

# ESTUDIOS

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

No. 82	Enero - Marzo de 2002	ISSN 0123 - 5923	Cali, Colombia
--------	-----------------------	------------------	----------------

<b>Nuevas formas de organización</b> Luis Arturo Rivas Tovar	<b>13</b>
<b>Resiliencia: otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa</b> Miguel Atehortúa M.	<b>47</b>
<b>Absorción de ahorro interno por el gobierno nacional</b> Alvaro José Pedroza Campo	<b>57</b>
<b>El estudio de apalancamientos como metodología de análisis de la gestión en la empresa</b> Guillermo Buenaventura Vera	<b>65</b>
<b>Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas</b> Andrés Vargas Urzola	<b>93</b>
<b>La SEF, un modelo solidario</b> (El caso del trimestre) Nelly Bautista Clara Rosa Gómez	<b>111</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>125</b>







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

**Francisco Piedrahíta Plata**  
Rector

**José Hernando Bahamón**  
Director Académico

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

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

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

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

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

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

**Carlos Alberto Franco**  
Director M.B.A.

**Edgar Varela**  
Profesor Externo de la Universidad  
(Univalle)

**Boris Salazar**  
Profesor Externo de la Universidad  
(Univalle)

**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](mailto:matayta@icesi.edu.co)

EL EDITOR



# NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN

LUIS ARTURO RIVAS TOVAR

Doctor en Ciencias Administrativas por el IPN de México y Doctor en Estudios Europeos por el Instituto Universitario Ortega y Gasset de España, es catedrático y director del Centro de Investigación en Ciencias Administrativas de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás IPN de México, y profesor visitante de la Universidad Politécnica de Madrid. Es investigador nacional nivel I.  
Email:larivas33@hotmail.com

## ABSTRACT

This article analyzes the new appeared forms of organization in last decade. In the first part the author explains the less known forms of organization proposals by Mintzberg and discusses four new models: The horizontal organization, the organization in Network, the cellular organization and the virtual organization. Also the evidence of application of these models in organizations is offered anywhere in the world.

## PALABRAS CLAVES

Organización/Modelos organizacionales/Organización virtual

Clasificación: A

## 1. INTRODUCCIÓN

La evolución de las formas organizacionales ha seguido la dinámica de

los grandes ciclos que han enfrentado las organizaciones contemporáneas durante el siglo XX. A partir de este siglo es posible distinguir tres grandes épocas: la primera, llamada *época de la estandarización*, que está dominada por la idea de la búsqueda de la especialización, la producción en masa, los controles y el orden para lograr la eficiencia. Este modelo de organización es el inspirado por los primeros precursores de la organización y sus conceptos básicos se encuentran reunidos en la teoría funcional y la estructura del mismo nombre.

A mediados del siglo XX, las empresas automotrices y petroleras experimentaron procesos crecientes de desconcentración y transnacionalización. Esta necesidad de adaptarse a mercados diferenciados obligó a la creación de la **organización divisional** basada en la idea de flexibili-

zar y hacer eficiente la organización vía la adaptación a cada caso en particular. Este movimiento se extiende hasta mediados de los años setenta y adopta formas híbridas tales como la *organización matricial* que permite un enfoque de doble estabilidad: segmentación de mercados emergentes, y de clientes. Un ejemplo de ello es la empresa **Boeing** que elabora tanto aviones civiles como militares y obtiene sinergias importantes para su orientación hacia el desarrollo de prototipos para la exploración espacial<sup>1</sup>.

A partir de la década de los años ochenta, el inicio de la liberalización de los mercados internacionales y la aparición del fenómeno llamado de globalización, dificulta correlacionar competencias y rutinas organizacionales con oportunidades de mercado. Las formas tradicionales de organización parecen desbordadas ante las nuevas demandas de flexibilidad y la eclosión de las nuevas tecnologías que obligan a respuestas inmediatas.

Es en este marco donde aparece la *organización en red*. Este nuevo modelo favorece la reducción del tamaño y la orientación hacia el negocio central basado en las competencias centrales que demanda el sector industrial. Las redes de firmas proliferan a lo largo de la cadena del valor que de pronto se vuelve virtual en un continuo que rebasa los conceptos tradicionales de espacio y tiempo. La complejidad de los mercados y la sofisticación tecnológica obligan al desarrollo de nuevas formas organizacionales, con la consigna básica de

añadir valor y flexibilidad. Surge una interdependencia de empresas y la toma de decisión de equipos, tanto al interior como al exterior de dichas organizaciones, es un requisito de operación fundamental.

En los albores del siglo XXI, resulta cada vez más evidente que el intercambio de información es insuficiente para dar verdadero valor añadido a los negocios y se requiere en consecuencia, el desarrollo de nuevas formas de organización que permitan transferir el conocimiento (es decir, la información ya entendida y aplicada) tanto dentro de la organización como fuera de ella. El conocimiento tiende a agruparse en conglomerados que suelen girar en torno a un líder, por ejemplo, un notable científico, el cual reúne a personas de alto nivel que conjuntan una serie de competencias complementarias. La organización que reúne estas características de identificación y distribución del conocimiento es la *organización celular*; de la que me ocuparé más adelante. La evolución de las formas organizacionales en el último siglo puede ser resumida en el Cuadro 1.

Expresado de un modo más preciso, podemos afirmar que a partir de la década de los años ochenta han aparecido cuatro nuevos modelos de organización. El modelo orgánico de Mintzberg (adhocracia y burocracia profesional); organización horizontal, organización tipo red, la organización celular y la organización virtual.

A continuación explicaremos cada uno de ellos.

---

1. S. Kauffman. *At home in the universe*, New York Oxford University Press, 1995.

## Cuadro 1

### Evolución de modelos organizacionales

<b>Espacio histórico</b>	1900-1980	1981-1990	1991 - ¿?
<b>Etapa histórica</b>	Estandarización	Orientación al cliente	Innovación
<b>Estructura organizacional</b>	Jerarquizada (funcional, divisional, matricial)	Adhocracia, Horizontal, Red	Celular
<b>Activo clave</b>	Bienes de capital	Información	Conocimiento
<b>Gerente clave</b>	Gerente de operaciones	Gerente de informática	Gerente de conocimiento ( <i>Chief Knowledge officer CKO</i> )
<b>Competencias clave</b>	Especialización y segmentación	Flexibilidad y capacidad de respuesta	Diseño de la creatividad

**Fuente:** Adaptado a partir de Miles Raymond – Charles Snow et al. *Organizing in the knowledge age: Anticipating the celular form*. Academy of management executive. 1997. Vol. 11 No. 4

## 2. MODELO ORGÁNICO DE MINTZBERG

El primero de ellos en realidad es un nuevo enfoque de transformación de la organización propuesto por Henry Mintzberg. Dicho enfoque considera cinco estructuras de organización que se crean a partir de la transformación de cuatro factores contingentes: la edad de la organización y su tamaño; las características de su sistema técnico; su medio ambiente; y el poder.

Según Henry Mintzberg, la organización puede ser dividida en cinco partes que interactúan de acuerdo con los diferentes grados de incertidumbre que son la esencia de los procesos administrativos complejos.

Con el propósito de proteger a la organización de estas incertidumbres, existen diferentes mecanismos de coordinación y supervisión, el primero de los cuales es la estandarización.

Otras medidas son la planeación, el mantenimiento preventivo, etc.

La organización de nuestros tiempos busca dominar la incertidumbre que se ha convertido en su naturaleza misma y por ello ha creado estrategias como los precios mixtos, los carteles o la integración vertical.

**Gráfica 1**  
**La estructura orgánica de Mintzberg**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de fuente: Mintzberg Henry, *The structuring of organizations*, Prentice Hall. 1979, USA.

Según Mintzberg, la primera parte de la organización llamada **Grupo estratégico** (*Strategic apex*) es el grupo de personas encargado de asegurar que la organización sirva los propósitos de la misión que le fue asignada de un modo efectivo y atiende los requerimientos de aquellas gentes que mantienen el poder en la organización, bien sea porque son los dueños, los accionistas, un sindicato, o los altos funcionarios del gobierno.

Por lo general, las funciones de este grupo tienen que ver con diversas tareas claves como son: la supervisión directa de los proyectos estratégicos; la decisión sobre la asignación de recursos, incluyendo el propio diseño de la estructura de organización; la decisión sobre la forma en que se transmite la información al personal; la evaluación del desempeño y la definición de los incentivos y estímulos.

Así mismo, corresponde a este grupo la resolución de los problemas y conflictos, a los cuales suelen dedicar buena parte de su tiempo al servir como portavoces de la imagen de la empresa con la sociedad que constituye su entorno. Las características de este trabajo por lo general son poco rutinarias, y la discreción es fundamental, ya que los procesos de toma de decisiones siguen ciclos de largo plazo.

La segunda parte de la organización es la **Gerencia de línea** (*The middle line*), llamada también, *Mandos medios*, la cual constituye la primera línea de mando sobre el personal operativo, cuya coordinación consiste en efectuar la supervisión directa. Esto implica un contacto personal y cercano entre el gerente y los operadores, rol que no puede asumir el

grupo estratégico. Dicho de una manera general, el mando medio efectúa todas las tareas que realiza el grupo estratégico, sólo que dentro de su propia unidad gerencial.

En la tercera parte de este modelo encontramos a la **Tecno - estructura**, que incluye a los analistas quienes sirven a la organización diseñando los flujos de trabajo, modificándolos y entrenando a la gente para llevarlos a cabo. Por lo general aplican diversas metodologías tendientes a hacer el trabajo más efectivo. Estas metodologías contribuyen a estandarizar el trabajo y a la propia organización, ya que los integrantes de la *tecno - estructura* creen con firmeza en el ideal burocrático weberiano, cuya máxima aspiración es hacer normas del trabajo bien realizado. Por lo general, dentro de este grupo están ingenieros de diversas especialidades altamente entrenados. Estos expertos suelen diseñar los mecanismos de planeación estratégica, los sistemas financieros y los de información y de comunicación en la organización.

