y efectuar maniobras para afectar el precio de sus acciones. Todos estos hechos fortalecerán, sin duda, las organizaciones por la defensa del consumidor y serán un ejemplo a emular en muchos otros países, incluidos seguramente los latinoamericanos.

Ambientalismo

Hoy en día es un hecho probado que la sobrexplotación de la pesca, la tala incontrolada de los bosques, la exagerada extracción de minerales, el hueco en la capa de ozono, la lluvia ácida y los desperdicios tóxicos son fruto del crecimiento desmedido que no observa los protocolos mundiales que llaman a la moderación. Los Estados Unidos de América, con un 38% del consumo mundial de combustibles fósiles, llega a doblar al segundo consumidor que es Rusia. Pero, a pesar de la evidencia que tal consumo ejerce al incrementar el efecto invernadero en el planeta, esa nación no acepta las recomendaciones sobre la racionalización del consumo expresando razones de mercado.

Los ambientalistas manifiestan que el objetivo del marketing debe ser la mejora en la calidad de vida de las personas y no el incremento del consumo y la satisfacción de los deseos más caprichosos de los consumidores. Ellos sostienen que la calidad del ambiente está implícita en la calidad de la vida, y piden que los costos ambientales se tomen en consideración en el momento de hacer decisiones de transacción, tanto de los consumidores como de los fabricantes.

Los mercadólogos han expresado su acuerdo con las políticas y las prácticas que conduzcan a un mayor cuidado del medio ambiente y de las reservas del planeta. Un paso en este sentido, es su apoyo a la ***Eco-Management and Audit Regulation*** de la Unión Europea que proporciona pautas para la autorregulación ambiental. Sobre este particular, cabe igualmente resaltar la creación de ***los índices FTSE4Good de la Bolsa de Londres*** que privilegian las acciones de las empresas que observan prácticas de responsabilidad social y valores éticos. Precisamente, de la consideración ambientalista del marketing, ha nacido la ***Mercadotecnia Verde*** que propende a las tres ***R*** del control de desperdicios: ***Reducir, Reutilizar y Reciclar***.

EL MARKETING DEBE SER SOCIALMENTE RESPONSABLE

Sobre el entendido de que el concepto de la mercadotecnia debe ser una filosofía de servicio al cliente y buscar el mutuo beneficio consumidor-fabricante, las prácticas del marketing deben orientarse a lograr el ***mejor desempeño a largo plazo*** del sistema de mercadotecnia de las empresas. Con esto quiero significar que la visión de la gerencia debe trascender la única búsqueda de utilidades de corto plazo y enfocarse en el mantenimiento del servicio a largo plazo. Esta perspectiva implica una fundamentación filosófica del marketing, por cuanto al orientarse al consumidor y sus derechos, debe buscar la agregación de valor social mediante el diseño de productos innovadores que se transen en condiciones de equidad.

Ante las condiciones actuales de los mercados, los consumidores tienen el derecho a estar bien informados de los alcances y las características reales de los productos y servicios que se les ofrecen. Para validar este legítimo derecho los estados nacionales deben alentar que la comunicación empresarial sea veraz y fidedigna, y deben ejercer un estricto control sobre las prácticas engañosas, el ***dumping*** y las prebendas de los monopolios.

Los deseos se pueden educar

De otra parte, es imperativo que los ministerios de Educación, la Academia, y las organizaciones sociales ***eduquen de una mejor manera las tendencias de los individuos por satisfacer necesidades más que deseos***. Debemos educar sobre la prioridad de satisfacer primero las necesidades básicas del mayor número de personas posible, aun a costa de sacrificar la satisfacción de muchos deseos superfluos. El reto es enorme, pues se trata de generar una vasta campaña social de educación, pero los beneficios compensarán los costos y los esfuerzos, porque se traducirán en una mejor distribución de los recursos nacionales y mundiales, en una mejor calidad de vida para muchas más personas y en la disminución de presiones sociales. La intervención del marketing debe ser decidida y dinámica en el objetivo de alcanzar la solidaridad y la equidad que urgentemente está demandando el mundo, pues es muy difícil concebir cómo en la actualidad 2.225 familias poseen más bienes que 2.225 millones de personas(!), mientras que en Latinoamérica el porcentaje de la

población pobre pasó de 40.5% en 1980 a 43.8% en 1999, según la Cepal. Esto significa que actualmente existen más de 215 millones de personas que viven en condiciones precarias en Latinoamérica, y, de ellas, **más de 90 millones viven en la indigencia.**

El presidente del Banco Mundial, James Wolfensohn, advirtió, después de lo ocurrido el 11 de septiembre en Nueva York, que «mientras exista pobreza, los ricos no tendrán paz. Si no tendemos una mano a la gente viviendo en la pobreza y no creamos una mejor distribución de la riqueza, no habrá paz». Es muy sencillo –agregó Wolfensohn– el 80 por ciento de la población del planeta vive con 20 por ciento del ingreso, de los 6.000 millones de habitantes del mundo, 4.800 millones accede a sólo 20 por ciento del Producto Interno Bruto Global. La mitad de la población mundial, 3.000 de los 6.000 millones, viven con menos de dos dólares al día. De estos, 1.200 millones de personas viven con menos de un dólar al día.

No sólo es necesario sino urgente que la Academia y las instituciones sociales y culturales de diverso orden se dispongan a educar en la solidaridad y la equidad, a educar los deseos superfluos y los cuantiosos gastos que demandan, para trasladar una parte de estos a la educación y al sustento de miles de millones de personas. La pobreza de la mayoría del mundo (de los 4.800 millones que acceden a tan sólo el 20% del PIB Global) es pobreza de la humanidad como un todo, y no se trata de *darles el pescado, sino de enseñarles a pescar*. Se trata de enseñarles a pescar y darles equitati-

vamente otros bienes por su pescado. La pobreza y la indigencia del mundo no se deben a la naturaleza sino al hombre mismo, a ese hombre que debe rescatar y fortalecer su conciencia social para mejorar la calidad de vida de todos. En este cometido tan trascendental no puede fallar el marketing, pues de no hacerlo estaría poniendo en riesgo el escenario mismo de su actividad, es decir, el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Alan R. Andreasen. *Revisiting the Disadvantages: Old Lesson and New Problems*. Journal of Public Policy and Marketing, U.S.A., fall 1993, pp. 270-75.
- Anne B. Fisher. *A Brewing Revolt Against the Rich*. Fortune, December 17, 1990, pp. 89-94.
- Campbell, Devine, Young. *A Sense of Mission*. Hutchinson Business Ltd., London, 1990.
- Glenn Snyder. *Wal-Mart Wins Pricing Case-Or Did it?* Progressive Grocer, U.S.A., February 1995, p. 11.
- Henderson, V.E. *The Ethical Side of Enterprise*. En: Chryssides, G.D., Kaler, J.H. *An Introduction to Business Ethics*. Chapman & Hall, London, 1993. pp: 50-62.
- James A. Heely and Roy L. Nersejian. *The Case of Planned Obsolescence*. Management Accounting, U.S.A., February, 1994, p. 67.
- Judith Bell and Bonnie María Burlin. *In Urban Areas: Many*

- More Still Pay More for Food.* Journal of Public Policy and Marketing, U.S.A., fall 1993, pp. 268-70.
- Kenneth Labich. *The New Crisis in Business Management.* Fortune, April 20, 1992, pp. 167-76, here p . 176.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. *Fundamentos de Mercadotecnia.* Prentice Hall, 1998.
- Norval D. Glen. *Wath Does Family Mean?* American Demographics, June 1992, pp. 30-37.
- Paul N.: Bloom and Stephen A. Greyser. *The Maturing of Consumerism.* Harvard Business Review, November-December 1981, pp. 130-39.
- Prada, Raymond. *Creatividad e Innovación Empresarial.* Tecnopress, Colombia, 2002.
- Robert J. Samuelson. *The Aging of Ralph Nader.* Business Week, March 6, 1989, p. 28.
- S. Nobel Robinson, Ralph Earle III, and Ronald A.N. McLean. *Transnational Corporations and Global Environmental Policy.* Prizm, Arthur D. Little, Inc., Cambridge, MA First Quarter, 1994, pp. 51-63.
- Sen, Amartya. *On Ethics and Economics.* Basil Blackwell, Cambridge, Mass, 1987 

¿CUANDO LOS PAÍSES AUMENTAN SUS EXPORTACIONES LES VA MEJOR?

JOSÉ ROBERTO CONCHAVELÁSQUEZ

Candidato a Doctorado en Negocios. Tulane University. USA. Departamento de Mercadeo, Universidad ICESI. Colombia. Ingeniero Químico, Universidad del Valle. Colombia. Magister en Ingeniería Industrial y Sistemas. Universidad del Valle. Colombia. Programa de Alta Gerencia. INCAE. Costa Rica.

RESUMEN

Comparando las exportaciones por habitante de diferentes países con los índices HDI (Human Development Index) y el Producto Interno Bruto (PIB) por habitante, obtenidos para los años 1990 y 1998, es posible establecer que los países a medida que incrementan sus exportaciones totales y por habitante también mejoran en sus índices de bienestar de la población, lo que es un fiel indicativo que la calidad de vida de sus habitantes ha mejorado. Así mismo, se pudo comprobar que los países que disminuyeron sus exportaciones por habitante también cayeron en los índices HDI y el PIB por habitante.

PALABRAS CLAVES

Índice de desarrollo humano (HDI). Índice Gini. Producto Interno Bruto

(PIB) por habitante. Desarrollo de las personas.

SUMMARY

By comparing per capita exports of various countries with their corresponding HDI (Human Development index) and per capita Gross Domestic Product (GDP), from 1990 to 1998, one finds a positive correlation between increased exports (total as well as per capita) and the standard of living. Thus, increased exports are a valid indication of improved living conditions. Similarly, countries with decreasing exports exhibit drops in both their HDI and per capita GDP.

KEY WORDS

Human Development Index (HDI). Gine Index. Per Capita Gross Domestic Product (GDP). Human Development.

INTRODUCCIÓN

En una conferencia de prensa, el reciente premio Nobel de Economía, Profesor Vernon L. Smith (George Mason University, Fairfax, VA, USA), expresó su opinión sobre la importancia de la globalización y los negocios internacionales así: «Quien no hace negocios no consigue dinero, porque la forma de incrementar las divisas un país es a través del intercambio internacional de productos o servicios».

Sobre un tema similar, muchas veces hemos oído decir que los países que exportan más les va mejor; sin embargo esta afirmación no se ha visto confirmada utilizando términos mensurables o numéricos. A través de este estudio, hemos querido analizar cómo el incremento en las exportaciones mejora la calidad de vida de los habitantes de un país. Sin embargo, el término de “mejoría en la calidad de vida” o bienestar de la población está rodeado de muchas controversias. Los autores de este documento han decidido interpretar este término como el bienestar económico de las personas y de la sociedad, definidos dentro de los términos de distribución de ingresos, riqueza y empleo.

Para evaluar estos términos, se han analizado datos macroeconómicos de varios países en diferentes continentes, tomando una muestra representativa aleatoria de los mismos. Esta muestra una vez definida fue comparada con las bases estadísticas obtenidas, con el propósito de podernos asegurar que existe un soporte numé-

rico confiable y suficiente de los datos socioeconómicos de dichos países. En caso de no poder encontrar este soporte, el país fue sustituido en la muestra por otro de características macroeconómicas muy similares, en el mismo continente.

Originalmente considerábamos que el índice Gini podría suministrar información sobre el efecto que tiene el comercio internacional de los países en el ingreso de las personas. El índice Gini es una medida de la desigualdad de ingresos o recursos de una población. Está basado en la noción estadística, conocida en la literatura como la diferencia promedio de una población, y su escala varía de cero a uno, siendo cero el índice que representa no-desigualdad y uno el índice con el mayor grado de desigualdad.

Desafortunadamente el índice Gini no es calculado anualmente para todos los países y la disparidad que se encuentra en las bases de datos internacionales no hace posible una comparación con validez estadística.

ANTECEDENTES

Existen antecedentes científicos sobre el tema, como es el estudio realizado por Chakrabarti en 2000. En una muestra desarrollada con 73 países, este investigador encontró que el comercio reduce las desigualdades existentes entre las diferentes clases sociales.¹

Así mismo, en un artículo sobre comercio: “Disparidad en los ingresos y pobreza”, de Hakan Nordstrom, es-

1. Chakrabarti, Avik, 2000. *Do Nations that Trade More Have a More Unequal Distribution of Income?* University of Wisconsin, Milwaukee.

tablece que los países que desarrollan comercios bilaterales empiezan también a desarrollar más rápidamente una convergencia entre sus ingresos, situación que no se presenta si no existen estos intercambios crecientes.² Sin embargo, hay aún muchas controversias sobre el impacto que tiene el comercio en la disminución de las desigualdades de ingresos de los trabajadores en los distintos países. Wood (1994) atribuye casi las dos terceras partes de las desigualdades salariales al comercio, mientras que Lawrence y Slaughter (1993) argumentan que ninguna diferencia salarial puede ser explicada por el comercio.³ Por otra parte, Bernard Wasow señala el caso del espectacular crecimiento de las exportaciones de los países del sudeste asiático y su consecuente desarrollo, tanto a nivel macro como a nivel micro, expresada como la sustancial mejora de los ingresos de los habitantes en esa, anteriormente conocida como pobre región.⁴

En relación con los términos de pobreza y comercio en general, Hakan Nordstrom concluye lo siguiente: “Aunque no existe una relación biunívoca, entre comercio y pobreza, las evidencias parecen demostrar que la liberalización del comercio contribuye positivamente a aliviar el nivel de

pobreza de los pueblos, ya que ello permite a las personas aprovechar su potencial productivo, ayudar al crecimiento económico, disminuir las intervenciones políticas arbitrarias y protegerse contra adversos golpes económicos fuertes. Sin embargo, la mayoría de los acuerdos para incentivar comercio internacional genera algunos *perdedores* (en el corto y largo plazo) y de esa forma puede generarse pobreza en casos especiales. La política de respuesta apropiada en estas circunstancias es la de solucionar estos puntos específicos de conflicto facilitando algunos ajustes, más que el abandonar por ese motivo los procesos de reformas comerciales”.⁵

En referencia a los niveles de empleo, no hemos encontrado un índice que relacione el nivel de empleo con el comercio internacional, sin embargo la teoría clásica del comercio nos dice que el incremento en el comercio internacional genera nuevas plazas de trabajo, y por otra parte hay unos efectos de corto plazo en algunas personas que pierden sus puestos de trabajo pero que rápidamente se reubicar en los nuevos empleos generados por la misma actividad comercial.⁶

En conclusión, como se ha determinado en varios estudios, se podría concluir de esta investigación bibliográfica

2. Nordstrom, Hakan. *Trade, Income Disparity and Poverty: An Overview*.

3. Koushik Ghosh, Saunders Peter J, Biswas Basudeb. *An Empirical Investigation of the relations among wage differentials, productivity growth, and trade*. Contemporary Economic Policy. Vol. 20, Issue 1, pg 83-92. Jan 2002. Hungtington Beach.