El cuarto grupo de este modelo es el **staff de apoyo**, que reúne a los especialistas que suelen apoyar a las unidades sustantivas de la organización. Dentro de este grupo se cuentan los abogados y expertos legales, la gente de relaciones públicas, los grupos de investigación y desarrollo, las personas que se ocupan de la recepción de visitantes, la vigilancia y seguridad, los servicios de correo e incluso el comedor o la cafetería. Aunque gran parte de estos servicios pueden ser externalizados, la organización debe evaluar cuidadosamente las ventajas e inconvenientes de estas decisiones ya que por ejemplo, el con-

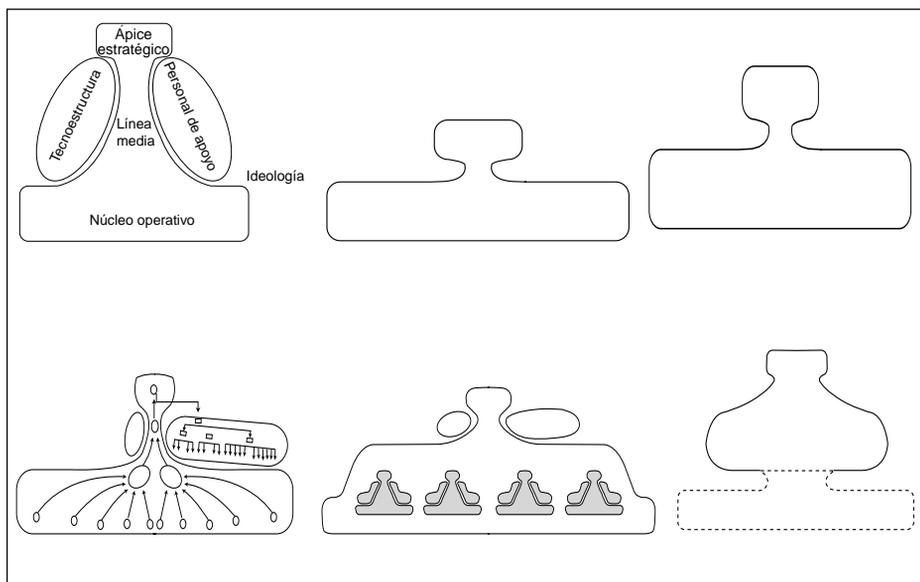
tar con una imprenta propia puede constituir un servicio fundamental para una universidad, considerando la incertidumbre implícita en estos tipos de servicios. Quien alguna vez ha publicado algo, su tesis por ejemplo, puede constatar por regla general que los editores de libros y las imprentas son informales. Esto puede tener altos costos de oportunidad que deben ser medidos antes de determinar si una función aparentemente secundaria se hace dentro de la organización y/o se externaliza.

Finalmente el **grupo operativo**, se refiere a los miembros de la organi-

zación que realizan directamente las tareas de producir o proveer los bienes o servicios. Esto puede implicar a los operadores de máquinas, a los agentes de ventas, a los ensambladores, a los choferes, a los agentes de seguridad, o a los profesores de una universidad, dependiendo de la organización de la que se trate.

Existen cinco estructuras que pueden ser creadas a partir de este modelo orgánico y son: la estructura simple (de tipo funcional); la burocracia mecánica; la burocracia profesional; la forma divisional y la adhocracia. (Ver Gráfica 2).

**Gráfica 2**  
**Estructuras básicas según Mintzberg**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de fuente: Mintzberg Henry, *The structuring of organizations*. Prentice Hall. 1979, USA.

En cada uno de los modelos existe una parte de la organización que es considerada clave, donde se concentra el poder, dependiendo del tipo de estructura. Por ejemplo en la *estructura funcional* simple, el poder radica en el grupo estratégico; en la *burocacia mecánica* radica en la *tecno - estructura*; en la *burocacia profesional*, cuyo ejemplo más claro es una universidad, se ubica en el grupo operativo (los profesores); en la *estructura divisional*, radica en la gerencia media; y en la *adhocracia*, en el grupo staff y el grupo operativo.

Según Henry Mintzberg, existen ocho parámetros de diseño organizacional, que son: Especialización de puesto; Entrenamiento y adoctrinamiento; Formalización de conductas; Estilos de trabajo en equipo; Tamaño de la unidad; Sistemas de planeación y control; Mecanismos de enlace; y Descentralización.

Los diferentes parámetros de diseño varían dependiendo del tipo de estructura, según se muestra en el Cuadro 2.

**Cuadro 2**  
**Parámetros de diseño organizacional (Mintzberg)**

Parámetros de diseño	Estructura funcional	Burocacia mecánica	Burocacia Profesional	Estructura divisional	Adhocracia
Especialización de puesto	Poca especialización	Mucha especialización horizontal y vertical	Mucha especialización horizontal	Mucha especialización horizontal y vertical entre divisiones y gerencias	Mucha especialización horizontal
Entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento	Mucho entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento (de los gerentes divisionales)	Mucho entrenamiento
Formalización de conductas	Poca formalización orgánica	Mucha formalización burocrática	Poca formalización burocrática	Mucha formalización dentro de las divisiones, burocrática	Poca formalización orgánica
Estilos de trabajo en equipo	Usualmente funcional	Usualmente funcional	Funcional y de mercado	Mercado	Funcional y de mercado
Tamaño de la unidad	Amplio	Amplio en la base y pequeño en la punta	Amplio en la base y pequeño en la punta	Amplio en lo alto	Pequeño
Sistemas de planeación y control	Poca planeación de las acciones	Planeación de acciones	Poca planeación y control	Mucho control	Limitada planeación de acciones
Mecanismos de enlace	Pocos mecanismos de enlace	Pocos mecanismos de enlace	Mecanismos de enlace en la administración	Pocos mecanismos de enlace	Muchos mecanismos de enlace
Descentralización	Centralización	Limitada descentralización horizontal	Descentralización vertical y horizontal	Limitada descentralización horizontal	Descentralización selectiva

**Fuente:** Mintzberg Henry, *The structuring of organizations*. Prentice Hall 1979. USA, pág. 467.

Puesto que las características de la estructura funcional, la burocracia mecánica y la estructura divisional son ampliamente conocidas, no me ocuparé de ellas. Sólo me concentraré en el interés especial que tiene la *burocracia profesional* ya que aunque similar a la mecánica en algunos aspectos difiere en varias cuestiones; y en la *adhocracia*.

### **2.1. La burocracia profesional**

La parte clave en este tipo de organización suele estar colocada en el *grupo operativo*. Su premisa básica radica en la estandarización de habilidades. Sus factores contingentes pueden ser descritos como complejos, de ambiente estable y no regulados. Tienen un sistema técnico poco sofisticado y adaptable.

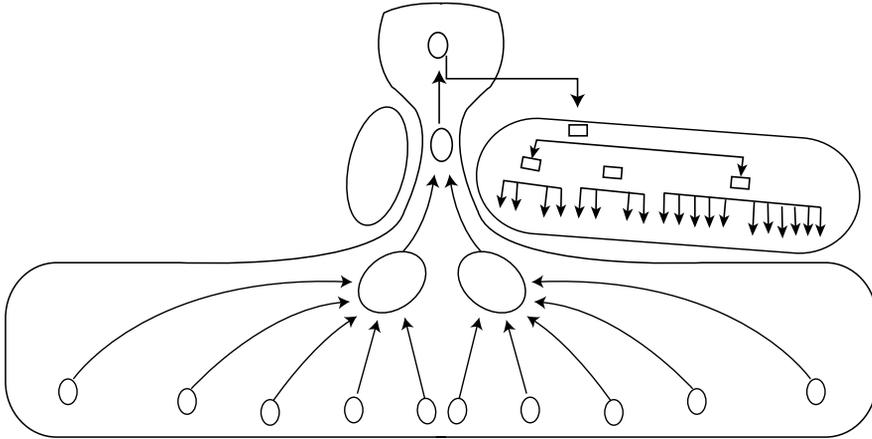
Aunque sus sistemas de control existen, éstos son mínimos y suelen dejarse a la libre interpretación de los miembros del grupo operativo, quienes por lo general los aplican de un modo independiente de otros colegas, si bien existen controles con los clientes a los que sirve. Una universidad es un ejemplo claro de este tipo de organización, ya que los profesores suelen ser altamente calificados, sin embargo, su trabajo lo desarrollan relativamente ocultos de sus superiores y colegas, con una amplia discrecionalidad en los límites del salón de clase. Otro ejemplo lo constituyen los médicos en un hospital y los contadores con respecto a los libros que llevan. Aunque existen excepciones como el Instituto Politécnico Nacional de México, las burocracias profesionales suelen ser órganos altamente descentralizados en sus dimensiones vertical y horizon-

tal. El poder de la organización radica precisamente en el grupo operativo, puesto que su trabajo es demasiado complejo para ser evaluado individualmente, los mecanismos de control suelen darse más bien entre colegas quienes se cuidan de ser demasiado severos ya que dicha severidad puede ser reversible. Con respecto al control, este es más bien un autocontrol, con tendencia a atemperar las decisiones administrativas que les afectan. Esto implica entre otras cosas que los administradores de este tipo de organizaciones suelen tener un poder bastante limitado y que la mayor parte de su tiempo lo gasten en solucionar conflictos en la organización.

El poder de los administradores, en las burocracias profesionales, tiene que ver más bien con su capacidad de relacionarse con agentes exteriores proveedores de recursos. En la medida que dichos recursos dependen de su gestión, en esta misma medida se ejerce una influencia sobre el grupo operativo y se tiene mayor poder sobre ellos. No obstante, en este tipo de organizaciones siempre existen casos en los cuales los profesionales prescinden de ayudas externas, y de la ayuda del cuerpo de la administración, con lo cual este poder proveedor de los administradores se reduce sobre estos casos específicos.

En la burocracia profesional por lo tanto, el *grupo Staff* (cafetería, biblioteca, servicios de apoyo, departamento de becas) suele ser amplio ya que es apoyo fundamental de la estructura de la organización. Su dibujo se observa en la Gráfica 3.

**Gráfica 3**  
**Burocracia Profesional**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de fuente: Mintzberg Henry. *The structuring of organizations*. Prentice Hall. 1979, USA.

## 2.2. Adhocracia

En la adhocracia, los mecanismos básicos de coordinación se basan en ajustes propios. A diferencia de otras estructuras, la parte clave de la organización radica tanto en el *grupo operativo* como en el *staff administrativo*. Este modelo suele caracterizarse por contener estructuras organizadas con importantes mecanismos de coordinación. Tiene descentralización selectiva y una especialización de puestos horizontal. Tanto el entrenamiento como el tipo de equipos de trabajo que se forman son funcionales, o agrupados con orientación al cliente. Normalmente están en ambientes complejos, altamente dinámicos. Por lo general, *la adhocracia* es una organización joven y de jóvenes, con sofisticados sistemas técnicos en

la parte administrativa. Es altamente popular, aunque no siempre la mejor elección. La especialización de los puestos está basada en un gran entrenamiento. Sus formas de innovación hacen inútil cualquier modelo que pretenda estandarizarla. Un ejemplo de este tipo de organizaciones lo constituye la agencia espacial norteamericana **Nasa**, cuya estructura de organización se autoajustó setenta veces en sólo ocho años<sup>2</sup>.

Aparentemente caótica, la adhocracia, muestra sin embargo, reverencia a uno de los principios clásicos de la organización: la unidad de mando dentro de sus células de trabajo. En esta estructura, los procesos de toma de decisiones e información fluyen de manera flexible e informal. El propósito fundamental es promover cons-

2. Litzinger et. al. 1971 p. 7 citado por Mintzberg op. cit. pág. 433.

tantemente la innovación. En la adhocracia, los expertos son los que mantienen el poder, ya que por lo general son profesionales con habilidades escasas en el mercado, que requieren una gran formación y entrenamiento. Es el clásico ejemplo del poder experto. Por lo tanto, no es posible confiar en la estandarización para establecer mecanismos de coordinación. Por lo general, suelen formarse grupos de especialistas en equipos multidisciplinarios, formados alrededor de proyectos específicos de innovación. La adhocracia tiene la tendencia a realizar formación de equipos funcionales y por cliente, en una estructura de corte matricial, es decir, donde existe una doble jerarquía que nunca es confundida por los miembros del grupo operativo gracias a la alta educación de sus miembros. Son comunes los puestos de gerentes de proyecto y de gerentes integradores. Por lo general, los miembros del equipo seleccionan a su gerente, el cual no es necesariamente un gran técnico, sino más bien un coordinador. El poder de la toma de decisiones se da tanto entre gerentes como entre especialistas, dependiendo de la naturaleza de las decisiones. De hecho el grupo operativo es parecido a la burocracia profesional, con la salvedad de que el tramo de control es mucho más pequeño.

En la adhocracia, el grupo administrativo también opera de manera flexible y por lo general se integra a los mismos equipos de trabajo. Así mismo, el grupo staff es una parte crítica para el éxito de la misión. En resumen, el componente administra-

tivo de la adhocracia opera como una masa organizada y adaptable, constituida por gerentes de línea y expertos del staff, que junto con la parte operativa trabajan autoajustando sus interacciones en *proyectos ad hoc*. Desde el punto de vista de las relaciones humanas, la adhocracia sostiene que es mejor más democracia que más burocracia, por lo mismo no es una estructura recomendable para hacer cosas comunes y corrientes. Este modelo está concebido para organizaciones altamente creativas.

No todo es miel sobre hojuelas en este modelo y es común que en la adhocracia existan desequilibrios importantes en las cargas de trabajo que no son corregidos por su resistencia a los controles burocráticos, por lo cual, aunque sea fascinante y altamente popular no es la mejor elección de una estructura para climas estables y rutinarios.

Un ejemplo de otra organización que ha adoptado este modelo es la **BBC** de Londres. Como se sabe, esta es una institución cultural, donde el personal es altamente especializado. A partir de mínimas reglas que tienen que ver casi siempre con fechas de entrega y ajuste riguroso a un presupuesto, se da entera libertad creadora a la gente del grupo operativo, ya que lo que cuenta son los resultados.

Algunos de los conflictos reportados con el uso de esta estructura son los siguientes<sup>3</sup>.

- La gente frecuentemente no sabe quién es su jefe en la organización a la que sirve (en el grupo formal) y no sabe qué debe hacer en for-

3. Reser C.: *Some potential humans problems of the project form of organization*. Academy Journal of Management. 1969, págs. 459-467.

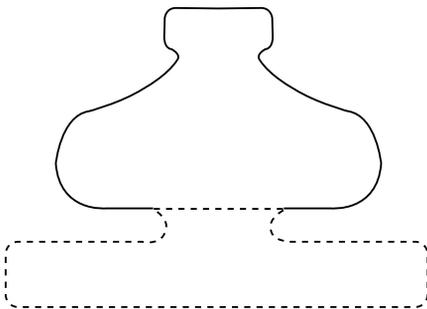
ma individual para obtener ascensos o promociones.

- Existe una baja lealtad a la organización ya que la gente se identifica por lo general con un proyecto y con su especialidad.
- El desarrollo de las personas es aleatorio y poco planeado, ya que rara vez se está el tiempo suficiente con un gerente que se haga cargo del entrenamiento de los miembros, lo cual se delega en la iniciativa personal.

El ambiente de trabajo es de una intensa competencia por los reconocimientos y premios relacionados con la conclusión exitosa de un proyecto, lo cual es fuente de conflictos.

Su estructura está representada en la Gráfica 4.

**Gráfica 4**  
**Adhocracia**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de fuente: Mintzberg Henry, *The structuring of organizations*. Prentice Hall. 1979, USA.

### 3. LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN HORIZONTAL

En la zona de avisos de la Biblioteca Nacional de España encontré esta

historia que resumo libremente, desconociendo a su autor.

“...Cuentan las crónicas que se llevó a cabo una competición de remeros entre dos equipos, uno compuesto por funcionarios de los servicios periféricos de la administración central de Almería y otro de la administración pública japonesa.

Se dio la salida y los remeros japoneses empezaron a destacar desde el primer momento. Llegaron a la meta y el equipo almeriense lo hizo con una hora de retraso.

De vuelta a casa, los Directores Provinciales se reunieron en el Gobierno Civil para analizar las causas de tan bochornosa actuación y llegaron a la siguiente conclusión: Se ha podido detectar que en el equipo japonés había un jefe y diez remeros, mientras que en el almeriense, buscando un diseño organizacional más vanguardista y con una organización más “plana”, había diez jefes y un remero, por lo que tras un minucioso análisis se llega a la siguiente conclusión.

*El remero es un incompetente ....”*

Como en el caso de esta historia, dentro de la literatura especializada en Administración de Recursos Humanos y Organización de Empresas, se ha vuelto común la búsqueda de nuevos y más agresivos diseños organizacionales para los que se emplean términos como: estructura flexible, organizaciones planas, organización horizontal, por mencionar sólo algunos de los conceptos más usados para referirse a la nueva organización requerida para operar en economías abiertas.

En mi experiencia durante varios años, como responsable de la función de organización en la empresa más importante de México, clasificada entre las más grandes del mundo (según la revista **Fortune**) puedo asegurar que el tema es del máximo interés ya que los conceptos citados se han incorporado a la jerga administrativa no sólo de esta compañía, sino de muchas otras, como una respuesta pretendidamente moderna al ambiente de inestabilidad y dinamismo en el que funcionan las empresas de nuestro tiempo.

Lamentablemente a las estructuras planas les ocurre algo parecido como a la *Biblia* o al *Quijote*. Todos hablan de ellos pero pocos los conocen en verdad.

Después de que a lo largo de varios años he coordinado proyectos de reorganización, compactación, supresión y creación de nuevos órganos, de todas las áreas y especialidades que pueden existir en una empresa de más de 125.000 trabajadores, he podido percatarme que tanto funcionarios como analistas “expertos” e incluso directivos de primer nivel, usan términos como: achatar estructuras de organización; trabajar matricialmente por proyectos; substituir líderes y directores de proyecto, además de un largo y penoso etcétera. Sin embargo, en mi opinión, esto es más una moda que una verdadera nueva forma de trabajar.

Sin pretender caer en precisiones pedantemente académicas, debo decir que sin detrimento de lo anterior, detrás de esta moda discursiva, en los medios empresariales existe una preocupación auténtica por cambiar y ser modernos.

Desafortunadamente los diseños que suelen proponerse para realizar esta modernidad o achatamiento de estructuras, en la mayoría de los casos multiplican más bien los cuadros ejecutivos, creando en lugar de tres gerentes funcionales, nueve “directores de proyecto”, y en vez de cuatro subgerentes, veintiún “dueños de proceso”, que aunque ganan el mismo sueldo, aportan la tercera parte y trabajan la mitad.

Puesto que en diseños organizacionales de este tipo quedan muchos generales y poca tropa, y usualmente no existe ningún programa de cambio cultural asociado, los directivos “innovadores”, demoran la supresión de los puestos que supuestamente habían prometido realizar con “nuevo estilo de trabajo” y cuyo ahorro en el gasto de nómina se daba por seguro. La reorganización en realidad sirve, casi siempre, para justificar el costo de los elevados sueldos de los líderes “en la estructura plana”, ante la junta directiva.

Por el contrario, si el cambio organizacional implica verdaderamente una supresión de puestos debido a la reorganización, no es raro ver a estos “líderes de proyecto”, sacando copias, mecanografiando oficios y archivando, ya que como en la historia del remero, se ha sacrificado a las secretarías y al apoyo administrativo. Por lo que al final, estos “jefazos”, cuando hacen algo, realizan tareas adjetivas, sin ninguna proporción en la relación costo-beneficio con los sueldos que reciben.

El resultado es, entonces, que luego de costosos procesos de reorganización se ha contribuido a incrementar el índice de desempleo nacional, se ha

perdido talento y experiencia gerencial, teniendo que contratar al final de cuentas a costosos despachos de consultores para hacer las labores del personal desplazado, obteniendo incrementos de productividad nulos o negativos, donde se observan muchos jefes y pocos remeros.

Algunas preguntas que surgen después de todo son: ¿Se pueden diseñar estructuras planas? ¿Este cambio organizacional reporta beneficios concretos para la organización? ¿Todas las empresas deben moverse hacia diseños horizontales?

### 3.1. Estructuras horizontales y no estructuras planas

En primer lugar, creo que es muy importante aclarar que es un error de interpretación y traducción el referirse a una estructura plana, ya que en inglés se dice y escribe comúnmente *flatten organization*, sin embargo, lo correcto es interpretarlo como estructura horizontal.

La diferencia no es una simple discusión entre exquisitos, conforme se demuestra a continuación en el Cuadro 3.