4. Wasow, Bernard. *A case for free trade*. Challenge. July/August 2001. Armonk.

5. Nordstrom, Hakan. *Trade, Income Disparity and Poverty: An Overview*.

6. Pryor, Frederic L. *The impact of foreign trade on the employment of unskilled US workers: some new evidence*. Economic Journal. Vol 65, issue 3, pg 472-492. Jan 1999, Chapel Hill.

fica que un aumento en el comercio internacional puede reducir las desigualdades en ingresos dentro de las poblaciones de los países, así mismo disminuye la pobreza en el largo plazo y parece tener muy limitados efectos en el nivel de empleo. Por otra parte, podría surgir la pregunta de cómo es afectado por el comercio internacional el bienestar de un país. La respuesta a esta inquietud la hemos investigado a través de las variaciones de las exportaciones por habitante, el Producto Interno Bruto (PIB) de los países y el Índice de Desarrollo Humano (HDI). Las cifras de 1990 son comparadas con las de 1998 para evaluar los cambios ocurridos. Es conveniente aclarar que algunos de estos datos pueden estar afectados por eventos ocurridos dentro de los países escogidos en el período escogido, tal es el caso por ejemplo, de Suráfrica, país que antes de 1998 comprendía la llamada Área Común Aduanera Surafricana (South African Common Customs Area, SACCA), la cual incluía Botswana, Lesotho, Namibia, Suráfrica y Swazilandia. Sin embargo, los valores de exportaciones de 1998 se refieren sólo a Suráfrica, excluyendo el comercio interno de la SACCA,⁷ esta variación distorsiona las cifras de comercio internacional para Suráfrica y hace de este país una muestra no representativa en nuestro estudio.

Las cifras de exportaciones fueron tomadas del International Monetary Fund's International Financial Sta-

tistics Yearbook, año 2001. Estas cifras corresponden a las exportaciones de los diferentes países en términos FOB (free on board) y expresadas en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

EL ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO

El Índice de Desarrollo Humano (HDI) es un método sencillo y amigable para evaluar el desarrollo de las personas en el ámbito local, nacional e internacional. Es utilizado formalmente para estudiar tendencias, situaciones y brechas entre grupos poblacionales, lo cual es de amplia utilidad en la formulación de políticas de desarrollo de comunidades. El Índice de Desarrollo Humano (HDI) fue elaborado por el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (United Nations Development Programme) en 1990 y es incluido anualmente en sus reportes de desarrollo humano. El Índice de Desarrollo Humano (HDI) mide el desarrollo promedio alcanzado por un país en el logro de las metas primarias humanas.⁸ Este índice evalúa las condiciones promedias de vida de los habitantes de un país. En el HDI se incluye la expectativa de vida existente en ese país, el acceso al conocimiento y los estándares básicos de vida, suministrando con esa combinación un índice global del grado de bienestar. La longevidad es considerada como la esperanza de vida; el conocimiento es medido como una combinación del

7. IMF. *International Financial Statistics Yearbook 2001*, page 1076.

8. Moez Doraid. *Human Development Report Office*, August 1997. <http://www.undp.org/hdro/anatools.htm>

índice de alfabetismo (dos tercios de su valor) y los años promedio de escolaridad de su población (un tercio del valor). Finalmente, el estándar de vida es medido como el poder de compra, basado en el PIB per cápita real, ajustado por el costo de vida local, que se conoce como paridad del poder de compra (purchasing power parity, o PPP). El HDI establece, entonces, un máximo y un mínimo para cada una de estas dimensiones. Cada país, de acuerdo con sus logros en estos valores que considera el HDI recibe entonces un valor relativo en una escala que va de cero a uno. Es así como la escala mínima en conocimiento es 0% y la máxima es 100%. En un país donde este valor es del 75%, el HDI se expresa como 0.75. En cuanto al índice de esperanza de vida o longevidad se mide con un mínimo de 25 años y un máximo de 90 años. Así, el componente de longevidad de un país donde la esperanza de vida son 55 años es de 0.55. Finalmente, el estándar de vida es determinado por el ingreso. En este caso el ingreso mínimo es definido como \$100 (purchasing power parity, o PPP), y el máximo es \$40.000 (PPP). Los valores así obtenidos para las tres dimensiones consideradas son promediados para obtener un índice total.

MUESTRA

Con el propósito de tener una muestra lo más representativa posible se escogieron países desarrollados, en vías de desarrollo y emergentes de los diferentes continentes. Sin embargo, como lo mencionamos al principio, la inclusión de los diferentes países estaba condicionada a la disponibilidad de datos estadísticos suficientes y válidos. Una vez definida la muestra,

los países fueron ordenados de mayor a menor de acuerdo con sus exportaciones por habitante. Es conveniente anotar que tanto en 1990 como en 1998 de la muestra escogida, Irlanda ocupa el más alto lugar en exportaciones por habitante. Los países que siguen en su orden son del continente europeo, posteriormente países desarrollados del Asia y del Pacífico, seguidos por países emergentes de Asia y Latinoamérica y finalmente los países africanos. El orden de estas naciones por sus exportaciones por habitante en 1990 no muestra cambios dramáticos en el cuadro estadístico ocho años más tarde (1998), sin embargo la cifra de exportaciones por habitante sí varía significativamente, lo cual hace suponer que los países de esta muestra variaron también notoriamente sus volúmenes de exportaciones, pero esta variación ocurrió de manera proporcional a su población.

En promedio, podríamos decir que esta variación o incremento en las exportaciones de bienes y servicios fue alrededor de un 30% superior en 1998 comparado con las exportaciones de 1990. Algunos países tuvieron incrementos sustancialmente superiores, como es el caso de Irlanda, México y Tailandia (un incremento del 157% en el caso de Irlanda). Otros, en cambio, crecieron a tasas muy bajas, o el crecimiento poblacional en su país hace disminuir el índice por habitante. Finalmente, algunos países presentaron cifras negativas o de disminución en sus exportaciones por habitante. Entre este grupo se incluyen Suráfrica, Bulgaria y Burundi.

Nuestra hipótesis formulada como título en este artículo establece que cuando los países aumentan sus exportaciones les va mejor; de acuerdo con este supuesto, si clasificamos los países en orden descendente de exportaciones por habitante, entonces esta clasificación debería también corresponder a un ordenamiento de mayor a menor en el Índice de Desarrollo Humano (HDI) y en el índice de Producto Interno Bruto (PIB) por habitante. Así mismo, debemos encontrar que ambos índices deben de decrecer a medida que los países exporten menos (Ver Tablas 1 y 3).

Haciendo un análisis de correlación para confirmar la validez de los resultados (Tablas 2 y 4), los valores de exportaciones por habitante y el Índice de Desarrollo Humano (HDI) muestran que están positivamente correlacionados con un valor de $\rho = 70,31\%$ en 1990 y de $\rho = 59,28\%$ en 1998. También encontramos una correlación positiva entre exportaciones por habitante y Producto Interno Bruto (PIB) por habitante, los valores son $\rho = 74,85\%$ en 1990 y $\rho = 65,75\%$ en 1998. Es importante resaltar en nuestro análisis que algunos países que exportan menos por habitante que otros tienen Índices de Desarrollo Humano (HDI) o Producto Interno Bruto (PIB) por habitante mayores a otros que exportan más por habitante. Tal es el caso por ejemplo de Japón que en 1990 muestra un alto Índice de Desarrollo Humano: 0.904, y también el más alto índice de Producto Interno Bruto por habitante, de la muestra de países seleccionada, equivalente a US \$38.713, sin embargo está clasificado en noveno lugar en la lista de exportaciones por habitante. Esto permite confirmar que sería

falsa una hipótesis que estableciera que los países que exportan más tienen un mejor nivel de vida de sus ciudadanos, comparando con otros países que exportan menos, cuando este bienestar se mide por el Índice de Desarrollo Humano (HDI) y el ingreso per cápita.

Es muy importante destacar el hecho de que los países que incrementaron sus exportaciones por habitante entre 1990 y 1998 también mejoraron la calidad de vida de sus ciudadanos, como se puede apreciar por el incremento en el Índice de Desarrollo Humano y al mismo tiempo se presentó un aumento en el ingreso per cápita, como se muestra por la variación positiva que registra el Producto Interno Bruto (PIB) por habitante. Por ejemplo, entre 1990 y 1998, Italia aumentó sus exportaciones desde US \$3.003,76 por habitante hasta US \$4.272,30 y al mismo tiempo se registra un incremento en el Índice de Desarrollo Humano (HDI) de 0,875 a 0,903 y del PIB por habitante de US \$18.032 a US \$19.574.

Son de gran interés también para nuestra investigación los países que muestran una disminución en las exportaciones por habitante entre 1990 y 1998 para evaluar qué sucede con sus índices HDI y PIB por habitante. De la muestra seleccionada los países que presentan esta situación son: Suráfrica, Bulgaria y Burundi. Sin embargo, la situación de Suráfrica por las circunstancias de cambios internos en el período, como se explicó anteriormente, hace inválida su evaluación. Pero los casos de Bulgaria y Burundi sí sirven para confirmar nuestra hipótesis, ya que una disminución en sus exportaciones por

habitante también conlleva un menor Índice en el Desarrollo Humano (HDI) y al mismo tiempo una disminución en sus ingresos per cápita.

Esta investigación nos muestra que aunque los países que exportan más que otros, como lo muestran en la tabla Irlanda y Japón, no tienen de por sí un mejor estándar de vida, un país internamente sí se beneficia con el bienestar de sus ciudadanos al incrementar sus exportaciones por habitante. Un ejemplo de cómo el incremento en las exportaciones trae beneficios internos para los países se puede reflejar en el caso de Rusia, que sufrió económicamente, en una forma significativa con su crisis en agosto de 1998. Gracias a los ingresos obtenidos por el incremento en sus exportaciones, principalmente petróleo, pudo mejorar significativamente sus reservas y es así como a principios del 2001 el sistema bancario se ha recuperado entre el 67 y el 80% a los niveles que

existían antes de la crisis.⁹ Otro buen ejemplo es la ciudad de Herat, el centro de negocios más próspero de Afganistán. Al respecto, un oficial de las Naciones Unidas anotaba: "Herat es el centro del dinero y los negocios, y la razón porque la gente en esta ciudad tiene los mejores ingresos, ropas más elegantes, buen comercio y teléfonos que funcionan es por el comercio fronterizo con Irán, aun en la época en que Afganistán estuvo bajo el gobierno talibán".¹⁰ Otro fenómeno se encuentra en los países del norte de África, que muestran unas economías con crecimientos muy bajos e incluso negativos. Una causa de esta pobre situación es su estrecho portafolio de productos exportables y el limitado comercio bilateral existente entre los países vecinos por el escaso poder de compra.¹¹ En conclusión, una activa campaña en los países para incrementar las exportaciones mejora la calidad de vida de sus ciudadanos.

9. Aris, Ben. *Little room to manoeuvre*. The Banker. London. July 2001.

10. Asia: if you want a Mercedes, try Herat; Afghanistan and Iran. *The Economist*; Vol. 362, Issue 8257, pg 37. London, Jan 26, 2002.

11. Chabrier, Paul. *Growth Strategy for North Africa: a regional approach*. Finance and Development, vol. 38, issue 4, pg 26-27. Washington, Dec 2001.