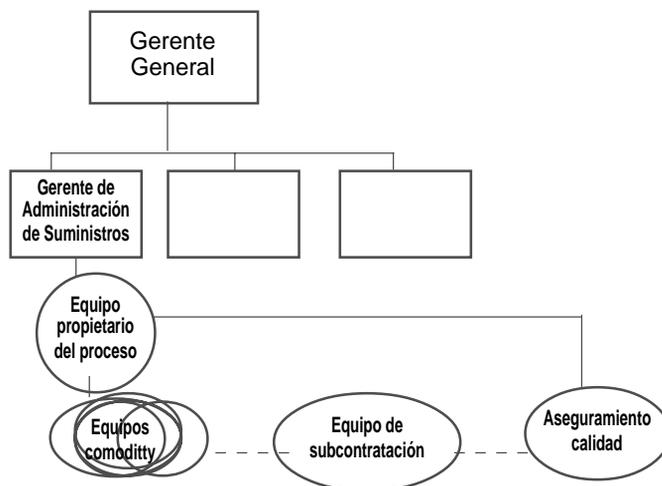
**Cuadro 3**  
**Diferencias entre estructuras planas y horizontales**

Estructura plana	Estructura horizontal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los niveles ejecutivos se multiplican.</li> <li>• Se lleva a cabo un proceso de liquidación de trabajadores y se compactan las estructuras.</li> <li>• Se ajustan las funciones entre los departamentos.</li> <li>• Se contrata a consultores y expertos para realizar las tareas que hacía el personal liquidado.</li> <li>• No existen aumentos de productividad y a los meses de implantación del modelo se observa una regresión al esquema funcional.</li> <li>• Los sistemas de evaluación del desempeño y de compensación no se modifican.</li> <li>• Aunque se trabaja en equipos, esto sólo ocurre en proyectos específicos y no se altera la dependencia funcional y el esquema vertical.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se organiza alrededor de procesos, no de funciones.</li> <li>• Se reducen los niveles jerárquicos.</li> <li>• Se utilizan equipos de trabajo como la célula de la organización.</li> <li>• Se maximizan los contactos con abastecedores y clientes.</li> <li>• Se capacita a los empleados con base en la necesidad de conocimiento, implantando un sistema de “justo a tiempo”.</li> <li>• Se modifican los sistemas de evaluación del desempeño por sistemas de 360 grados, donde el cliente evalúa los incentivos y estos se orientan hacia el trabajo en equipo.</li> <li>• Existen responsables o “dueños de los procesos” y la evaluación de la productividad se hace sobre el mejoramiento de procesos de modo cuantitativo.</li> </ul>

Como puede observarse, en las estructuras planas ocurre un cambio cosmético y en el fondo se usa un discurso “moderno” para seguir trabajando como antes. Por el contrario, la

estructura horizontal implica una transformación radical del modo de hacer y de la cultura misma de la empresa (Ver Gráfica 5).

## Gráfica 5 Estructura horizontal



### **Proceso de administración de suministros**



**Fuente:** Ostroff Frank-Douglas Smith, *The Horizontal Organization*. The Mckensy Quaterly. Dec. 1993

Aunque es difícil establecer una estrategia general para transformar una estructura burocrática tradicional, en una organización horizontal, algunos de los despachos de consultoría internacional, *Mckensy & Company* (1993), sugieren lo que se observa en el Cuadro 4.

El análisis de la estrategia, supone según se puede ver, una transformación radical de la gestión de la empresa, por ello se debe enfatizar que aun-

que existen beneficios innegables operando según este modelo de organización y algunos autores (Jabou Raúl, 1995) afirman que es la organización del próximo siglo, en mi experiencia puedo afirmar que no todas las compañías pueden operar adecuadamente con este modelo de organización.

Los que le han puesto cuatro candlabros y han encargado un ataúd de madera para la organización funcional, que ha predominado en el mun-

do occidental por casi un siglo, están totalmente equivocados, ya que a pesar de sus años el modelo fayolista de organización vertical aún goza de muy buena salud y es incluso, en muchos casos, el modelo más

eficiente y recomendable en ciertas condiciones, tales como ambientes estables con tecnología de ciclos de vida largos, regulación estable y sistemas de información integrados verticalmente (Ver Cuadro 5).

**Cuadro 4**  
**¿Cómo diseñar una estructura horizontal?**

<b>Paso 1</b>	<b>Paso 2</b>	<b>Paso 3</b>	<b>Paso 4</b>
Identificar los objetivos estratégicos de la organización. Conocer el plan de negocios o estratégico de la compañía.	Analizar las ventajas competitivas clave que permitan lograr los objetivos.	Definir los procesos clave, clarificando las acciones críticas para conseguir metas.	Organizar alrededor de los procesos, no de las funciones, debiendo vincular cada proceso clave a una tarea de la organización a un producto, un servicio, o a un cliente.

<b>Paso 5</b>	<b>Paso 6</b>	<b>Paso 7</b>	<b>Paso 8</b>
Eliminar todas las actividades que no demuestren aportar algún valor agregado a los objetivos clave.	Compactar funciones y departamentos <i>staff</i> al mínimo posible conservando, sin embargo, el talento gerencial y el conocimiento experto.	Asignar a un equipo de trabajo o a un administrador la "propiedad" de cada proceso clave.	Crear equipos multidisciplinarios a lo largo de cada proceso.
<b>Paso 9</b>	<b>Paso 10</b>	<b>Paso 11</b>	
Establecer objetivos específicos de desempeño para cada proceso.	Otorgar poder de decisión, autoridad e información para lograr las metas propuestas.	Entrenar, evaluar, estimular, pagar y presupuestar con sistemas que apoyen la nueva estructura y privilegien la satisfacción del cliente.	

**Fuente:** Mckensy & Company, Business Week. 20 Dec. 1993.

## Cuadro 5

### Cuándo aplicar una organización vertical

Compañías donde se recomienda la organización horizontal.	Compañías donde se recomienda la organización funcional-vertical.
Ambientes poco estables con mercados impredecibles.	Sistema de producción en serie con tecnología de poca variación.
Tecnología cambiante.	Tecnología con períodos largos de vida y poca variación.
Modificaciones constantes en la normatividad.	Normatividad y reglamentación estable.
Directivos con una clara visión estratégica.	Administración que enfatice el conocimiento experto y las promociones con base en el mérito.
Sistemas de información abiertos diseñados horizontalmente.	Sistemas de información integrados verticalmente donde la información clave la conoce sólo el director y hay niveles de acceso.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 3.1.1. *Empresas que han aplicado el modelo de organización horizontal*

La experiencia internacional en la aplicación de estructuras horizontales todavía es limitada y, con excepciones, está circunscrita a las empre-

sas transnacionales, por lo cual a pesar de sus apologistas, no podemos decir que sea una práctica internacional. Los estudios de casos, sin embargo, resultan de interés en el supuesto de que el amable lector quiera aplicar el modelo a otra empresa. (Ver Cuadro 6).

## Cuadro 6

### Empresas que han aplicado estructuras horizontales

Ford Motors (división de servicios al cliente)	Reorganizó con base en cuatro procesos clave. Se integraron equipos de trabajo formados por un gerente de operación, un ingeniero de campo y un representante de servicios al cliente. Esto es, tres gerentes contra veinticinco de la estructura pasada. Fue implantado un sistema de evaluación de 360 grados, es decir, varias personas analizan el desempeño, incluyendo al cliente.
Xerox	Ha usado las estructuras horizontales en el diseño de nuevos productos mediante la conformación de equipos multidisciplinarios, en lugar de departamentos funcionales organizados verticalmente.

### Continuación, Cuadro 6

American Express (Financial advisors)	Eliminó el puesto de gerente general de ventas, y su responsabilidad se distribuyó en siete ejecutivos cada uno, con la responsabilidad "vertical" sobre un proceso, 180 divisiones fueron reconfiguradas en 45 grupos conducidos por un grupo de vicepresidentes.
G.E. Median Systems Milwaukee	Aquí también fue implantado un sistema de evaluación de 360 grados. El tiempo de instalación de equipos de rayos X se redujo de 350 horas a la tercera parte. Los equipos consisten en un grupo de ingenieros, un analista de producción y otro de abastecimientos y suministros.
Karolinsha Hospital	Se organizó el trabajo con base en el flujo del paciente. Se estableció que varios especialistas valoraran a un paciente en lugar de hacerlo individualmente, reduciendo las visitas al hospital y recortando los tratamientos. Se estableció el puesto de coordinador de enfermería, cuya responsabilidad era armonizar los esfuerzos de los departamentos minimizando visitas y tratamientos. Los tiempos de cirugía se redujeron de seis y ocho meses a tres semanas.
AT&T (La división de sistemas de redes)	Con 16.000 empleados esta división se reorganiza con base en trece procesos clave, luego de haber identificado más de 130. Se establecieron presupuestos por proceso, implantándose sistemas de recompensas con base en la evaluación de los clientes.
Estas Chemical	Una de las divisiones de Kodak creó más de 1.000 equipos de trabajo, eliminando puestos ejecutivos, motivando e incentivando las actividades que favorecen la unidad y funcionamiento de los equipos.
General Electric	Un grupo de ejecutivos de nueve a doce personas identificó más de cien procesos que incluían desde el diseño de un nuevo producto hasta su mejoramiento.
Lexmark International	Una de las divisiones formales de IBM cortó el 60% de los ejecutivos sustituyéndolos por equipos de trabajo cross-funcionales.

**Fuente:** Jacob Rahul. *The Struggle to create an organization for 21 st century*. Fortune, april 3 1995 pág. 60-66 y Byrne John, *The horizontal*. Business Week. Dec. 20, 1993, pág. 76-87.

La experiencia y un recorrido panorámico por el escenario internacional enseñan que existen diferencias significativas entre lo que superficialmente se conoce como estructura plana y una organización horizontal y aunque hay beneficios innegables en

la adopción del modelo, es clara la tendencia a usarse, en grandes compañías multinacionales o en áreas específicas de grandes empresas, donde se hace frente de manera cotidiana a ambientes inciertos y transformaciones tecnológicas constantes.