TABLA 1
Exportaciones por habitante y HDI¹²

	Exportaciones por habitante	HDI	Exportaciones por habitante		HDI
Año	1990	1990	Año	1998	1998
País	US\$	HDI	País	US\$	HDI
Irlanda	6.768,713	0,857	Irlanda	17.400,331	0,907
Suecia	6.721,962	0,889	Suecia	9.584,575	0,926
Canadá	4.592,524	0,925	Canadá	6.997,536	0,935
Francia	3.817,584	0,892	Francia	5.314,576	0,917
Reino Unido	3.215,290	0,874	Reino Unido	4.592,958	0,918
Italia	3.003,760	0,875	Italia	4.272,304	0,903
Nueva Zelanda	2.796,163	0,871	Malasia	3.505,360	0,772
Australia	2.335,313	0,884	Nueva Zelanda	3.239,213	0,903
Japón	2.327,886	0,904	Japón	3.077,111	0,924
Malasia	1.682,567	0,725	Australia	2.977,976	0,929
Suráfrica	617,357	0,705	Costa Rica	1.538,027	0,797
Bulgaria	542,160	0,782	México	1.207,882	0,784
México	482,093	0,757	Tailandia	906,657	0,745
Costa Rica	478,334	0,775	Suráfrica	615,233	0,697
Tailandia	419,020	0,708	Bulgaria	538,410	0,772
Nueva Guinea	292,042	0,496	Nueva Guinea	378,025	0,542
Costa de Marfil	257,731	0,406	Brasil	301,939	0,747
Brasil	207,967	0,706	Costa de Marfil	301,434	0,42
Colombia	205,913	0,72	Colombia	276,005	0,764
Marruecos	172,770	0,537	Marruecos	246,098	0,589
Nigeria	147,010	0,441	China	148,165	0,706
China	54,519	0,619	Nigeria	83,305	0,439
Kenya	43,421	0,53	Kenya	68,586	0,508
India	21,126	0,51	India	34,061	0,563
Burundi	14,190	0,339	Burundi	11,498	0,321

12. Human Development Index, http://www.geohive.com/global/dev_w_his.php

TABLA 2
Análisis de correlación

<i>1990</i>	Exportaciones por <i>habitante</i>	<i>HDI</i>
Exportaciones por habitante HDI	1 70,31%	1
<i>1998</i>		
Exportaciones por habitante HDI	1 59,28%	1

TABLA 3
Exportaciones por habitante y PIB por habitante

	Exportaciones por habitante	PIB por habitante		Exportaciones por habitante	PIB por habitante
Año	1990	1990	Año	1998	1998
País	US\$	US\$	País	US\$	US\$
Irlanda	6.768,713	13.907	Irlanda	17.400,331	23.422
Suecia	6.721,962	26.397	Suecia	9.584,575	27.705
Canadá	4.592,524	19.160	Canadá	6.997,536	20.458
Francia	3.817,584	25.624	Francia	5.314,576	27.975
Reino Unido	3.215,290	18.032	Reino Unido	4.592,958	20.237
Italia	3.003,760	18.141	Italia	4.272,304	19.574
Nueva Zelanda	2.796,163	15.026	Malasia	3.505,360	4.251
Australia	2.335,313	18.023	Nueva Zelanda	3.239,213	16.427
Japón	2.327,886	38.713	Japón	3.077,111	42.081
Malasia	1.682,567	3.164	Australia	2.977,976	21.881
Suráfrica	617,357	4.113	Costa Rica	1.538,027	2.800
Bulgaria	542,160	1.716	México	1.207,882	4.459
México	482,093	4.046	Tailandia	906,657	2.593
Costa Rica	478,334	2.403	Suráfrica	615,233	3.918
Tailandia	419,020	2.006	Bulgaria	538,410	1.372
Nueva Guinea	292,042	888	Nueva Guinea	378,025	1.085

	Exportaciones por habitante	PIB por habitante		Exportaciones por habitante	PIB por habitante
Año	1990	1990	Año	1998	1998
País	US\$	US\$	País	US\$	US\$
Costa de Marfil	257,731	791	Brasil	301,939	4.509
Brasil	207,967	4.078	Costa de Marfil	301,434	823
Colombia	205,913	2.119	Colombia	276,005	2.392
Marruecos	172,770	1.310	Marruecos	246,098	1.288
Nigeria	147,010	258	China	148,165	727
China	54,519	349	Nigeria	83,305	256
Kenya	43,421	335	Kenya	68,586	334
India	21,126	331	India	34,061	444
Burundi	14,190	206	Burundi	11,498	147

TABLA 4
Análisis de correlación

<i>1990</i>	Exportaciones por habitante	<i>HDI</i>
<i>1990</i>	Exportaciones por habitante	PIB por habitante
Exportaciones por habitante	1	1
GDP per cápita	74,85%	1
<i>1998</i>	Exportaciones por habitante	PIB por habitante
Exportaciones por habitante	1	1
GDP per cápita	65,75%	1

CONCLUSIONES

El análisis de la anterior información permite concluir que los países que aumentan sus exportaciones por habitante, muestran también un crecimiento en sus Índices de Desarrollo Humano (HDI) y en el Producto Interno Bruto (PIB) por habitante. Por el contrario, los países que disminuyen en un período sus exportaciones por habitante muestran un deterioro en sus Índices de Desarrollo Humano (HDI) y Producto Interno Bruto por habitante (PIB), lo cual significa un decrecimiento en la calidad de vida de la población. Esto confirma la hipótesis propuesta por los autores de esta investigación que a los países que aumentan sus exportaciones les va mejor porque incrementan positivamente los índices económicos y sociales de sus ciudadanos, lo cual está soportado por la evaluación de los comportamientos de los Índices de Desarrollo Humano (HDI) y por el Producto Interno Bruto (PIB) por habitante. Es conveniente aclarar, finalmente, que esta mejora en los países es relativa a su condición previa y no se relaciona con la situación de bienestar con otros países.

INVESTIGACIONES FUTURAS PROPUESTAS

Sobre este tema es importante proponer el desarrollo de futuras investigaciones que incluyan comparaciones de exportaciones por habitante y exportaciones nacionales totales contrastadas con índices socioeconómicos tales como desempleo y/o pobreza. Sin embargo, debemos recalcar que tales análisis son altamente dependientes de la disponibilidad de cifras sobre todo de países en desarrollo donde sus fuentes muchas ve-

ces no están disponibles, son muy antiguas o de dudosa procedencia. Pero, con una buena base estadística es posible profundizar mucho más en este análisis por continentes o por regiones. Otra interesante posibilidad es explorar el impacto de las importaciones en el bienestar de los países y cómo esta forma de comercio afecta el bienestar de sus ciudadanos, al fin y al cabo el comercio internacional tiene los dos frentes: el de las exportaciones y el de las importaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Aris, Ben. *Little room to manoeuvre*. The Banker. London. July 2001.
- Asia: if you want a Mercedes, try Herat; Afghanistan and Iran. *The Economist*; vol. 362, Issue 8257, pg 37. London, Jan 26, 2002.
- Chabrier, Paul. *Growth Strategy for North Africa: a regional approach*. Finance and Development, vol. 38, issue 4, pg 26-27. Washington, Dec 2001.
- Chakrabarti, Avik. *Do Nations That Trade More Have a More Unequal Distribution of Income?* University of Wisconsin, Milwaukee. 2000.
- Human Development Index, http://www.geohive.com/global/dev_w_his.php as visited on the 05/02/02
- International Monetary Fund, *International Financial Statistics Yearbook 2001*. August 24, 2001. Statistics Department, International Monetary Fund, Washington D.C. 20431

- Koushik Ghosh, Saunders Peter J, Biswas Basudeb. *An Empirical Investigation of the relations among wage differentials, productivity growth, and trade*. Contemporary Economic Policy. Vol. 20, Issue 1, pg 83-92. Hungtingtion Beach. Jan 2000.
- Nordstorm Hakan. *Trade, Income Disparity and Poverty: An Overview*. Special Study 5, World Trade Organization, 2001.
- Pryor, Frederic L. *The impact of foreign trade on the employment of unskilled US workers: some new evidence*. Economic Journal. Vol. 65, issue 3, pg 472-492. Jan 1999, Chapel Hill.
- U.S. Bureau of the Census. *Current Population Reports, Series P60-184, Money Income of Households, Families, and Persons in the United States*, 1992.
- Wasow, Bernard. *A case for free trade*. Challenge. July/August 2001. Armonk 

ESTUDIANTE INVITADO

Para cada entrega de «Estudios Gerenciales» se publica un artículo de uno de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

El estudiante invitado ha ganado este honor por su esfuerzo y dedicación a la investigación y/o reflexión en temas propios de su programa.

Este artículo se somete a los criterios editoriales de la revista.

El editor

TEORÍA INSTITUCIONAL Y PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS

MARÍA CAROLINA RESTREPO

XIOMARA XIMENA ROSERO

Estudiantes de Administración de Empresas, Universidad ICESI

RESUMEN

La creciente liberalización de las economías y la creación de bloques comerciales han dado como resultado la transformación del ambiente organizacional. Consecuentemente, más y más firmas operan internacionalmente, o sienten una intensa presión por hacerlo. Diferentes perspectivas teóricas acerca de los patrones que siguen las empresas para su desarrollo internacional han tenido una amplia atención de parte de la investigación, sin embargo, el foco de la mayoría de los autores tiende a ser cómo las firmas deben internacionalizarse una vez han tomado la decisión de hacerlo, y poca atención han recibido sobre los factores subyacentes en la toma de la decisión de internacionalizarse.

Esta deficiencia en investigación es principalmente problemática para

las pequeñas y medianas empresas, donde pocas decisiones son tan importantes como la de expandirse internacionalmente.

Este artículo investiga el desarrollo de la internacionalización de las empresas desde una perspectiva de la teoría institucional, la cual sugiere que presiones recibidas por los tomadores de decisiones desde el ambiente externo, consideraciones de legitimidad en este ambiente y problemas de una racionalidad colectiva influyen significativamente en la toma de decisiones en el proceso de internacionalización.

Esta línea de investigación es de gran importancia, tanto para los gerentes como para los desarrolladores de políticas gubernamentales, quienes deben conocer el potencial de éxito de las empresas y los programas que incentivan la internacionalización,

puesto que se hace importante para el diseño de estrategias y programas identificar y promover los factores que impulsan el desarrollo organizacional en la expansión internacional.

Este estudio es parte de uno más amplio en el que se examinan los factores en las decisiones de porqué, dónde y cómo el proceso de internacionalización es desarrollado en las pequeñas y medianas organizaciones.

PALABRAS CLAVES

Teoría organizacional, internacionalización, teoría institucional, isomorfismo.

SUMMARY

The increasing liberalization of the world's economies, together with the establishment of numerous free trade areas, have brought about fundamental changes in organizational structure. More and more firms are now operating internationally, or at least feel the need to do so. Abundant effort has gone into researching the theoretical aspects of the various models firms may follow in the course of their international development. Nonetheless, most authors have focused on how firms should globalize, once the decision to do so has been taken, rather than examining the various factors underlying this decision.

This research bias has proved especially troublesome for small and me-

dium enterprises, in which few decisions are as momentous as the one to expand beyond one's borders.

This study investigates the globalization of firms from the perspective of institutional theory. The theory suggests that outside pressure, questions as to the legitimacy of such pressure, and the problems posed by what might be called collective wisdom profoundly affect decision makers as they struggle with the option of going global.

This line of research is of considerable relevance not only to managers but also to those responsible for the implementation of government strategy. Such individuals must have a thorough understanding both of the expected benefits and of the various programs that seek to provide incentives to those reaching out to foreign markets. The design of such programs and strategies must take into account the various factors that promote organizational development once the decision to go global has been taken.

This article is part of a broader study that examines the various factors influencing the why, where and how of globalization, once the decision to move in that direction has been taken in small and medium enterprises.

KEY WORDS

Organizational theory, globalization, institutional theory, isomorphism

TEORÍA INSTITUCIONAL

El cambio organizativo «involucra, por definición, una transformación de una organización entre dos puntos en el tiempo». (Barnett y Carroll, 1995). Para Van de Ven y Poole (1995) «el cambio es una observación empírica de diferencia en forma, calidad, o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa». Este concepto se ha estudiado desde distintas perspectivas teóricas (contingencia, ecológica, institucional y dependencia de recursos), aunque, concretamente este trabajo se propone estudiar el cambio en las organizaciones desde la perspectiva institucional.

La principal característica de la teoría institucional es que se aleja de las posiciones teóricas determinadas desde el punto de vista técnico, para orientarse al análisis de los entornos institucionales o «mundos normativos construidos socialmente, en los que existen las organizaciones» (Zucker, 1987). Por lo tanto, se trata de una perspectiva teórica, centrada más en la conformidad organizativa de acuerdo con las reglas sociales.

En ella se destaca el contexto institucional, o aquellos requisitos a los que se tienen que someter las organizaciones si quieren recibir apoyo y legitimidad. Estos requisitos no proceden del mercado sino del Estado, de las asociaciones profesionales y de los negocios o de los sistemas de creencias generalizados y otras fuentes similares (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983).

Por lo tanto se está ante una teoría más preocupada por la legitimidad que por la eficiencia, entendiendo por legitimidad la aceptación de la orga-

nización por parte de su entorno, lo cual es vital para la supervivencia y éxito organizativo (Dowling y Pfeffer, 1975; Hannan y Freeman, 1977; Meyer y Rowan, 1977).

Generalmente, la teoría institucional no ha sido considerada una teoría del cambio organizativo sino más bien una explicación de la similitud o isomorfismo y estabilidad de los acuerdos organizativos en una determinada población o campo organizativo (Greenwood y Hinings, 1996). Scott (1995), define el isomorfismo como «la cantidad de organizaciones o individuos similares que muestran una forma o práctica dada».

Sin embargo, la teoría aún silencia cómo algunas organizaciones adoptan el cambio radical y otras no, a pesar de estar sometidas a las mismas presiones institucionales.

Este trabajo aplica la teoría institucional para explicar el cambio. Con el fin de lograr nuestro objetivo estructuramos este resumen en los siguientes temas:

- Revisión de los principales conceptos institucionales, aplicables al estudio del cambio organizativo.
- Análisis del papel que juegan las presiones institucionales en el cambio organizativo.
- Relación entre las presiones institucionales y los arquetipos de diseño.

LA TEORÍA INSTITUCIONAL Y EL CAMBIO ORGANIZATIVO

Al realizar una revisión sobre el estado de la teoría institucional, Di-

Maggio y Powell (1991), distinguen en ella entre viejo y nuevo institucionalismo.

En el viejo institucionalismo las cuestiones centrales son las influencias, las coaliciones y los valores enfrentados, junto con las estructuras de poder (Clark, 1960, 1972; Selznick 1949, 1957), por lo que sus aportes se dirigen a lo organizativo.

En contraste con el anterior, el neo-institucionalismo se sitúa en una perspectiva macroorganizativa, concretamente de campo organizativo. Dentro de éste, y por medio de su propuesta sociológica, se destacan la legitimidad, la inmersión de los campos organizativos, la importancia de las rutinas y los esquemas interpretativos (Di Maggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977).