Como lo demuestra la historia de los remeros y contra lo que muchos amantes de la modernidad afirman, la organización fayoliana tradicional todavía goza de buena salud, por lo cual, la recomendación más importante es: no adopte modas costosas, analice primero cuál es el ambiente de su empresa y decida según la necesidad. Se ahorrará muchos pesares y no pocos pesos.

#### 4. LA ORGANIZACION EN RED

Esta nueva forma de organización ha surgido a raíz de la aparición de las nuevas tecnologías. La idea central es que existen *nodos*, donde las jerarquías son más bien escasas, cuando no inexistentes.

Sus propuestas son en muchos casos contrarias a los supuestos de la organización tradicional, ya que el propósito básico de la organización en red no es la gestión de funciones, sino la resolución de problemas específicos.

De una manera paradójica, la nueva complejidad del entorno obliga a las organizaciones a diseñar nuevas formas de organización más sencillas y flexibles. Esta simplicidad es, sin embargo, algo que con frecuencia es bastante complicado de lograr. La esencia de esta nueva forma de organización radica en la gestión del cambio.

La organización en red significa un rompimiento de paradigmas con los grandes supuestos básicos de los modelos clásicos de la organización, donde el poder y el conflicto están relacionados con la posición de recursos y el manejo de la jerarquía para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En la organización en red, el poder es tan permanente como la capacidad de los nodos de aportar información relevante. En cuanto esta capacidad desaparece, el poder también se esfuma. Esto, que es apreciable por una gente con la expectativa de jubilarse, se ha vuelto dolorosa realidad de nuestros días.

#### 4.1. Nuevos paradigmas organizativos

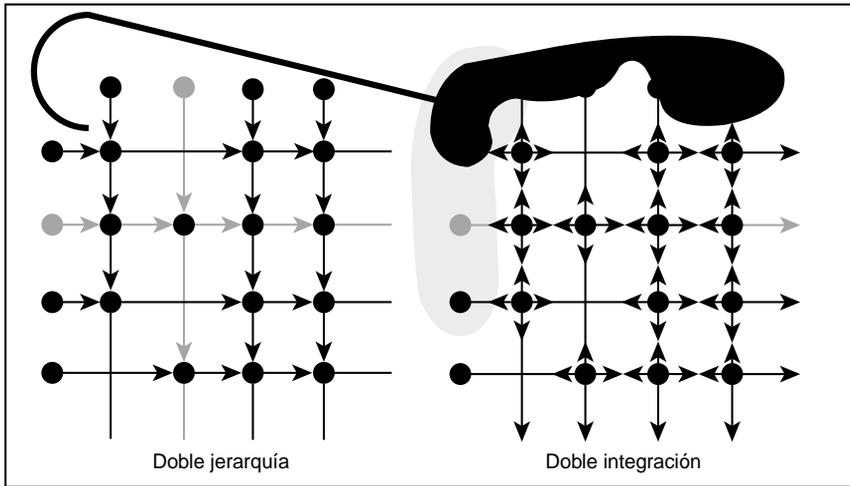
De un modo más metodológico cabe afirmar que la organización en red cuestiona severamente cinco paradigmas básicos de la organización burocrática funcional.

En primer lugar, se cuestiona la división vertical del trabajo, ya que la disociación entre el diseño del trabajo y su ejecución es uno de los principios básicos de la organización en red.

El segundo paradigma en caer, es el predominio de la coordinación mediante la jerarquía. En una organización en red, todos los nodos tienen una importancia equivalente. La relación jefe-subordinado pierde su importancia ya que los roles no son estables. Unas veces se es jefe y otras subordinado, sin ningún conflicto de rol.

El tercer paradigma consiste en cuestionar la legitimidad del líder basada en su capacidad de definir y orientar las tareas de sus subordinados. En la organización en red, el líder tiene la capacidad de generar comportamientos *autogestores* porque las distancias hacen inútil la orientación por otra vía que no sea la del conocimiento.

## Gráfica 6 Transformación del concepto de jerarquía en una empresa en red



**Fuente:** Stategor. *Estrategia, estructura, decisión, identidad: Política general de empresa.* Biblioprensa España, 1995 pág. 347.

Los modelos de doble jerarquía que constituyen las aportaciones de los modelos clásicos más avanzados y flexibles en las organizaciones en red (estructuras matriciales de doble jerarquía) se trasmutan por un nuevo concepto de *integración múltiple*, tal y como se muestra en la Gráfica 6. Esta integración múltiple implica que el poder de la iniciativa no se reserva sólo a los coordinadores y *al personal operativo*, que de hecho no existe ya que si bien los coordinadores tienen una visión global más amplia, los operativos tienen una percepción más aguda de la realidad, que da el contacto día a día. Por ello, la activación de los procesos puede provenir de ambas fuentes, creándose esta idea de *doble integración*.

El cuarto paradigma en caer es *la diferenciación de roles operativos y normativos*. Cada responsable aporta su experiencia funcional a la concepción

de la estrategia y sus habilidades operativas a la puesta en práctica de ésta. De este modo, se destruye un problema permanente que existe en las organizaciones tradicionales, donde las personas que diseñan la estrategia raramente son las encargadas de ponerla en práctica.

Finalmente, el quinto paradigma en fenecer es *el tipo de formalización*. Los procedimientos y normas que rigen la actuación de la organización clásica son un estorbo que se sustituye por medios de regulación dinámicos.

Al poner en tela de juicio los principios de especialización, coordinación y formalización, la estructura no puede entenderse más como un espacio burocrático, donde la información es fuente de poder. *La nueva fuente de poder está en la capacidad de hacer llegar a los individuos mejor situados en la organización la información clave*. Esta capacidad de hacer llegar

información, es en realidad la nueva y única fuente de poder, ya que el rendimiento común es más importante que el éxito personal.

El concepto de delegación en consecuencia desaparece y se transforma en solidaridad.

#### **4.2. Elementos de una estructura en red**

Como se ha indicado, la organización en red cuestiona la jerarquía, la especialización y el tradicional concepto de centralización-descentralización como base del diseño de la organización. La flexibilidad de roles propuesta (unas veces jefe, otras subordinados), supone una flexibilidad en los roles basados en la *idea de la multipertenencia*. El diseño de la estructura en consecuencia no es la combinación óptima de elementos, sino la adaptación que garantiza una rápida adaptación a las demandas del entorno.

Una red está compuesta por nodos y relaciones entre nodos. Los nodos son los elementos que caracterizan las células básicas y son a la organización en red, lo que los departamentos a la organización funcional. Dichos nodos pueden adoptar distintas formas y tamaños, dependiendo del número de conexiones que existan y los nodos que participen en la organización.

Estas conexiones pueden ser de cinco tipos:

- Burocráticas (Órdenes, estándares, políticas, procedimientos).
- Económicas (Transacciones, comerciales, o financieras).
- Operativas (Toma de decisiones comunes, recursos compartidos).

- Culturales (Valores, normas de conducta, creencias, etc...).
- Informativas (Acceso a fuentes de información, intercambios, información compartida en receptorías comunes, etc...).

Más que entender el funcionamiento de una red, importa ver sus impactos y resultados. Es posible comprender su operación a partir de tres dimensiones que son: su cohesión, su potencial combinatorio y su modo de activación.

*Cohesión.* Está en función del grado de relación afectiva, la heterogeneidad, la multiplicidad y densidad de los nodos que la conforman. En una empresa pública, por ejemplo, los nodos tienen un mayor grado de cohesión que en una organización privada.

*Potencial combinatorio.* Es la cantidad de conexiones que puede realizar cada uno de los nodos, lo cual está en función de su tamaño y diversidad. El potencial combinatorio está en relación directa con su capacidad de comunicación, por ello las tecnologías de información constituyen un elemento diferenciador sobre la calidad y tamaño de la organización en red.

*Poder de activación.* Se refiere a la capacidad que tienen los nodos de iniciar interacciones con los miembros de la red.

Aunque las jerarquías no existen, en la práctica de su aplicación se distinguen dos modelos básicos:

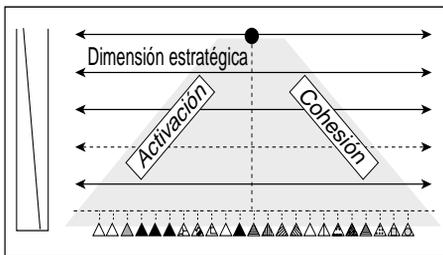
*Los dirigidos,* donde uno de los nodos tiene privilegios para el planteamiento de los problemas estratégicos que deben ser resueltos por algún nodo de la red. Es decir, el poder de activación se encuentra concentrado en algún nodo en concreto.

El otro modelo es el *no dirigido* donde no existe verdaderamente ninguna jerarquía de un nodo sobre otro y cualquiera tiene la posibilidad de planear los problemas estratégicos y de darles solución.

Esta capacidad anárquica tiene un poder de ebullición, que pese a su relativo caos, está limitada a la selección de la formación que realizan los otros nodos, de modo que al final se autorregula por la calidad de la información que se aporta.

Lo que importa en esta organización en sus tres dimensiones es su capacidad de generar estrategia más que de poner dicha estrategia en práctica. (Ver Gráfica 7).

**Gráfica 7**  
**Armazón básico**  
**de una empresa en red**



**Fuente:** Strategor. *Estrategia, estructura, decisión, identidad: Política general de empresa*. Biblioempresa España, 1995. pág. 353.

Desde esta filosofía reitero, a riesgo de ser pesado, que las áreas más importantes llamadas nodos, son aquellas capaces de proporcionar más información o solucionar problemas estratégicos.

La estructura en red se parece en un principio al tipo de estructura sol, propia de los micronegocios, donde las relaciones convergen en el líder o el

dueño; sin embargo, a diferencia de ésta, en la organización en red la naturaleza y la dispersidad geográfica de los miembros son las notas discordantes con la estructura sol. El armazón básico es plano y toma la apariencia de un trapecio, tal como aparece en la Gráfica 7.

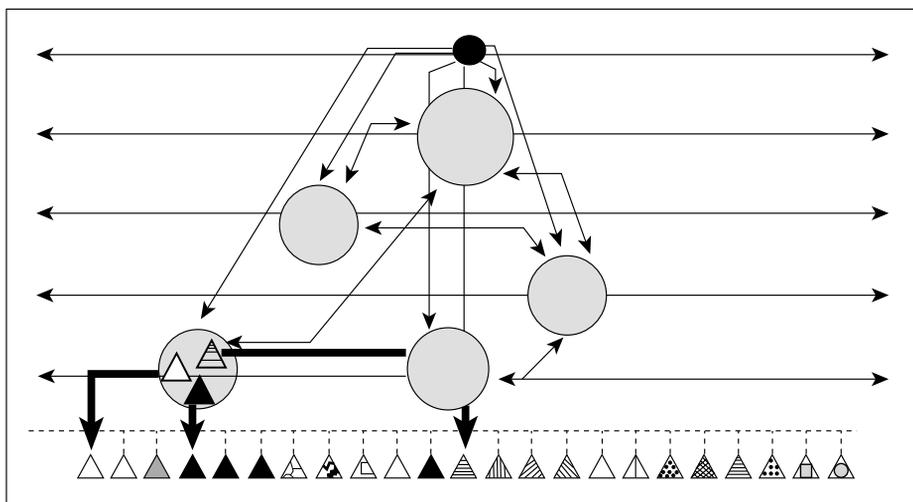
En los modelos dirigidos, para asegurar la coordinación de la red existen una cúspide estratégica y una base operativa que constituyen las competencias centrales de la organización (*core competences*).

Como lo muestra la Gráfica 8, existe un principio básico de autoorganización que se apoya en la capacidad de cada nodo de resolver nuevas demandas integrándolas a sus rutinas, de acuerdo con las capacidades de la red y los recursos de cada nodo.

En los modelos de red de activación dirigida, el papel de la cúspide estratégica es identificar los problemas estratégicos a ser planteados y luego organizar los nodos, permitiendo que la dinámica de la red interprete su papel.

La eficacia de una organización en red por lo tanto, radica en su capacidad de motivar y responsabilizar a los nodos de la red. Sin embargo, la cúspide se puede reservar el poder de detener una propuesta que considere peligrosa. Por el contrario, en los modelos de activación no dirigida la empresa se convierte en una verdadera red donde la autonomía y la autoorganización son las notas dominantes y los nodos están regidos por acuerdos que se establecen entre ellos mismos, basados en el mejor de los casos en una propia jurisprudencia y en la confianza y no en una autoridad central.

**Gráfica 8**  
**Red con modo de activación controlada**



**Fuente:** Stategor. *Estrategia, estructura, decisión, identidad: Política general de empresa*. Biblioempresa, España. 1995. pág. 356

Pese a su novedad que puede seducir a vanguardistas, la aplicación de la *organización en red* requiere de ciertas condiciones de contexto como son situaciones de complejidad y de incertidumbre fuera de lo común.

Para justificar el rompimiento de los esquemas tradicionales, también es necesario que la empresa donde se aplique enfrente retos constantes de innovación que evidentemente son favorecidos por modelos organizativos de este tipo ya que suele acelerar el ritmo en la creación de nuevos productos o servicios, gracias a la liberalización de las iniciativas.

Así mismo, los individuos o los nodos participantes deben estar altamente motivados en el beneficio común y en la aceptación de que lo importante es la resolución de los problemas estratégicos por los más aptos en la red. Para lo cual es necesario que exista

dentro de una empresa que adapte el medio, una cultura que permita la identificación con diferentes roles entre sus actores. Una característica común, por tanto, es una alta autoestima de los nodos participantes en sus propias competencias. (Ver gráfica 8).

#### 4.2.1. Empresas que han aplicado el modelo de organización en red

Este tipo de organización se ha aplicado en las pequeñas empresas de la industria textil en el norte de Italia, donde los nodos son los diseñadores. Cuando uno de ellos desarrolla un modelo de moda que tiene éxito, se convierte en el líder de la organización. Se busca explotar con el apoyo maquilador de los nodos que se unen al negocio, hasta que la moda pase a otro modelo. Después, cualquiera de los otros nodos puede convertirse en líder, siempre que haya creado un modelo más vanguardista.

Otro ejemplo de aplicación de esta estructura se reporta en el caso de los hospitales franceses, donde grupos de especialistas operan como miembros de la red y son dirigidos por la especialidad cuyas dolencias son las básicas en un problema de salud con un paciente.

Esta organización en red es particularmente exitosa en los tratamientos y problemas de especialidades donde la multidisciplina es la nota común en los tratamientos tales como: oncología, trasplantes, geriatría, cirugías o ginecología y obstetricia<sup>4</sup>.

Haciendo un resumen de algunas características que distinguen a este tipo de organizaciones podemos afirmar que:

- Son organizaciones que tienen límites internos y externos con otras organizaciones bastante permeables.
- La autoridad está basada más en la experiencia y la capacidad de informar de cada nodo que en el rango que ocupan en la estructura jerárquica, la cual para propósito práctico no existe.
- La comunicación se produce sin intermediarios, ya que se apoya en tecnologías de información y no en flujos burocráticos de papeles.
- Existen amplios niveles de confianza entre los miembros de una red. Por lo tanto, las inversiones y los riesgos se toman de un modo conjunto, más con base en la palabra dada que en contratos tradicionales.

## 5. LA ORGANIZACIÓN CELULAR

Esta metáfora organizativa sugiere que una célula es un ser vivo que posee las principales características de la vida y puede actuar, tanto de manera independiente como en concurso con otras células, para dar origen a un ser más complejo y superior. La metáfora parte de la idea que en una organización celular existen grupos autodirigidos o unidades autónomas que pueden operar, tanto solas, como en conjunción con otras, para crear mecanismos de negocio superiores.

Cada célula en la organización tiene una responsabilidad empresarial con toda la organización. Los clientes de una célula también lo pueden ser de otras células de la organización. El otorgar responsabilidad a cada célula es un rasgo de este tipo de organización. Por supuesto es de esperar que los miembros de la célula reúnan las características empresariales requeridas para hacer uso de sus competencias. Esta necesidad de coordinarse con otros equipos o células hace que una de las habilidades básicas de este tipo de organizaciones sean *las colaborativas*.

Para reforzar los comportamientos deseables, cada célula es recompensada de acuerdo con sus resultados, ya que, como centro de resultados, los miembros desarrollan un sentido psicológico de logro en el espacio de clientes y del negocio reservado para ellos.

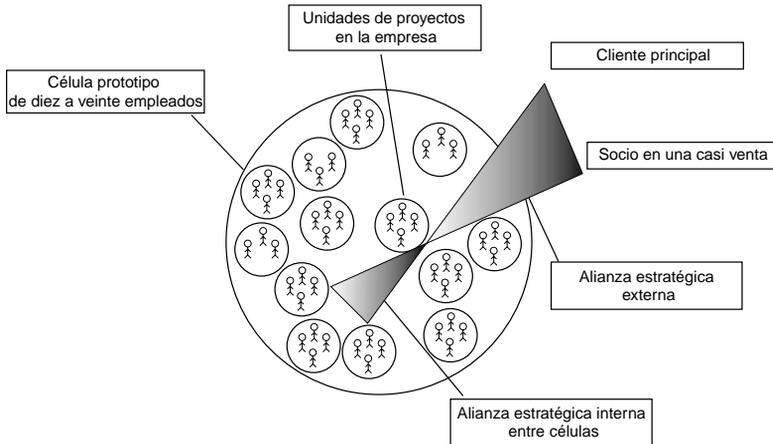
A diferencia de otros modelos organizacionales, en la organización celular, las competencias clave tanto en la parte operativa de inversiones,

4. M. Cremadez. *Le management stratégique hospitalier 2 Inter editions*, 1992 citado por Strategor. op. cit. págs. 359-362.

como en el diseño de las estrategias de adaptación, suelen estar en la cúspide en la organización celular. Este

*know how* se encuentra disperso a lo largo de toda la organización, a través de sus células (Ver Gráfica 9).

**Gráfica 9**  
**La organización celular**



**Fuente:** Miles et al. op. cit. pág. 14

Existen de hecho ciertas palabras que definen una organización celular, como en el pasado lo fueron: la formalización, la centralización y la diferenciación de funciones. En la organización celular, la colaboración, la competencia técnica y empresarial, la capacidad de colaborar y trabajar en equipo con una alta orientación a logros son los marcos de competencia imprescindibles.

Para completar la metáfora organizacional, es posible caracterizar a la organización celular de la siguiente manera:

### **5.1. Componentes del nuevo paradigma de la organización celular**

**La estrategia es todo.** Así como el DNA en las células determina su con-

ducta, en la organización celular la estrategia es la que dirige el ciclo de vida del negocio.

**Pequeñas acciones individuales pueden generar grandes cambios.** Apoyada en la *teoría del caos*, que indica que pequeños cambios de temperatura en el Pacífico pueden desencadenar huracanes en el Atlántico, en la organización celular adecuaciones de una célula pueden generar grandes transformaciones en la organización.

**La evolución es la maquinaria del cambio.** Los cambios del entorno deben promover una evolución de las células de la organización hacia un organismo superior.

**Las células tienden a autoorganizarse.** Del mismo modo que ocu-

re con los seres vivos, las células se autodirigen y organizan los cambios del entorno.

***El cambio sigue trayectorias incrementales.*** La dinámica de evolución implica la construcción de organismos más complejos, por la red de relaciones que se construyen.

***El todo está presente en todas partes.*** Puesto que existen organizaciones dentro de la organización, el entendimiento del todo es vital para entender el rol de cada célula.

***La forma de las interrelaciones determina los contornos del universo.*** La única forma de descifrar el entramado organizacional es mediante sus relaciones de intercambio.

***La célula es la base del diseño organizacional.*** Este es realmente el único paradigma de este tipo de organizaciones. Unidades pequeñas con 10 a 20 expertos altamente especializadas enfocadas a un mercado, a un cliente o a un producto o servicio<sup>5</sup>.

Puesto que trabaja permanentemente con sus clientes, tal conjunción de realidad del negocio y altas competencias técnicas, permiten entre otras cosas desarrollar tecnología de vanguardia.

El proceso de triangulación desarrollado entre aliados internos, clientes y aliados externos, permite alimentar cada proyecto con necesidades reales del cliente y difundir las competencias adquiridas entre las otras células de la organización.

Algunas de las células tienen células específicas llamadas unidades regio-

nales de negocio (**RBU**s) que anuncian, venden y dan servicios de acuerdo con las necesidades específicas de cada región a la que sirven.