Mecanismos: DiMaggio y Powell (1983), plantean los mecanismos coercitivos, normativos y miméticos, a través de los cuales se difunden los efectos institucionales de un área que denominan campo organizativo y al que definen como aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de vida institucional.

- **Coercitivo.** Proviene de la influencia política y el problema de legitimidad. El primer caso de isomorfismo es análogo a las formulaciones del modelo de dependencia en que las organizaciones son vistas como reprimidas por aquellos de quienes dependen los recursos (Pfeffer y Salanck, 1978).
- **Mimético.** Es visto como una respuesta a la incertidumbre, la cual es una fuerza poderosa que esti-

mula a la imitación (DiMaggio y Powell, 1983).

En situaciones en las que un curso claro de acción es indispensable, cuando las tecnologías son pobres, cuando las metas son ambiguas, la respuesta a todo esto es imitar, para ser exitosas.

- **Normativo.** Autores como DiMaggio & Powell (1983), ven el isomorfismo normativo como el resultado de la profesionalización. Nosotros lo interpretamos como un esfuerzo colectivo de los miembros, para definir las condiciones y los métodos de trabajo, para controlar la «producción de los productores» (Lassar, 1995), y para establecer una base cognoscitiva, y legitimización para su autonomía profesional.

El neoinstitucionalismo sociológico identifica como pilares de las instituciones a los sistemas reguladores, cognitivos y normativos. Según esta perspectiva, resultado de las presiones ejercidas por estos mecanismos, las organizaciones son cada vez más homogéneas dentro de su campo y destacan el isomorfismo estructural como una importante consecuencia, tanto de los procesos competitivos como de los institucionales.

Para la teoría institucional los comportamientos organizativos son producto de las ideas, valores y creencias que se originan en el contexto institucional, por lo que para sobrevivir, las organizaciones deben amoldarse a las expectativas institucionales, aunque éstas no coincidan con los aspectos técnicos de obtención y mejora del rendimiento (Scott, 1991).

De acuerdo con todo lo anterior y con el ánimo de lograr nuestro objetivo, se plantea la siguiente hipótesis:

- **Proposición 1:** Las organizaciones que se amoldan a las expectativas institucionales, logran sobrevivir en el ambiente en que se desenvuelven.

Las presiones institucionales pueden proceder del Estado, de las profesiones, de las expectativas sociales o de las acciones llevadas a cabo por las organizaciones líderes. Pfeffer y Salancik (1978) y DiMaggio y Powell (1983), han considerado los procesos a través de los cuales las organizaciones pueden estar influenciadas por otras organizaciones.

La búsqueda de legitimidad o aceptación de la organización por parte de su entorno, se considera vital para la supervivencia o éxito organizativo (Dowling y Pfeffer, 1975; Hannan y Freeman, 1977; Meyer y Rowan, 1977).

La siguiente es otra de las hipótesis planteadas para el presente trabajo.

- **Proposición 2:** Entre más organizaciones existan practicando las mismas tareas, mayor será la probabilidad de que aumente la imitación por parte de otras organizaciones, queriendo alcanzar legitimidad.

La perspectiva sociológica del neoinstitucionalismo se ha tenido que enfrentar a una serie de críticas. Fundamentalmente se le atribuye una tendencia al determinismo, al negar la posibilidad de que las organizaciones respondan de forma diferente a las presiones institucionales. La falta de atención en los temas relacio-

nados con el poder, los intereses particulares de las organizaciones y las personas en las mismas, hacen centrar el interés en el nivel macro, sin apenas considerar el interior de la organización. Esto ha llevado a criticar el concepto del cambio (Brint y Karabel, 1991; DiMaggio, 1988; Hirsch, 1977; Hirsch y Lounsbury 1997) considerándosele como características definitivas básicas, la estabilidad y la inercia (DiMaggio, 1995; Greenwood y Hinings, 1996).

Otra hipótesis que se considera para este trabajo es la siguiente:

- **Proposición 3:** Las organizaciones son las que decidirán cuáles presiones institucionales deben aceptar y cómo responder a éstas, de acuerdo con sus estrategias planteadas con anterioridad.

Aunque las organizaciones se encuentran influenciadas por el entorno, sólo ellas decidirán su respectiva respuesta, la cual no tiene por qué estar determinada (Araújo, 2000).

A partir de estas condiciones, el punto que interesa analizar es saber cómo responden las organizaciones a las presiones institucionales.

EL PAPEL DE LAS PRESIONES INSTITUCIONALES EN EL CAMBIO ORGANIZATIVO

Se ha destacado la importancia del contexto institucional sobre las organizaciones y sus consecuencias, entre las que se puede encontrar el efecto del isomorfismo. Sin embargo, la reacción o respuesta de la organización ante las presiones del entorno institucional no siempre pasa por la aceptación o la inercia, sino que cabe considerar también la resistencia orga-

nizativa. Es objetivo de este análisis, identificar las distintas respuestas o acciones estratégicas que pueden adoptar las organizaciones. Ante las presiones institucionales, las organizaciones pueden adoptar distintas respuestas en función de su conformidad o resistencia a las presiones institucionales (Oliver, 1991). Cuando las organizaciones acceden a las presiones institucionales, éstas responden aquiescentemente (por hábito, imitación o por obediencia) fundamentalmente buscando legitimidad. Sin embargo, este cumplimiento sin más, no siempre es posible o deseable, ya que determinadas demandas institucionales pueden entrar en conflicto con los intereses y expectativas organizativas, por lo que la organización puede intentar equilibrar, apaciguar o pactar con los agentes externos, una solución intermedia entre la conformidad pasiva y la resistencia activa. El cumplimiento es sólo parcial y las organizaciones son más activas en la promoción de sus intereses. Con el disimulo, amortiguación o escape, la organización intenta eludir su conformidad, ocultándola.

La siguiente forma de resistencia es más activa, el desafío, rechazo, reto o ataque implica un rechazo de las normas y expectativas institucionales. Esta es más probable que ocurra cuando el costo del abandono o cambio es bajo, cuando los intereses internos divergen radicalmente de los valores externos, cuando la organización cree que puede demostrar la justicia o racionalidad de sus convicciones y conductas alternativas, o cuando la organización cree perder poco con su antagonismo. Por último, la respuesta más activa es la manipu-

lación, ya que pretende retar, atacar, influir o controlar el contenido de las presiones institucionales. Esta es más probable cuando las expectativas institucionales son incipientes, están localizadas o débilmente promovidas (Oliver, 1991).

LAS PRESIONES INSTITUCIONALES Y LOS ARQUETIPOS DE DISEÑO

Las organizaciones se pueden enfrentar no sólo a una de estas presiones institucionales, sino a un conjunto de ellas. Por lo tanto, la respuesta que la organización considera más adecuada o coherente ante tales presiones, también puede componer un paquete o estructura.

Esta estructura se denomina arquetipo de diseño. La teoría institucional destaca que los arquetipos de diseño o «plantillas para organizar» se originan en el contexto institucional y se difunden a través de los procesos normativos, miméticos y coercitivos (DiMaggio y Powell, 1983). Por lo tanto, las respuestas organizativas a las presiones institucionales son resultado de la inmersión normativa de la organización en su contexto.

Ahora se analizará cómo las organizaciones se desarrollan en el tiempo, ellas periódicamente afrontan cambios fundamentales en sus ambientes, estos cambios son efectuados por las llamadas presiones institucionales.

Durante estos períodos cambian su estructura intraorganizacional, cambian las preferencias de los consumidores, cambian de cierta forma los valores sociales y demográficos, hay nuevas regulaciones del gobierno,

nuevas tecnologías y otras variables exógenas. Casi siempre cuando suceden estos cambios, las organizaciones requieren hacer cambios en sus prácticas centrales para reducir el riesgo de fracaso (Hannan y Freeman, 1984; Levinthal, 1994; Schumpeter, 1942; Tushman y Anderson, 1996).

Recientemente, muchos ecologistas han tenido gran interés en el proceso de adaptación de las organizaciones (Haveman, 1992; Usher y Evans, 1996). Previa investigación, han examinado cómo los factores políticos, cognitivos, económicos y normativos pueden afectar las fuerzas y promueven las respuestas a un cambio en el ambiente, por eso se estudiarán a continuación las estructuras de las redes y la probabilidad de adaptación.

ESTRUCTURA DE RED Y PROBABILIDAD DE ADAPTACIÓN

La función principal de la red es determinar el acceso de las organizaciones al target del ambiente.

Existen tres objetivos principales de las redes que promueven un cambio adaptativo:

- Las redes pequeñas promueven una mejor oportunidad de interacción frecuente, que las redes grandes.
- El principio de homogeneidad, sugiere la similitud social entre las redes que promueven comunicación frecuente (Rogers, 1995).
- La edad del vínculo de la red es una definición de las características de la resistencia (Grannovetter, 1982).

Existe una serie de investigaciones dentro de las redes, la institución y la difusión de innovaciones que revelan perspectivas importantes en la red interna de imitación. Existen ciertos modelos de imitación entre redes, que son importantes de conocer para entender los procesos utilizados por las organizaciones, para imitar a otras.

MODELOS DE IMITACIÓN ENTRE REDES

En teoría, nunca se ha podido probar por qué unas organizaciones imitan a las otras. Ninguna de las reglas de decisión de las compañías puede ser utilizada en la imitación, o en el tipo de información que ellas reciben, a través de los canales de redes.

Existe un modelo de difusión genérico que difiere significativamente en la adopción de la calidad y la cantidad de información que se transmite a través de las redes.

Modelo de difusión genérico

- **Imitación Bandwagon:** Un argumento posible es que la imitación de cambios adaptativos entre redes, sigue un patrón llamado Bandwagon el cual significa que no necesita información, o que ésta es mínima, para imitar a las otras.

El argumento de Bandwagon sugiere que una organización focal proporciona un poco, pero importante información, para adoptar ciertos modelos y además puede dar el conocimiento que ello ha tenido sobre los mismos.

Sin embargo, las organizaciones tienen una incertidumbre creada por el

cambio en el ambiente y las compañías que están creciendo tienen miedo a perder legitimidad o competitividad (Abrahanson y Rosenkopf, 1993).

El modelo Bandwagon es la más simple y elegante explicación de imitación y puede tomarse como un modelo de línea de base.

- **Imitación dirigida al estatus.** El segundo argumento es que la imitación resulta de un proceso de estatus - driven (proceso orientado al estatus); acorde con este punto de vista, las organizaciones probablemente están para imitar cambios adaptativos previamente.

Algunas organizaciones son muy visibles y la legitimidad ganada está vista como un resultado de imitación (Burn & Wholey, 1993; DiMaggio y Powell, 1983; Haveman, 1993; Mezas y Cant, 1994; Miner y Hauschil, 1995). Esta perspectiva sugiere que las redes conducen más detalladamente a más útil información, que la que proporciona el argumento Bandwagon.

Este punto de vista sugiere dos proposiciones adicionales:

- **Proposición 4:** Las organizaciones imitan las respuestas adaptativas de redes de los más grandes (Bandwagon).
- **Proposición 5:** Las organizaciones imitan las respuestas adaptativas a su red más prestigiosa.
- **Aprendizaje social:** El argumento final es que la imitación a respuestas adaptativas entre redes interorganizacionales pueden reflejar evidencia en un proceso de

aprendizaje social (Bandura, 1986; Roger, 1995).

Esta perspectiva sugiere que la imitación puede tener mucha más influencia positiva en la adaptación, esto depende del volumen y calidad de la información.

Un argumento del aprendizaje social sugiere que una organización focal no puede solamente observar las respuestas adaptativas en su red, pero sí puede evaluar los resultados obtenidos y los beneficios de las lecciones que han aprendido, como resultado de la más temprana decisión de adquisición, por haber sido los primeros.

Dos razones importantes sugieren que un aprendizaje social puede ser explicación de promesa para la imitación de cambios adaptativos entre redes interorganizacionales.

Para completar el presente estudio, tomaremos en cuenta las siguientes proposiciones:

- **Proposición 6:** Es menos probable que las organizaciones hagan cambios fundamentales y controversiales, en respuesta a presiones bandwagon o de estatus.
- **Proposición 7:** La mucha existencia de redes como mecanismo de difusión puede también promover aprendizaje social, más que por otro tipo de imitación.

Tres proposiciones adicionales fueron derivadas del argumento de Aprendizaje Social.

- **Proposición 8:** Las organizaciones imitarán las respuestas adaptativas de la red en contacto, con las respuestas que han sido más exitosas.

- **Proposición 9:** Las organizaciones imitarán respuestas adaptativas a las redes más similares.
- **Proposición 10:** Las organizaciones serán más probables de imitar respuestas adaptativas, cuando su propio desempeño está por debajo del promedio de la industria.

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

En un mercado global, el reto que enfrenta toda empresa por el cambio profundo de su entorno es hacerse competitiva, para lo cual tiene que adoptar un nuevo esquema organizacional donde esté prevista la más clara visión de internacionalizarse, además de tener en cuenta que una integración ventajosa a la economía global requiere el desarrollo de estrategias nacionales y empresariales adecuadas.

El proceso de globalización de los mercados está intrínsecamente unido al de la internacionalización de la empresa. La principal característica de esta última época la constituye la rapidez e intensidad con que se está produciendo este fenómeno.

La internacionalización de las actividades económicas no es un fenómeno nuevo. En decenios anteriores ha habido un crecimiento continuo del comercio internacional, favorecido por el éxito de negociaciones encaminadas a la liberalización multilateral de los aranceles aduaneros. Sin embargo, la tendencia reciente a la integración internacional es cualitativamente diferente, porque se caracteriza por la intensificación de vínculos económicos que trascienden

los límites nacionales y a menudo reflejan un comportamiento estratégico de la empresa. Las operaciones económicas se desarrollan cada vez más en un ambiente sin fronteras, en el cual la producción, la tecnología y la comercialización están vinculadas en cadenas de valor agregado, integradas mundialmente.