Otras células llamadas Unidades estratégicas de negocio (**SBU**s), son unidades de investigación y desarrollo, manufactura y distribución de productos. De este modo, se desarrollan alianzas internas ya que las unidades estratégicas regionales son los clientes de las unidades estratégicas de negocio.

#### *5.1.1. Empresas que han aplicado el modelo de organización celular*

Dentro de las empresas que han aplicado este modelo organizativo es posible mencionar al grupo **Acer**, que ha empleado los principios de la organización celular para crecer a escala global.

Sin embargo, ha sido una empresa australiana de computación *Technical and Computer Graphics* (**TCG**) quien ha llevado a los extremos más puros la aplicación del modelo. Esta empresa se ha organizado celularmente alrededor de trece empresas pequeñas, enfocadas en la idea de la celularidad. Cada firma tiene su propósito específico y opera de manera independiente, compartiendo características comunes y una misión global con las otras células. Algunas de ellas se han especializado en uno o más productos, mientras otras lo han hecho en software o hardware específicos. Todas las firmas se caracterizan por su alta competencia técnica. Así mismo, la celularidad es también

5. Adaptado de Bechhan Daniel. *Organic strategy and cellular organization*. Healthcare forum journal part 1 March-April 1998 pág. 60-62.

externa. Mediante alianzas estratégicas se ha creado una triangulación de las células con **Hitachi** quien es un socio externo a la firma y con el cliente principal que es **Telestra** una compañía telefónica australiana. Cada célula de la empresa está integrada por un total de diez a veinte profesionales altamente educados, quienes buscan desarrollar permanentemente nuevos productos y servicios.

Algunas otras firmas que no han adoptado el modelo celular de una manera integral, como es el caso de **Kyocera**, han mejorado sustancialmente sus procesos de manufactura. En esta empresa, cada célula consiste en un reducido grupo de máquinas y un equipo altamente entrenado de empleados que cooperan en la producción sobre un conjunto de productos bien definidos para un grupo específico de clientes. El enfoque de la organización celular permite dividir las líneas de producción en flujos paralelos dando a sus miembros la responsabilidad de planear sus operaciones asegurando la calidad de sus resultados, ya que interactúan tanto con sus proveedores como con sus clientes. De este modo pretenden dar respuestas con una eficiencia inusual.

**Oticon** es una empresa danesa, productora de equipos auditivos que ha aplicado parcialmente los principios de autoorganización y responsabilidad empresarial de la organización celular. Para ello eliminó las reglas, reportes y formas, logrando procesos libres de papeleo. Esto favoreció la reducción de la necesidad de planear

y supervisar, permitiendo que equipos de proyectos que se autoseleccionan hayan conseguido resultados espectaculares, ya que permanentemente buscan nuevos proyectos<sup>6</sup>.

Aunque existen otros casos dignos de mención, como la empresa brasileña **Semco**, la experiencia internacional indica que el modelo de organización celular reúne la independencia empresarial de la forma divisional, la capacidad de respuesta al cliente de la organización matricial, el conocimiento autoorganizativo y el compartir de información de la estructura en red. Además, es la única estructura conocida que permite agregar valor conservando el capital intelectual, ya que cada célula tiene responsabilidad empresarial y el poder de enfocar sus recursos a las oportunidades de negocio disponibles. Es por tanto, el modelo celular la estructura que permite añadir valor, mediante la difusión de conocimiento y capacidades en la organización y de hecho el nuevo paradigma para los próximos años.

La evidencia empírica en las experiencias reportadas en la literatura indica sin embargo, que la adopción de la forma celular es el resultado de una visión, que es una filosofía de empresa. Uno de sus primeros requerimientos por tanto, es la amplia disposición a invertir en las capacidades humanas, más allá de los simples y clásicos programas de entrenamiento. Esto implica tener claramente identificadas las competencias que se están demandando en la industria. Este es en realidad el quid del asunto y aunque no es una idea nueva invertir y obtener

---

6. L. Kolind. *Creatividad at Oticon*. Fast Company 1996-5-6.

ner ventaja competitiva a través de la gente, su implantación sí plantea un riesgo porque la inversión en las personas tiene retornos que frecuentemente son difíciles de predecir.

## 6. LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

La aparición de las nuevas tecnologías ha dado origen al uso y el abuso del concepto de *organización virtual*.

Las organizaciones virtuales dentro de la imaginación de los administradores poco informados pueden adquirir diferentes ideas. Tal parece que es muy popular la idea que se trata de una empresa que existe pero sólo en el ciberespacio y opera nadie sabe dónde. Este concepto, aunque sugestivo, es básicamente erróneo, porque cualquier organización, por más virtual que sea, requiere para existir de organizaciones reales que respalden su misteriosa existencia.

En realidad, más que hablar de empresas virtuales es más correcto referirnos a *grados de virtualidad* en las empresas.

### Definición

...“*Virtualidad es la habilidad de la organización para, de forma consciente, obtener y coordinar competencias críticas a través del diseño de procesos de negocio de valor añadido y mecanismos de gobierno, que involucran elementos internos o externos para aportar diferenciación e incremento de valor de mercado...*”<sup>7</sup>

Hay una gran discusión entre los ex-quisitos sobre si en realidad existen organizaciones virtuales. Las recientes catástrofes en el *Nasdaq* neoyorquino, luego de una imparable subida, han obligado a reflexionar en esta discusión.

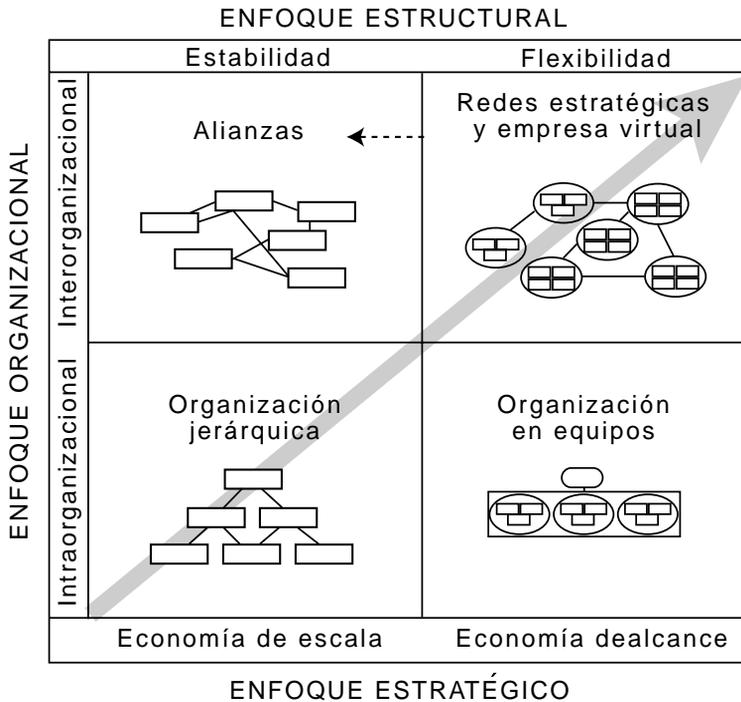
En realidad, la aparición de las nuevas formas de comunicación ha favorecido la creación de nuevos mercados que antes parecían muy lejanos. El surgimiento de nuevos productos y la demanda de una mayor flexibilidad por parte de las empresas, en especial las pequeñas y medianas (**Pymes**), las cuales en todo el mundo tienen carencias similares. Referido a la idea de la organización a través de redes, con sinergias y capacidades complementarias ha popularizado a la llamada organización virtual.

Los mecanismos de cooperación entre empresas se han vuelto un tema de actualidad, y es común escuchar aun en los medios masivos, términos como alianzas estratégicas, *join venture* (negocios de riesgo conjunto), organización a través de equipos autodirigidos mediante redes, y un amplio etcétera.

La necesidad de desarrollar economías de escala y las demandas de estabilidad o flexibilidad del ambiente organizacional, permiten sugerir el tipo de organización adecuado, bien sea que esta necesidad de cooperación se dé a niveles interno o externo.

7. Venkatrama y Henderson, 1996, citado por Criado Fernández Mar. *Caracterización de modelos de cooperación entre organizaciones como base para la obtención de estructuras flexibles y competitivas*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid, 2000. Pág. 425.

**Gráfica 10**  
**Evolución de los modelos organizativos**



**Fuente:** Adaptado de Bleicher 1996, por Criado Fernández Mar. op. cit. pág. 260

Dentro de las nuevas formas de cooperación entre empresas, existe un continuo de formas que va desde los simples acuerdos de maquila para ampliar la capacidad productiva, hasta las fusiones de empresas. Estrategias muy frecuentes en ciertos sectores industriales, tales como la aviación, la banca y las empresas automotrices que en los últimos años requieren grandes volúmenes de ventas para enfrentar la creciente competencia internacional. (Ver gráfica 10).

### 6.1. ¿Qué es una organización virtual?

En la literatura sobre el tema existen numerosas definiciones, dentro de ellas he seleccionado la siguiente:

### Definición

*"...La organización virtual es una red temporal de organizaciones independientes, vinculadas por tecnologías de información para compartir riesgos, costes y acceso a otros mercados. Las organizaciones se unen de forma rápida para explotar una oportunidad específica, y a continuación se dispersarán"... (Byrne, 1997) .*

Aunque **Byrne** limita este tipo de modelos a organizaciones, una organización virtual también puede estar constituida por personas o grupos de empresas, donde resulta claro que las empresas participantes incorporan aquellas competencias que dentro de sus respectivas cadenas del valor

constituyen su fuente de ventaja competitiva y que en una organización temporal en el espacio y el tiempo, se reúnen para explotar una oportunidad de negocio.

### *6.1.1. Características de la organización virtual*

De la definición se deben destacar cinco características que son:

- Las organizaciones virtuales están soportadas en tecnologías de información.
- Son organizaciones independientes, basadas en la confianza, donde la base de la colaboración es la confianza.
- No tienen localización física precisa, aunque están potencialmente presentes y su existencia es cambiante.
- Están soportadas por organizaciones reales que se apoyan en medidas de cooperación.
- Se busca explotar oportunidades de mercado ya que usualmente existen competencias complementarias.