El fenómeno de la globalización de los mercados se basa principalmente en la concurrencia de un conjunto de cambios entre los que se destacan:

- El rápido desarrollo tecnológico, en particular en el campo de las telecomunicaciones y de las tecnologías de la información (y también, la biotecnología, los nuevos materiales) como consecuencia del cual se ha producido un crecimiento exponencial tanto en la variedad como en el número de nuevos bienes y servicios, y la aparición de procesos altamente eficientes, para la producción y la gestión de la organización.
- La progresiva tendencia a la homogenización de los gustos y pautas de comportamiento de los consumidores, a través del impacto de la televisión y otros medios de comunicación, transmisores de valores culturales. Ello conlleva al incremento de los productos estándares o globales, que permiten a la empresa vender los mismos productos en diferentes y distintos mercados, esto hace que las empresas sean cada vez más homogéneas en sus procesos.

La globalización es el camino hacia un mercado más integrado e independiente en el sistema económico, además, intenta identificar posi-

bles soluciones para el nuevo orden del mercado (Hill, 1998).

La globalización es uno de los más importantes cambios que las compañías están viviendo hoy. Las empresas saben que si ellas quieren sobrevivir y sacar los mejores resultados en cuanto a la eficiencia e ingresos, la única posibilidad es expandirse al mundo.

La globalización es un desafío importante que enfrentan las compañías, que el mundo entero tiene que cubrir con efectos que causan una nueva situación política y cultural.

La globalización del mercado ha traído nuevos requisitos a las compañías. Compañías que buscan e intentan tener éxito en nuevos mercados han desarrollado nuevas ideas como orientación internacional hacia la producción, regularización y segmentación (Hill, 1998).

La globalización tiene dos componentes principales: la globalización en los mercados y la globalización en la producción.

- **Globalización en mercados.** Las compañías, generalmente desarrollan estrategias de mercados que dependen de su grado de experiencia y de la naturaleza de las operaciones en mercados internacionales.

Ellas tienden a evolucionar durante el tiempo y aprenden las ventajas y desventajas en asocio con las complejidades de manufactura, mercado y comercialización a través del mundo.

Lo que usualmente pasa con las empresas es que estas empiezan a imitar y a copiar procesos, estructuras,

y el funcionamiento de las exportaciones ya que las empresas ya establecidas están bien posicionadas en un mercado extranjero en particular (Kobate & Helsen, 1998).

Esta evolución depende del ambiente económico, cultural, político y legal de los países en los que una compañía opera.

- **Globalización de producción.** Es tomar ventaja de las diferencias nacionales en cuanto a costos, calidad de los factores de producción como mano de obra, servicios, tierra y capital (Hill, 1998).

Kleinschmidt & Cooper (1987) proponen que el objetivo de una empresa debe ser diseñar un producto mundial para tener éxito en las dos partes: nacional y extranjera.

TEORÍA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Johanson y Wiedesheim-Paul (1975); Johanson y Vahlne (1977); Lounsbury (1979); Welch y Loustrannen (1988), definen la internacionalización como un proceso lento, secuencial y progresivo en el que el aprendizaje organizacional toma tiempo y es difícil de generalizar.

Según Johanson & Vahlne (1992), las compañías empiezan el proceso de internacionalizarse en países que están más cerca de ellas, antes de aventurarse a los países más distantes.

El proceso de internacionalización es una base teórica realizada con observaciones empíricas y soportada por argumentos económicos. Como cualquier base teórica tiende a ser general en sus reglas.

Kwon y Hu (1995) encontraron que las empresas, después de decidir el producto que van a introducir y el mercado para entrar, tienden a decidir el modo de entrada a usar.

EL PROCESO DE ISOMORFISMO EN LAS INDUSTRIAS EXPORTADORAS COLOMBIANAS

El isomorfismo es la presión que obliga a una empresa a parecerse a otra de la misma región, como una buena oportunidad de aumentar sus funciones comerciales.

- **Impacto del isomorfismo.** El isomorfismo evalúa cómo las empresas toman la decisión de ingresar a los mercados internacionales, cuando ellos saben que las otras empresas se han desempeñado exitosamente.

Para determinar la entrada de las empresas colombianas a mercados internacionales se usa la teoría institucional, mientras el desempeño de éstas es desconocido el resultado es el isomorfismo.

Con el ejemplo de las empresas colombianas se evaluarán dos proposiciones de DiMaggio y Powell (1983), de la imitación de medianas y pequeñas empresas que están pensando en empezar a exportar y cómo el isomorfismo influye en el número de organizaciones que operan como exportadoras colombianas.

El mundo de los negocios que hoy se puede ver es aquel en el cual las organizaciones han empezado a ser más homogéneas; las imitaciones en prácticas y estructuras juegan un rol muy importante, ya que muchas organizaciones están copiando a sus competidores.

El proceso de imitación se hace a medida que una organización es más exitosa, ya que sus competidores tienden a imitarla.

Las siguientes dos proposiciones permiten obtener una real conclusión, acerca del objetivo propuesto.

- **Proposición 11:** Las organizaciones que empiezan a exportar tienden a imitar los procesos y estructuras de las organizaciones de su industria.

Algunas organizaciones usan las imitaciones como estrategia principal para dejarles absorber los costos de experimentación a las otras empresas (Dutton & Freeman 1985), esto también puede ser una estrategia para tomar ventaja del riesgo y de los costos que son tomados por el «primero en moverse» (Leeberman y Montgomery, 1988).

- **Proposición 12:** Las organizaciones que empiezan a exportar tienden a imitar los procesos y tratar de evitar o minimizar el riesgo, exportando a países similares como lo hacen sus competidores.

Es interesante que las organizaciones hoy en día sean similares; hay homogeneidad en las etapas del ciclo de vida aunque en las fases iniciales mientras se forman nuevas organizaciones, este campo despliega una diversidad considerable de acercamiento y forma. (DiMaggio y Powell, 1983).

El mejor concepto para explicar la homogeneidad es el isomorfismo. Según Hawley (1968), es un proceso de contracción que empuja a una unidad focal de una población a parecerse a otras unidades que enfrentan el mismo juego de condiciones medio am-

bientales. Las organizaciones que desempeñan sus labores en la misma región o en sus alrededores, tienden a ser parecidas ya que viven en condiciones similares (Dancin, 1977).

La variación en formas organizacionales refleja la diversidad del ambiente, porque ellos enfrentan condiciones similares. Por consiguiente, el copiar de otra organización que esté funcionando bien y después si la organización resulta ser exitosa, es una contestación a la incertidumbre. Las organizaciones tienden a modelarse después que perciben que sus similares son más legítimas y exitosas.

DiMaggio & Powell (1983), en su estudio, identificaron dos tipos de isomorfismo: competitivo e institucional.

- **Competitivo.** Involucra presiones hacia resultados similares de la competencia en el mercado. Este tipo está descrito por los ecólogos Hannan y Freeman (1977) y hace énfasis en la competencia del mercado, en el cambio de nichos del mercado y en las medidas de ajuste. Es libre cuando hay libre competencia.
- **Institucional:** Involucra a la competencia para la legitimidad política e institucional, así como para la posición del mercado.

Las organizaciones que empiezan a exportar tienden a imitar los procesos estructurales de las organizaciones de su industria.

DiMaggio & Powell (1983) señalaron que los tres mecanismos (coactivo, mimético y normativo), a través de los cuales se difunde el isomorfismo institucional no son necesariamente distinguibles. Cada uno involucra un

proceso separado, pero dos o más podrían operar simultáneamente y sus efectos no son siempre claramente identificables.

Según la teoría institucional, DiMaggio y Powell (1983); Meyer y Rowan (1977); y Meyer y Scott (1983), una consecuencia fundamental del isomorfismo institucional es la legitimidad organizacional, lo cual constituye la aceptación de la organización por su ambiente externo.

Los autores Haunschild y Miner (1997), distinguieron tres bases fundamentales para la imitación.

- **Imitación basada en la frecuencia:** Las organizaciones tienden a imitar acciones que han sido tomadas por otras empresas. De acuerdo con estudios recientes, las firmas adoptan las prácticas y las estructuras que otras empresas han adoptado porque cuando muchas empresas adoptan una práctica, la legitimidad de esa práctica se refuerza (Tolbert y Zucker, 1983; DiMaggio y Powell, 1983).
- **Imitación basada en rasgo.** Las organizaciones pueden imitar prácticas que han sido usadas por algún subconjunto de organizaciones, enfatizando la importancia de los problemas sociales y la necesidad por la legitimidad.
- **Imitación basada en resultados** (Haunschild & Miner, 1997). Esta imitación se define usando y evaluando los resultados que ocurren después que otras organizaciones usan la práctica y la estructura para determinar si la organización debe adoptarlo. Frecuentemente, las empresas piensan

que si imitan a las organizaciones de un alto estatus las cuales usualmente son grandes y exitosas, ellas podrán ganar ese estatus que buscan adquirir (Fombrum y Stanley, 1990).

Esto quizás pueda ser factible en los países desarrollados, pero como lo que se está investigando y el conocimiento de las autoras se inclina hacia el mercado colombiano y sus influencias económicas, se pueden hacer las siguientes hipótesis:

- **Proposición 13:** Las compañías grandes y exitosas empiezan su proceso de internacionalización sin recibir ninguna influencia del medio.
- **Proposición 14:** Las compañías colombianas exitosas en las exportaciones no tienen ninguna influencia en las decisiones que puedan tomar las medianas y pequeñas empresas, en cuanto a la decisión de empezar a exportar.

CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo ha sido el análisis teórico del cambio organizativo desde la perspectiva institucional. Para ello se ha estudiado el cambio organizativo a partir de conceptos que se contextualizan dentro del ámbito de la teoría institucional.

Se ha planteado entonces, que las respuestas organizativas a las prescripciones institucionales son el resultado de la inmersión normativa de la organización en su contexto y que sus respuestas podrán ser distintas, adoptando distintos arquetipos, por lo que a lo largo de su historia las organizaciones pueden cambiar de arquetipo. «Las respuestas de las orga-

nizaciones a las presiones del campo institucional son función de las dinámicas internas de la organización» (Greenwood y Hinings, 1996). Por lo tanto, el papel que juegan las dinámicas intraorganizativas en la aceptación o rechazo de las prácticas institucionales, es fundamental en el proceso por el que una organización individual adopta y cambia las plantillas legitimadas.

Los temas que se involucran en este trabajo acerca del cambio organizativo, integran tanto el viejo como el nuevo institucionalismo. El viejo institucionalismo (Selznick, 1949) se centra en lo organizativo, en los valores, las normas y las actitudes; el conflicto de intereses entre la misión de una organización y los intereses de los grupos. El neoinstitucionalismo destaca lo regulador, lo normativo y lo cognitivo; y la unidad de análisis es el campo organizacional (grupos de empresas en la industria), (Meyer y Rowan, 1977). Para el viejo institucionalismo, el cambio es una de las dinámicas de la organización en su enfrentamiento a diferentes valores e intereses, mientras que para el nuevo institucionalismo es la persistencia. Combinando ambos enfoques se destacan los aportes de DiMaggio y Powell (1991), cuestionándose cómo tiene lugar el cambio con la poderosa influencia que ejercen las instituciones.

Greenwood y Hinings (1996), introdujeron una estructura para comprender el proceso en la que se considera que se puede producir desinstitucionalización, en aspectos tanto organizativos como del entorno. Argumentan que las respuestas de las organizaciones ante las presiones del

campo institucional, tanto la persistencia como el cambio, son función de las dinámicas internas de la organización.

El cambio organizativo se fundamenta en las dinámicas intraorganizativas (Greenwood y Hinings, 1996) tanto exógenas (contexto de mercado y contexto institucional) como endógenas (intereses, valores, dependencias de poder y capacidad para la acción).

Se concluye entonces que las presiones para el cambio proceden del contexto y las respuestas de las organizaciones son el resultado de la inmersión organizativa de dicho entorno.

No se cuestiona la posibilidad de que las fuerzas que promueven tanto el cambio como la inercia tengan otro origen que no sea la búsqueda de legitimidad. Para comprometer el cambio se necesita considerar las variables que determinan las distintas respuestas que pueden adoptar las organizaciones, ante las diversas presiones institucionales a que están sometidas. Luego, además de analizar el contexto institucional y de mercado al que pertenece la organización, se consideran los esquemas de valores, las dependencias del poder, los intereses y la capacidad para las acciones existentes dentro de la organización.

A partir de esas dinámicas se pueden explicar las diferentes respuestas de las organizaciones ante las mismas presiones del contexto.

Por todo ello, la teoría institucional ha sido considerada una teoría explicativa de la similitud organizativa a través de los procesos de isomorfismo entre las organizaciones de un

mismo campo organizativo. Se estaba considerando la naturaleza convergente del cambio dentro del arquetipo existente, derivado institucionalmente. Sin embargo en este trabajo se han tratado la posibilidad y los determinantes que promueven o inhiben el cambio radical.

A partir de esta revisión se han planteado las siguientes proposiciones:

- Los procesos organizativos son influenciados por el entorno con que se rodean; las compañías dependen del entorno para empezar sus procesos.
- Las empresas están formadas por el ambiente institucional que las rodea.
- Las organizaciones tienen la necesidad de adaptarse a los cambios en el entorno, incluyendo los cambios de la cultura ciudadana y nuevas tecnologías.
- Las organizaciones buscan a través del isomorfismo la legitimidad. Pues por ser isomórficas son recompensadas socialmente con legitimidad.
- Las organizaciones reconocen los primeros objetos de cambio, entonces son aceptados por relativamente pocos actores, se difunden ampliamente y se aceptan dentro de un campo total.

Igualmente sucede con la internacionalización de las empresas, pues para determinar la entrada de las empresas a mercados internacionales, se usa la teoría institucional, mientras que el desempeño de estas empresas es desconocido, el resultado es el **isomorfismo**, la internacionalización

representa para estas un cambio no sólo estratégico sino que en ocasiones puede llegar a generar cambios en su estructura.

La globalización se toma como una presión fuerte del entorno que obliga a las empresas a iniciar determinados procesos isomórficos. De acuerdo con estudios realizados con anterioridad hemos podido señalar varias hipótesis importantes que nos indican que las organizaciones que empiezan a exportar tienden a imitar los procesos y estructuras de las organizaciones de su industria, además de que lo hacen para tratar de evitar o minimizar el riesgo de ser las primeras en moverse en un campo para ellas desconocido, igualmente minimizan el riesgo exportando primero a países similares como lo hacen sus competidoras.

Para finalizar, se pueden proponer futuras líneas de investigación entre las que se puede hacer referencia a la aplicación empírica en organizaciones lucrativas, de las consideraciones tratadas en este trabajo, puesto que fundamentalmente los trabajos empíricos que tienen como marco la teoría institucional se han aplicado a organizaciones pertenecientes a contextos muy institucionalizados (por ejemplo universidades, hospitales, organismos públicos, etc.); esto también nos involucra el poder analizar el desempeño, hasta este momento desconocido, de las empresas que han optado por seguir un isomorfismo en el momento de iniciar el proceso de internacionalización.

Otra línea de investigación sugerida es tratar de encontrar la explicación a la siguiente pregunta: ¿Por qué ante

las mismas presiones del entorno, las organizaciones adoptan respuestas diferentes?

Por otra parte, otra línea de investigación sugerida es analizar más profundamente la fuerza o influencia que tienen para las organizaciones otras posibles razones por las que deciden exportar las compañías, razones totalmente opuestas a un proceso de isomorfismo.

Estas razones pueden ser:

1. Necesidad de integrarse al mercado mundial por la globalización de la economía.
2. Diversificar productos y mercados para afrontar la competencia internacional.
3. Posibilidad de competir en el mercado internacional por calidad y precio.
4. Ganar competitividad mediante la adquisición de tecnología.
5. Hacer alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras, para reducir costos, mejorar la eficiencia, lograr mayores volúmenes y diversificar productos.
6. Distribuir el riesgo de estar en un solo mercado (porque el mercado es el mundo).
7. Asegurar la supervivencia de la empresa en el largo plazo.
8. Aprovechar oportunidades de mercado ampliado a través de acuerdos preferenciales.
9. Aprovechar ventajas comparativas.
10. Utilizar la capacidad productiva de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Abernethy. A field study of control system «Redesing»: The impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, vol. 13 No. 2, otoño: 596-606. 1996.
- Abrahamson & Rosenkopf. Institutional and competitive bandwagons: Using mathematical modeling as tool to explain innovation diffusion. *Academy of Management Review*, 18: 487-517. 1993.
- Allaire y Firsiruto. Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 513: 193-226.
- Amburgey, T.L.; Kelly, D.; Barnett, W.P. (1993): «Ressetting the clock: The dynamics of organizational change and failure». *Administrative Science Quarterly*, 38: 51-73. 1984.
- Anderson & Gatignon. Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17 (3): 1-26. 1986.
- Anderson & Coughlan. International market entry and expansion via independent or integrated or integrated channels of distribution. *Journal of Marketing*, 51: 71-82. 1987.
- Araújo. Cambio contable e intensidad competitiva: estudio de un caso. Tesis doctoral. Universidad de Cádiz. 2000.
- Argarwal & Ramaswamy. Choice of entry - mode: *impact of ownership*. Location and internal. 1991.
- Bandura. *Social Foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall. 1986.
- Barnett & Carroll. Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, vol. 21: 217-236. 1995.
- Boeker. Strategic change: The effects of founding and history. *Academic of Management Journal*. 32: 489-515. 1987.
- Brenewam. Are we losing our liberal arts colleges? *American Association of Higher Education Bulletin*, 43: 3-6. 1990.
- Brint & Karabel. Institutional origins and transformations: The case of american community colleges. The new institutionalism in organizational analysis: 337-360. Chicago. *University of Chicago Press*. 1991.
- Burns & Wholey. Adoption and abandonment of matrix management programs: Effects of organizational characteristics and Interorganizational networks. *Academy of Management Journal*. 36: 106-138. 1993.
- Carroll & Swaminathan. Density - dependent organizational evolution in the American Brewing industry from 1633 to 1988. *Acta Sociológica*, 34: 155-175, 1991.
- Clark. *The distinctive college*. Chicago: Aldine. 1987.
- Clark. *The open-door colleges: A case of study*. New York: McGrawhill. 1960.

- Clark. Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6: 1-22. 1972.
- Cox & Oakes. *Analysis of survival data*. New York: Chapman & Hall. 1984.
- D'Aunno & Succi. The role of institutional and market forces in divergent organizational change. *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, No. 4: 679-703. 2000.
- DiMaggio & Powell. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160. 1983.
- DiMaggio. Interest y agency in institutional theory. **En:** L. Zucker (Eds.). *Institutional patterns and organizations*: 3-21. Cambridge, MA: Ballinger, 1991. p. 13. 1988.
- DiMaggio. Comments on What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, 40: 391-397. 1995.
- DiMaggio & Powell. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, vol. 48: 147-160. 1983.
- Dougherty. Comentario. **En:** P. Shrivastava, A. Huff y J. Dutton (eds.). *Advance in strategic management*. vol. 10-107-112. Greenwich, CT: JAI Press. 1994.
- Dowling & Pfeffer. Organizational legitimacy: social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18: 122-136. 1975.
- Dunning. Towards and eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal on International Business Studies*, 11, 1.9-31. 1980.
- Galaskiewicz & Wasserman. Mimetic processes within and Inter-organizational field: An empirical test. *Administrative Science Quarterly*, 42: 654-681. 1989.
- Granovetter. The strength of weak ties: A network theory revisited. In P.V. Marsden & N. Lin. *Social structure and network analysis*: 105-13. Beverly Hills, CA: Sage. 1982.
- Greening & Gray. Testing a model of organizational response to social and political issues. *Academic of Management Journal*, vol. 37 No. 3. 467-498. 1994.
- Greenwood & Hinings. Understanding strategic change: the contribution of archetypes. *Academy of Management Journal*, vol. 36, No. 5: 1052-1081. 1993.
- Greenwood & Hinings. Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization Studies*, 913: 293-316. 1988.
- Greenwood & Hinings. Understanding radical organizational change: hiring together the old and the new institutionalism. *Academy of Management*

- Review*, vol. 21, No. 4: 1002-1054. 1996.
- Hannan & Freeman, The ecology or-
ganizational founding: Ameri-
can labor unions, 1836-1985.
American Journal of Sociology,
92: 910-943. 1987.
- Hannan & Freeman, The population
ecology of organizations. *Ameri-
cans Journal of Sociologic*, 83:
929-984. 1977.
- Haunschild. Interorganizational imi-
tation: The impact of inter-
locks on corporate acquisition
activity. *Administrative Sci-
ence Quarterly*. 38: 564-592.
1994.
- Haunschild & Minner. Modes of In-
terorganizational imitation:
The effects of outcome salience
in uncertainly. *Administrative
Science Quarterly*, 42: 472-500.
1997.
- Hawley. *Human ecology*. New York:
Ronald Press. 1950.
- Haveman. Between a rock and a hard
place: Organizational change
and performance under condi-
tions of fundamental environ-
mental transformation. *Ad-
ministrative Science Quarterly*,
37: 48-75. 1992.
- Haveman. Organizational size and
change: Diversification in the
savings and loan industry af-
ter deregulation. *Administra-
tive Science Quarterly*, 38: 20-
50. 1993.
- Haveman. Follow the leader: Mimet-
ic isomorphism and entry into
new markets. *Administrative
Science Quarterly*, 38: 593-627,
1993.
- Hawley. *Human ecology*. New York:
Ronald Press. 1950.
- Hill & Hoskisson. Strategy and struc-
ture in the multiproduct firm.
*Academy of Management Re-
view*, 12: 331-341. 1987.
- Hining & Greenwood. The normative
prescription of organizations.
En: Institutional patterns and
organizations. Lynne G. Zuck-
er (ed.): 53-70. Chicago: ball-
inger. 1987.
- Hinings & Greenwood. *The dynam-
ics of strategic change*. Oxford,
England: Brasil Blackwell.
1988.
- Hirsch, Sociology without social
structure: Neoinstitutional
theory meets breve new world.
American Journal of Sociology.
102: 1702-1723. 1997.
- Hirsch & Lounsbury. Ending the fam-
ily quarrel: Toward a reconcil-
iation of «old» and «new» insti-
tutionalisms. *American Behav-
ioral Scientist*, 40: 406-418.
1997.
- Johanson & Vahlne. The internation-
alization process of the firms:
A model of knowledge develop-
ment and increasing foreing
market commitment. *Journal
of International Business Stud-
ies*, 8: 23-32. 1977.
- Kraats, & Zajac. Exploring the lim-
its of the new institutionalism:
The causes and consequences
of illegitimate organizational
change. *American Sociological
Review*, 61: 812-836. 1996.
- Lassar & Kerr. Strategic groups as
determinant of independent

- distribution channel management: And agency theory perspective. *AMA Educators Proceeding*, 6: 566-567. 1995.
- Laughlin. Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: some alternative models. *Organization Studies*, 12/2: 209-232. 1991.
- Leblebici, Salancik, Copay & King. Institutional change and the transformation of Interorganizational fields: an organizational history of the U.S. radio broadcasting industry. *Administrative Science Quarterly*, 36: 333-363. 1991.
- Levinthal. Surviving Schumpeterian environments: An evolutionary perspective. In J.A.C. Baun & J.V. Singh. *Evolutionary Dynamics of organizations*: 167-179. New York. Oxford University Press. 1994.
- Levy. Second-order planned change: definition and conceptualization. *Organizational Dynamics*, 15/1: 523. 1986.
- Meyer. Rationalized environments, In W.R. Scott and J.W. Meyer. *Institutional environments and organizations*: Structural complexity and individualism: 28-54. Thousands Oaks, CA: Sage. 1994.
- Meyer & Rowan. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, vol. 83: 340-363. 1977.
- Mezias & Lant. Mimetic learning and the evolution of organizational populations. *Evolutionary dynamics of organizations*: 179-198. New York: Oxford University Press. 1994.
- Miner, Amburgey & Stearns. Inter-organizational linkages and population dynamics: Buffering and transformational shields. *Administrative Science Quarterly*, 34: 689-713, 1990.
- Miller & Friesen. Momentum and revolution in organization adaptation. *Academy of Management Journal*, 23: 591-614. 1980.
- Miller & Friesen. Organizations: A quantum view. *Englewood Cliffs, NJ*: Prentice Hall. 1984.
- Miller & Friesen. Archetypes of organizational transition. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, No. 2: 268-299. 1980.
- Miner, Amburgey & Stearns. Inter-organizational linkages and population dynamics: Buffering and transformational shields. *Administrative Science Quarterly*, 34: 689-713. 1990.
- Miner & Haunschild. Population level learning. In. L.L. Cummings & B.M. Staw, Research in organizational behavior, vol. 17: 115-166. Greenwich, CT: JAI Press. 1995.
- Nadler & Tushman. Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *Academy of Management Executive*, 3 (3): 194-203. 1989.

- Oliver. The collective strategy framework: an application to competing predictions of isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 33: 543-561. 1988.
- Oliver. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, vol. 16, No.1: 145-179. 1991.
- Pettigrew. The awakening giant. Oxford, England: Basil blackwell. 1985.
- Pettigrew. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*. 24: 649-670. 1987.
- Pfeffer. The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row. 1978.
- Powell & DiMaggio. The new institutionalism in organizational analysis. *The University of Chicago Press*. 1991.
- Ranson, Hinings & Greenwood. The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, 25: 1-17. 1980.
- Ranson, Hinings & Greenwood. Value preferences and tensions in the organization of local government. *The international yearbook of organization studies*. David Dunkerley y Graeme Salaman: 197-221. 1980.
- Roger. *Difusion of innovations*. New York: Free Press. 1995.
- Schumpeter. *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Row. 1942.
- Scott. Unpacking institutional arguments. En: W.W. Powell y P.J. DiMaggio, *The new institutionalism in organizational analysis*: 164-182. Chicago: *University of Chicago Press*. 1991.
- Scott. The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, vol. 32: 493-511. 1994.
- Selznick. TVA and the grass roots. Berkeley: *University of California Press*. 1949.
- Selznick. Leadership in administration. Evanston, IL: Pow, Peterson. 1957.
- Smircich. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358. 1983.
- Smith. Philosophical problems in thinking about organizational change. **En:** *Change in organizations*. Paul S. Goodman. 316-374. 1982.
- Tolbert. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reforms, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 23: 22-39. 1983.
- Tucker, Singh, Meinhard & House. Ecological and institutional sources of change; the founding patterns of voluntary organizations. *Academic of Management Journal*. 33: 151-178. 1988.
- Tushman & Romanelli. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. **En:** L.L.

- Cummings y B.B. Staw. *Research in organizational behavior*, vol. 7: 171-222. 1985.
- Tushman & Romanelli. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In B.M. Staw & L.L. Cumming (Eds), *Research in organizational behavior*, vol. 7: 171-222. Greenwich, CT: JAI Press. 1985.
- Usher & Evans. Life and death along gasoline alley: Darwinian and Lamarckian processes in population. *Academic of Management Journal*, 39: 1.428-1.466. 1996.
- Van de Ven & Poole. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, vol. 20 510-540. 1995.
- Wals, Hinings, Greewodd & Ranson. Power and advantage in organization. *Organization Studies*. 2: 131-152. 1981.
- Zucker. Institutional theories of organizations. In W.R. Scott & J.F. Short. Jr (Eds) *Annual review of sociology*, vol. 443-464. Palo Alto, CA: *Annual Reviews*. 1987.
- Zucker. The role of institutionalization in cultural persistence. **En:** Powell. W.W. y DiMaggio, P.J.: *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press. 1991 

SECCIÓN: EL CASO DEL TRIMESTRE

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

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

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

El Editor

REXOL *

ÁLVARO GUTIÉRREZ DELGADO
CAROLINA MARÍA REYES RODRÍGUEZ
CAROLINA FANNERY LÓPEZ ROJAS

INTRODUCCIÓN

Refrescante S.A. es una empresa multinacional con productos en más de ochenta países y aproximadamente 160 plantas de producción. En algunos países de Europa como España, Francia y Portugal y de Suramérica como Argentina y Chile, es líder del mercado de las bebidas no alcohólicas. El gran reconocimiento con que cuenta su marca mundialmente le ha permitido lanzar al mercado diferentes productos, dentro de la categoría de las gaseosas, aguas e isotónicos con notables crecimientos de

participación, retorno de la inversión y estabilidad en cada mercado donde son ofrecidos.

La compañía tiene su sede principal en Barcelona-España, donde se fundó hace casi 50 años. Desde allí ejerce control sobre las demás plantas establecidas en el resto del mundo. Sin embargo, cada país tiene autonomía para el diseño de estrategias de mercadeo, distribución y logística adaptándose a las necesidades locales, para lo cual se asignan los recursos financieros necesarios de acuerdo con el potencial de cada mercado.

* Este caso de grado fue preparado en la Universidad Icesi, como trabajo en el programa de Posgrado de la Especialización de Mercadeo. Su asesor fue el profesor Juan Antonio Gudziol. Es propiedad de la Universidad ICESI. Santiago de Cali, 4 de junio de 2002.

EL CASO

En enero de 2002 se llevó a cabo una junta extraordinaria con los gerentes de las plantas de Barcelona, Sevilla y Cádiz; a esta reunión también asistieron los gerentes de Mercadeo, Distribución, Producción y Finanzas; acompañados por los ejecutivos de segundo nivel de cada área; el objetivo era tomar una decisión con respecto a la última marca lanzada por la compañía al mercado: **Rexol**, el primer zumo que la empresa puso en el mercado español, diez meses atrás y con el cual se esperaba alcanzar el 5% de participación en este segmento, durante su primer semestre. Sin embargo, al cierre del mismo sólo había alcanzado el 2%.

Eran las 6:30 a.m., cuando el señor Pedro Alicante, presidente de la compañía inició la reunión con las siguientes palabras: «Apreciados colaboradores: En el día de hoy nos hemos reunido para tomar una decisión en el sentido de continuar o no con nuestro primer zumo de naranja en el mercado; éste es un hecho trascendental para la compañía, los gerentes de Producción, Mercadeo y Finanzas expondrán sus criterios frente a la situación actual, durante la primera parte de esta reunión, en la segunda parte se mostrarán las estrategias existentes y finalmente tomaremos entre todos la decisión final».

«De estas decisiones depende en gran medida el futuro económico de nuestra compañía, la fortaleza de nuestra marca insignia, la estabilidad actual y competitividad en el mercado, es por este motivo que no sólo nos encontramos reunidos los ejecutivos de primer nivel de las áreas de Mercadeo, Finanzas y Producción, sino tam-

bién los de segundo nivel, personal clave de las sucursales de ventas y algunos de nuestros vendedores más destacados».

LA ESTRATEGIA

La Gerencia de Mercado, a través de la fuerza de ventas, había notado cómo los zumos de diferentes sabores ocupaban un espacio importante en los refrigeradores de los clientes. Por este motivo, en una reunión de fuerza de ventas realizada en septiembre, el señor Manuel de La Vega le propuso al Gerente Comercial entrar a competir en la categoría de los zumos, aprovechando el actual sistema de distribución, y que la planta de Barcelona contaba con los equipos y la tecnología necesarios, únicamente con unos pequeños ajustes a una de sus líneas podría dar inicio a la producción. Con el ánimo de darle más fuerza a su argumentación, el señor de La Vega promete una participación de mercado del 5% durante el primer semestre, basándose en su experiencia en el manejo de bebidas y de productos de consumo masivo en reconocidas empresas del país.

Su experiencia y credibilidad ante la organización fueron suficientes para que Refrescante S.A. diera inicio al nuevo proyecto y es así como en marzo, la Gerencia General decide entrar a competir en la categoría de los zumos de fruta; lanzando inicialmente en España, en las ciudades de Barcelona, Sevilla y Cádiz, el Zumo de Naranja **Rexol**, decisión que fue tomada en consenso con las cabezas de los departamentos de Mercadeo, Distribución, Producción y Finanzas dada la potencialidad y dinámica de este segmento, frente al de las gaseosas,

aguas e isotónicos y con el objetivo de penetrar en un nuevo nicho de mercado con un zumo para niños enriquecido con vitaminas y sabor único, que no competiría con el líder del mercado y del cual se diferenciaría completamente.

Zumomanía, es el líder de la categoría de los zumos, con su sabor Citrus Punch, elaborado a partir de un concentrado de naranja, mandarina y limón. Cuenta con una participación del mercado total de los zumos del 35% y permanece como líder a pesar de haber perdido mercado en la medida que fueron llegando nuevos competidores, ésta fue la primera marca del mercado hace ya cinco años, logró crear demanda primaria en una categoría inexistente y es hoy una marca reconocida y que hace parte del Conjunto de Marcas Evocado, siendo la primera mención como lo demuestran estudios recientes sobre mercados y consumidores.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

El 6 de septiembre, Juan Bastos, Gerente Comercial de la planta de Barcelona, convocó a una reunión con el fin de revisar el cumplimiento de los objetivos determinados para **Rexol** durante su primer semestre en el mercado español; a ésta fueron citados el Gerente de Mercadeo, señor Manuel de la Vega; el Gerente de Distribución, señor Alejandro Buendía, y el Gerente de Producción, señor Pedro Pablo Pérez.

Al recibir esta citación, Manuel de La Vega reúne a todo su equipo de Mercadeo y solicita al Gerente de Distribución realizar un resumen de indicadores, que incluiría los resultados

de la operación en términos de participación y cobertura de mercado (distribución numérica y ponderada).

Manuel y Alejandro, a la luz de los indicadores, tenían la tarea de revisar las estrategias definidas y plantear los ajustes que fuesen necesarios para alcanzar los objetivos descritos en el Plan de Mercadeo de **Rexol**, contando para ello con la información suministrada por cada uno de los equipos de trabajo reunidos para este fin.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Mercadeo

- Rexol viene en presentación personal de 350 ml y familiar de 1500 ml en envases no retornables (Tetrapak). Las unidades de empaque para la venta contienen 25 unidades de la presentación personal y 10 de la presentación familiar.
- Ambas presentaciones se lanzaron en el mercado utilizando los beneficios ofrecidos por el Tetrapak, permitiendo mayor durabilidad y estabilidad del producto.
- El mercado meta de **Rexol** son los niños entre cinco y diez años de edad y madres de familia de ingresos medios y altos, que se preocupan por la salud y nutrición de sus hijos.
- Posicionamiento: «Rexol: Sabor y Nutrición»
- Presencia en congeladores y góndolas de minimercados y supermercados, junto a sus competidores más cercanos, como Zumomanía.

- Se cuenta con material POP del producto en las góndolas, para lo cual se tienen en cuenta las siguientes premisas:
 - No debe ir en neveras de la compañía.
 - En los refrigeradores del cliente, a **Rexol** deben ponerlo junto a la marca de zumos líder en el mercado.
- Se ha disminuido el precio de venta a los distribuidores a 43.3 pesetas (tamaño personal) y 127 pesetas (tamaño familiar), sin afectar el margen de contribución del canal.
- El gasto en elementos de comunicación se ha disminuido en un 76%, suprimiendo totalmente la publicidad en medios (ver Anexo 9).
- Se inició la promoción dirigida a las mamás que consiste en regalar un abanico por la compra de 6 unidades de 350 ml esperando obtener un incremento en ventas de 9 millones de cajas en un pe-

ríodo de tres meses, alcanzando así el 2.6% de participación de mercado.

- Se finalizó la promoción «pague dos lleve tres», la cual consistía en dar al cliente un **Rexol** tamaño 350 ml por la compra de dos tamaños litro y medio, obteniendo los siguientes resultados:
 - Disminución de las ventas de tamaño litro y medio en 25%.
 - Aumento de los inventarios de tamaño litro y medio en las tres plantas principales en 18%.

Con esta promoción se buscó incrementar en 33 millones de cajas las ventas de la presentación familiar, en un período de dos meses.

Distribución

- Se alcanzó el cubrimiento objetivo del 70% de los detallistas de cada ciudad, durante los primeros tres meses, y en el segundo trimestre el cubrimiento disminuyó al 55% como se muestra en el siguiente cuadro:

Tipo de detallista	Total distribuidores	Cobertura primer trimestre	Cobertura segundo trimestre
Supermercados	25.000	16.000	18.000
Minimercados	35.000	26.000	15.000
Total	60.000	42.000	33.000
	% cobertura	70%	55%

- Según un reciente estudio de hábitos de compra, los tres segmentos de menores ingresos en el país compran en minimercados y los restantes tres segmentos de mayores ingresos lo hacen en supermercados.
- **Rexol** ofrecía márgenes a los detallistas de un 20% en ambas presentaciones, igualando a sus competidores directos.

Producción

- Se ha disminuido en un 25% la producción de la presentación litro y medio y en un 20% la del tamaño 350 ml.
- Se ha registrado un aumento de inventario en las tres plantas del 45% y en los clientes de supermercados y minimercados del 55%.
- Existe un inventario del 45% con el riesgo de pérdida por caducidad del producto, equivalente a 95.408 euros. El costo de fabricación de cada unidad de Rexol de 350 ml, es de 26.4 pesetas y su precio de venta al consumidor final es de 60 pesetas. Para la presentación de 1.500 ml, el costo de fabricación es de 77.4 pesetas y el precio de venta al consumidor final es de 176 pesetas (ver Cuadro 1).

Siendo las 7: 00 a.m., el señor Manuel de la Vega - Gerente de Mercadeo empieza con sus recomendaciones.

Recomendaciones de mercadeo

- Concursos dirigidos a la fuerza de ventas, ofreciendo una comisión adicional del 5% por el cumpli-

miento de cuota de ventas de **Rexol**. Las cuotas de ventas han sido establecidas por ciudad y por ruta, de tal manera que se logre una participación de mercado del 7% en los próximos seis meses.

- Estrategias de disminución de precios en ambas presentaciones, con un precio de venta al consumidor de 48 pesetas en la presentación personal y de 141 pesetas en la presentación familiar, buscando con ello ofrecer el precio más bajo del mercado, lo cual brindaría márgenes del 31% en ambas presentaciones para la marca. Con esta estrategia se espera alcanzar una participación de mercado del 7% en los próximos seis meses.
- Publicidad en televisión, radio y revistas dirigida a las madres con hijos niños y preadolescentes, en la cual se hará énfasis en la promoción a lanzar, buscando un mayor alcance que genere recordación de la marca en el momento de la compra, incrementando los volúmenes de venta en un 20% en ambas presentaciones.
- Lanzamiento de una nueva promoción dirigida a las mamás, quienes tienen el poder de decisión de compra, ofreciendo:
 - Ganchos para el cabello por la compra de una caja de litro y medio.
 - Camisetas por la compra de una caja de 350 ml.

El señor Pablo Lorenzo, Gerente Financiero, y el señor Pedro Pablo Pérez, Gerente de Producción, solicitaron sacar inmediatamente del mer-

cado a **Rexol**, debido a la baja rotación del producto, al incremento en el costo del manejo de inventarios, a que los intermediarios (minimercados y supermercados) no reciben más producto debido al aumento en las existencias en sus bodegas del 55%. Esta situación ha convertido a **Rexol** en un producto no rentable para la compañía, registrando hasta la fecha pérdidas de 15 pesetas por presentación de 350 ml y de 16 pesetas para litro y medio.

ANEXOS

1. Ficha técnica del producto

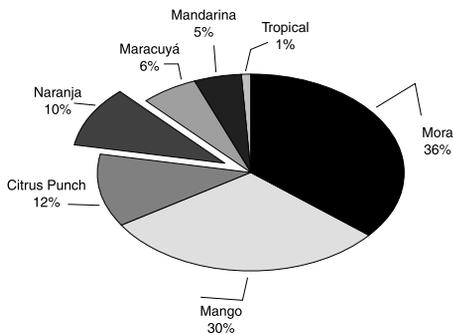
Rexol contiene 20% de jugo de naranja y siete vitaminas: A, B1, B2, B6, C, D, E. El almacenamiento y distribución del producto terminado deben hacerse según lo establecido en los procedimientos internos de la compañía, tomando las debidas precauciones para evitar que el producto se vea afectado por la radiación solar o las altas temperaturas. La temperatura máxima de almacenamiento es de 18 grados Celsius.

El envase del producto es de material tetrapak, cuya composición es: cartón, polietileno y aluminio, aislantes térmicos y acústicos de gran resistencia a la humedad que permiten un mayor ciclo de vida a los productos perecederos.

2. ¿Por qué un zumo de naranja?

Refrescante S.A. tomó la decisión de lanzar al mercado un zumo de naranja, debido a que la participación en el segmento de las bebidas no alcohólicas ha disminuido en los últimos dos años, pasando del 62% al 54%, esto se debe a que la categoría de los zumos se ha convertido en uno de los segmentos más atractivos y el de las gaseosas y maltas han ido perdiendo terreno frente a éste, el consumo per cápita de refrescos artificiales ha caído en 50%. Es así como al inicio de esta década, la categoría de los zumos representó US\$56 millones y para el segundo año de la misma representó US\$92 millones. Mientras que el incremento en el consumo per cápita fue del 65%.

3. Mercado por sabores



Gráfica 1. Sabores en millones de litros.

Fuente: Los autores.

4. Inventario con riesgo de pérdida

Cuadro 1.

Inventario con riesgo de pérdida

Presentaciones	Cajas totales en inventario	% por presentación	Unidades Totales	Costo de Inventario Físico (en Pts)	Costo de mantenimiento de inventario (en Pts)
350 ml	15.000	75%	375.000	9.900.000	1.485.000
1500 ml	5.000	25%	50.000	3.872.000	580.800

Nota. El costo de mantenimiento de inventario es igual al 15% del costo del inventario físico.

Fuente: Los autores

5. Estrategias de marketing mix para el mercado español

Producto

- Uso de envases retornables y no retornables, con tendencia a la sustitución de los retornables, acorde con los estándares de calidad que para este tipo de bebidas exige el gobierno.
- Uso de envases tetrapak, para prolongar la vida de este tipo de bebidas, debido a que por su alto contenido de ingredientes naturales su vencimiento es muy corto. El promedio de ciclo de vida útil de este tipo de bebidas es de dos meses.
- El producto está diseñado para su consumo frío, por lo cual es indispensable el control con los proveedores.

Plaza

- Distribución en supermercados y minimercados de las principales ciudades del país. Objetivos: numérica 65% y ponderada 90%

- Uso de distribución, a través de *Outsourcing* para minimizar costos de transporte y logística de entrega.

Comunicación

- Estrategia de merchandising permanente, buscando siempre un mayor espacio en puntos calientes del punto de venta del detallista y cuidando la presentación del producto, para lo cual la mayoría de las marcas cuentan con un mercaderista contratado directamente por el fabricante.
- En esta categoría de productos, el mercado se rige por una estrategia «Pull» de comunicación, enfocándose en la publicidad masiva en medios impresos, televisión y radio, dirigida especialmente a menores entre los ocho y quince años y adultos preocupados por el cuidado de la salud.
- Personal de ventas en los puntos detallistas, ofreciendo y explicando las características de los productos.

- Diferenciación del producto utilizando personajes atractivos para el segmento de menores.
- Promociones enfocadas al público infantil.

Precio

- Mantener o aumentar gradualmente los precios, para conservar competitividad frente a las marcas locales e importadas.
- Precios diferenciales de acuerdo con el nicho de producto al cual se dirige cada marca.

6. Mercado de los zumos en España

Cuadro 2.

Share of Market por marca y sabores

Empresas	Marca	Sabores							
		Citrus Punch	Mora	Mango	Naranja	Mandarina	Maracuyá	Tropical	Marca
Zumomanía	Zumomanía	100%	25%	26%	0%	68%	38%	0%	35%
Tropil	Tips	0%	7%	5%	5%	0%	0%	38%	5%
Alzumos	Alzumos	0%	17%	18%	54%	0%	47%	0%	20%
Coopfruits	Fruits	0%	7%	7%	5%	0%	0%	0%	5%
Refrescantes S.A.	Rexol	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	2%
Otros	NA	0%	43%	43%	16%	32%	15%	62%	33%

Fuente: Los autores

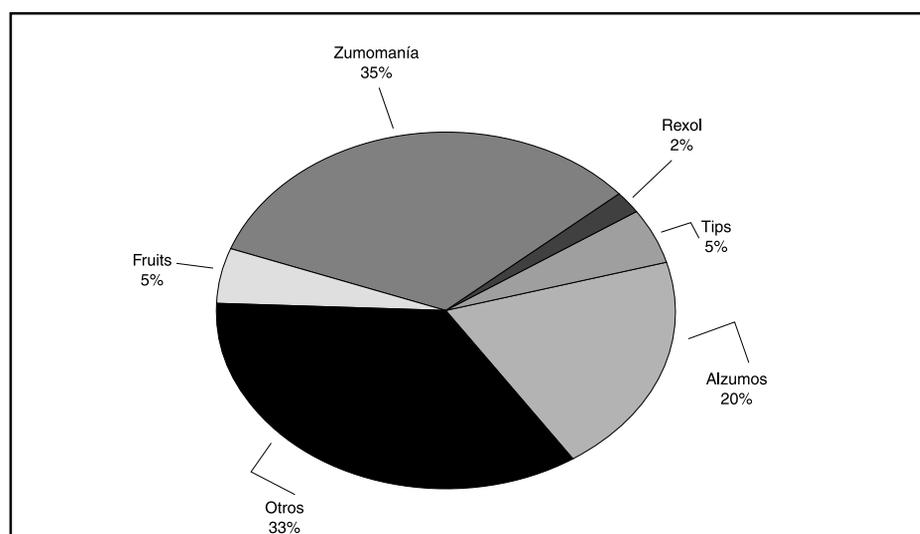


Gráfico 2. Mercado total de los zumos en España

Fuente: Los autores

7. Precios por marca y presentación

Cuadro 3. Precios por marca y presentación.

Marca	Presentación	Precio (en pesetas)
Rexol	350 ml	60
	1.5 Lt	176
Zumomanía	150 ml	24
	240 ml	38
	260 ml	42
	2 lt	210
Alzumos	237 ml	39
	1 lt	112
	2 lt	200
	2 lt (light)	280
Tropil	200 ml	34
	237 ml	38
	950 ml	104
Coopfruits	200 ml	32
	237 ml	36
	1 lt	116
	2 lt	224

Fuente: Los autores.

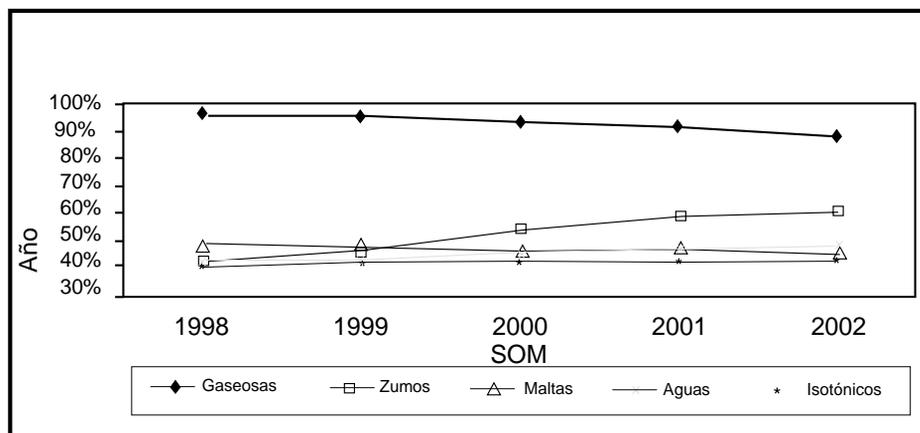
8. Participación de mercado por tipo de bebida dentro de la categoría de las bebidas no alcohólicas

Cuadro 4. Share of market de la categoría de los zumos en España.

Tipo de bebida	Participación de mercado en la categoría por año				
	1998	1999	2000	2001	2002
Gaseosas	97%	96%	94%	93%	90%
Zumos	42%	47%	55%	60%	62%
Maltas	48%	48%	47%	48%	46%
Aguas	42%	43%	46%	48%	50%
Isotónicos	40%	42%	43%	43%	44%

Fuente: Los autores.

Share of Market - Categoría de las Bebidas no Alcohólicas España



Gráfica 3. Share of market de la categoría de los zumos en España.

Fuente: Los autores.

9. Gastos en comunicación

Cuadro 5. Gastos en publicidad para Rexol

Inversión en medios (en pesetas)		
Tipo de Medio	Mar-01	Sep.01
Televisión	90.720.000	0
Radio	36.288.000	0
Revistas	54.432.000	0
Total	181.440.000	

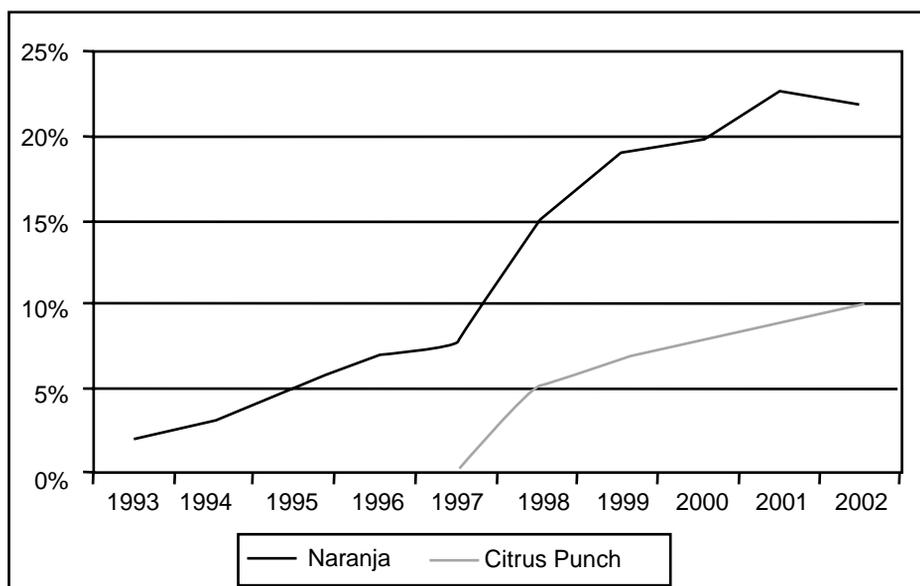
Fuente: Los autores

Cuadro 6. Gastos en elementos de comunicación para Rexol

Inversión en medios (en pesetas)		
Elementos de comunicación	Mar-01	Sep.01
Publicidad	181.440.000	
Promoción y Merchandising	60.480.000	30.240.000
Ventas Personales	60.480.000	42.336.000
Total	302.400.000	72.576.000

Fuente: Los autores

10. Participación de mercado, segmento Zumos de naranja vs. Citrus Punch



Gráfica 4. Share of market de la categoría de los Zumos de naranja vs. Citrus Punch en España.

Fuente: Los autores.

COMENTARIOS AL CASO

No son pocas las veces en las cuales los ejecutivos que trabajan en la alta gerencia de compañías multinacionales y nacionales, improvisan –para utilizar una palabra muy suave– en sus decisiones clave y ponen en calzas prietas la equidad de la marca y los recursos que durante muchos años ha comprometido. Si bien, el nombre de marca Rexol y el de la compañía Refrescante S.A. han sido supuestos, para guardar la confidencialidad que nos fue requerida; realmente estos existen.

Éste es un caso que ilustra con mucha claridad los errores garrafales que comete la gerencia cuando toma decisiones sin establecer qué tanta incertidumbre está presente en dicho proceso, al dar por válida y sin un análisis más profundo, la información fragmentaria con que cuenta; este tipo de gerentes permite que su «buen olfato» guíe su «mal juicio». Son muchos los *Pedro Alicante* en nuestro medio, que enfrentan el fracaso de un producto o línea de productos de una manera por demás «olímpica», para

decidir si continúan o no invirtiendo en ellos. Como consecuencia de esta «locura» la compañía decide finalmente revisar su estructura de costos y el resultado es el recorte de la inversión y el despido de personal para ajustarse a la dimensión «real» del negocio.

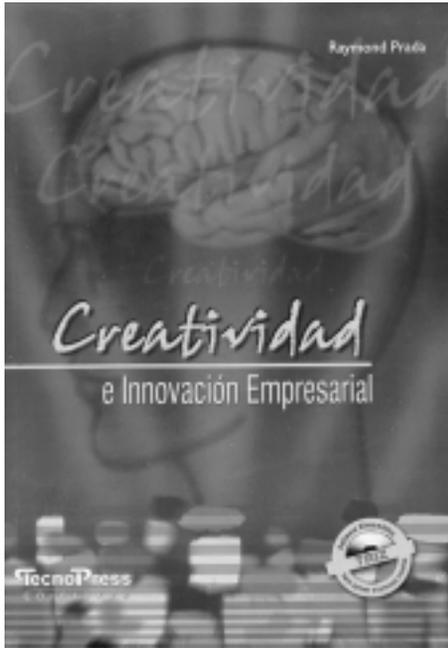
El caso permite un análisis integral de los aspectos relativos al trabajo en equipo y del «síndrome de los silos», con los consabidos problemas en los cuales incurren las áreas de una organización de cara al manejo fraccionado de la información. Adicionalmente el caso muestra gran riqueza de contenido ya que permitirá a los futuros estudiantes del posgrado de Mercadeo y/o de otras Especializaciones aplicar una amplia gama de conceptos y teorías aprendidos a través de los diferentes módulos.

Juan Antonio Gudziol

Profesor de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad ICESI 

RESEÑAS BIBLIOGRAFICAS

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EMPRESARIAL (Una herramienta jurídica para profesionales y comerciantes)



Creatividad e Innovación Empresarial constituye un valioso aporte para la generación de ideas prácticas y novedosas para una gran diversidad de proyectos empresariales y para la inventiva personal. Este texto presenta la nueva técnica **Sinecmática**, que permite ordenar las fases de producción de ideas y potenciar la originalidad mediante matrices funcionales y dinamizadoras. La **Sinecmática** ha sido ampliamente validada en el ámbito empresarial y en la academia, a través de numerosas cátedras prácticas relacionadas con el

Autor: Raymond Prada.

ISBN: 958-33 3808-7

Tecno Press Ediciones Ltda.

Bogotá, 2002.

Formato: 17 x 24 cm

Páginas: 289

tema de la creatividad y la innovación en una diversidad de carreras administrativas, en el mercado, la publicidad y en la ingeniería.

El CD que acompaña el texto contiene dos aplicativos: uno de **Sinecmática** que permite confrontar el proyecto de creatividad e innovación con cada una de las Claves para Estimular Analogías, CAE, y crear una base de datos, que se puede actualizar conforme avanza el proyecto; y otro con la técnica **TRIZ**, que se dirige a problemas inventivos en el campo de la tecnología, y que es usada por la mayoría de las empresas **Fortune 500**, reportando importantes incrementos en la productividad y mejoras en los procesos de calidad.

Mario Tamayo y Tamayo