Una organización virtual, en realidad, propone relaciones menos formales y permanentes entre sus miembros ya que sus fronteras se difuminan con los avances del proyecto, hasta desaparecer cuando la oportunidad de negocio ha concluido. Siempre que existan oportunidades de negocio las empresas participantes en la empresa virtual se mantendrán unidas. Puesto que la Organización Virtual nace de las oportunidades, en la medida que

crecen los incentivos del mercado, se incrementan los riesgos a asumir.

La propiedad de una empresa virtual, por tanto, es necesariamente compartida, y si una empresa participante percibe que sus intereses no están siendo alcanzados o no se lograrán nunca, la Organización Virtual morirá. Lo mismo ocurre con los sistemas de control tradicionales, los cuales son sustituidos por la información, el conocimiento y la confianza.

Los liderazgos en la organización virtual se comparten y son por lo general un liderazgo de tipo experto. Cuando son demandadas las competencias de uno de los participantes, éste asume el liderazgo y cuando los requerimientos del cliente cambian, este liderazgo también se modifica.

Puesto que dependen de la innovación para subsistir resulta casi redundante decir que estas organizaciones no tienen un organigrama ya que no hay jerarquías que dibujar y la comunicación fluye en todas direcciones sin cortapisas. El interés central y el corazón de la organización virtual es el servicio al cliente, por ello cuando se han satisfecho sus demandas la organización virtual se transforma, se incuba o sencillamente desaparece.

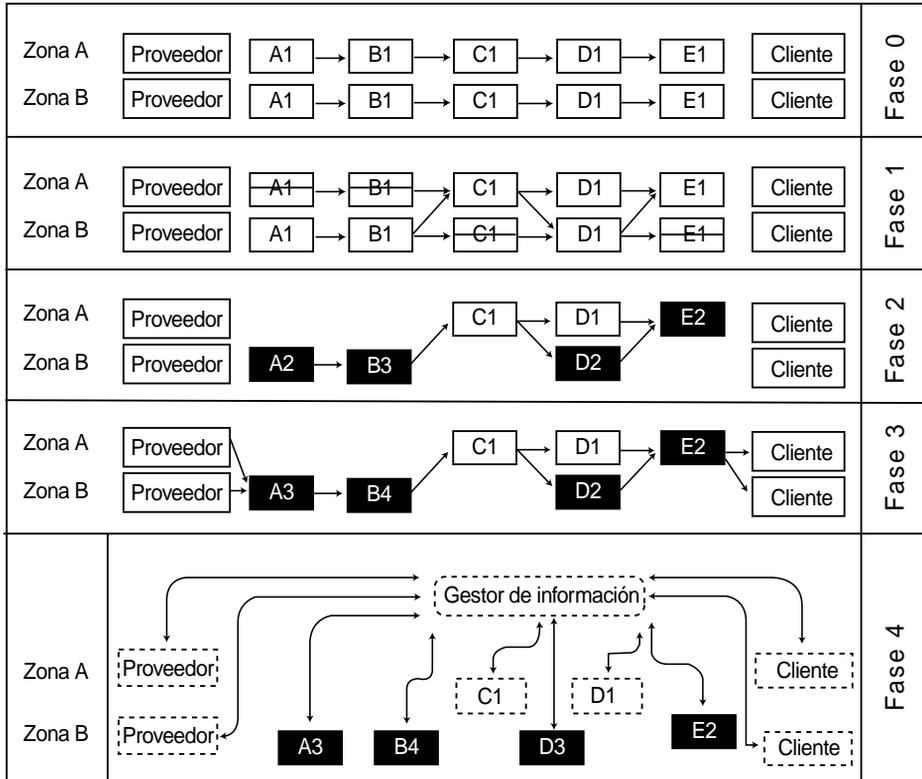
En el proceso de constitución de una organización virtual, normalmente hay al menos cuatro fases de evolución, ya que aunque existan las tecnologías soporte, es obvio que los participantes se van culturizando y aprendiendo de experiencias pasadas, por lo cual una etapa previa siempre implica un nivel de desarrollo inferior.

Según Arnold Faisst Hartling y Sieber (1995), existen cuatro fases en la

construcción de una organización virtual. En la primera por lo general, se inicia con decisiones de tipo *outsourcing* (externalización de funciones a terceros). A partir de la identificación de los centros de costos y los centros de resultados, los primeros son some-

tidos al escrutinio de la eficiencia y de la importancia que tienen para la empresa al realizar una función específica en casa. Derivado de este análisis, se decide qué parte del proceso se puede y conviene externalizar a terceros (Ver Gráfica 11).

**Gráfica 11**  
**Evolución de la organización virtual**



**Fuente:** Arnold, Faisst, Härterling y Sieber, citado por Criado Fernández Mar. op. cit. página 321

En la *segunda fase* es indispensable tener sistemas de información que permitan interacciones tanto entre las unidades organizacionales internas como externas. En esta fase son comunes las decisiones de contrata-

ción y los acuerdos de cooperación con empresas externas, mediante contratos de fábrica y entregas de tipo *just in time*. Una parte crítica, tanto en esta fase como en las posteriores, es que de los medios de dis-

tribución y los acuerdos con los proveedores, depende la nueva eficiencia organizativa.

En la *tercera fase* existe una integración tanto para adelante con el cliente, como para atrás con los proveedores, evolucionando la organización a una estructura *tipo red*, ya que existen nodos independientes, aunque vinculados estrechamente por las oportunidades del negocio, y la conveniencia recíproca. Si la empresa ha aprendido de las experiencias pasadas, puede ser que pase a convertirse desde esta fase, en un gestor de información (*información broker*) de las habilidades y competencias creadas por las organizaciones participantes en la red.

Finalmente, en la *cuarta fase*, es posible que la empresa ya haya externalizado todas sus competencias y que dependa de una red de información virtualizando con ello la empresa en su nivel más desarrollado. Esto, aunque representa el modelo más avanzado, entraña graves riesgos si se abusa del *outsourcing*, ya que es posible que se convierta en una *organización hueca* y que su red de información, que es su activo más importante, sea robado o copiado, con lo cual desaparezcan sus fuentes de ventaja competitiva y con ello se vuelva un gestor de actividades marginales<sup>8</sup>.

#### 6.1.2. Tipologías de organizaciones virtuales

Existen diversas formas de clasificar las organizaciones virtuales. En la propuesta elaborada por Probsr, Bitschnau y Sieber (1997) se identifican

tres modelos básicos: El modelo orgánico, el modelo de asociación de una organización extendida y el modelo *top-down*.

El primero de ellos es el más habitual y está constituido por dos grupos de organizaciones, las que conforman el grupo central quienes constituyen los pioneros de las organizaciones participantes y el grupo periférico que reúne a organizaciones que participan esporádicamente.

La organización extendida se da entre empresas que comparten una red de procesos de valor común, por ejemplo un cliente con su proveedor. Al inicio se le otorga a dichos proveedores amplios grados de autonomía hasta que se convierten en socios. Estas organizaciones por lo general se apoyan en sistemas de información interorganizacionales del tipo **EDI** (intercambio electrónico de datos).

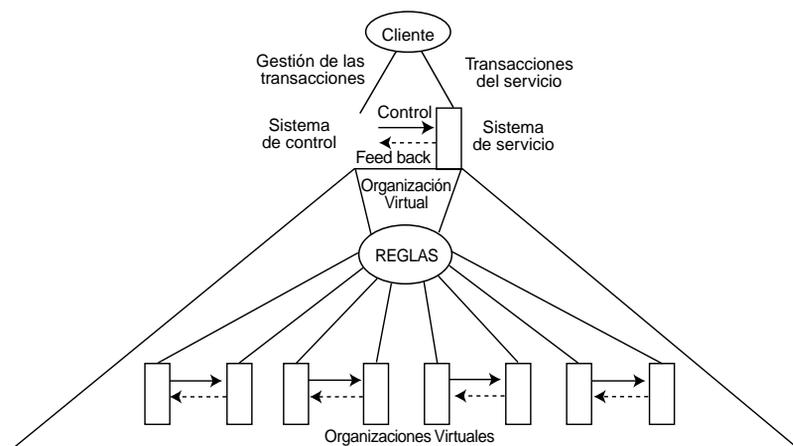
El modelo *top-down* por lo general se trata de una compañía fuerte que puede ser pública y privada y que define a priori las reglas de participación. Esta empresa nace de un modo virtual a la vera de este organismo como su socio colaborador.

Conforme se muestra en la Gráfica 12, la organización virtual para ser operativa y funcional está basada en un conjunto de reglas.

Con independencia del modelo del que se trate, una organización virtual para tener éxito debe descomponer el sistema de negocio en un subsistema de control de la gestión y en un subsistema de servicios o transacciones.

8. Criado Fernández Mar. op. cit. Págs. 319-320.

**Gráfica 12**



### **Estructura de reglas de la organización virtual**

**Fuente:** Zimmermann, citado por Criado Fernández Mar. op. cit. página 358

Los subsistemas de gestión se encuentran conectados a las organizaciones reales y son los que determinan las bases jurídicas de la colaboración, las cuales como se ha dicho se basan en la confianza.

Por lo que respecta al subsistema de transacciones, por lo general existe un proceso secuencial que va desde la búsqueda de información, la contratación, la operación y fortalecimiento de los intercambios. En la primera fase, se decide cómo aprovechar el potencial de los clientes, quién realizará las campañas de promoción y mercadotecnia. En la fase de contratación se determina quién negociará con los clientes y quién hace los contratos. Finalmente, en la fase de operación se determinan las contribuciones de los socios participantes, quién

dará el servicio y la atención postventa y cómo se llevarán la contabilidad y la repartición de beneficios<sup>9</sup>.

#### *6.1.3. Empresas que han aplicado el modelo de organización virtual*

Aunque no hay muchos datos empíricos en la literatura, en una investigación reciente llevada en España en 150 empresas, Criado Fernández (2000) encontró que la virtualización de las organizaciones, sí repercute positivamente en su posición competitiva. Discriminando dos grandes grupos de organizaciones, que son empresas con capacidad para establecer relaciones interorganizativas con soporte tecnológico, y empresas con capacidad para establecer dichas interacciones sin soporte tecnológico.

9. Para mayor información sobre el tema consultar el foro de discusión Votalk Newlist (<http://www.virtual-organization.net>).

Criado probó que entre mayor sea el grado de integración de sus tecnologías de información, en particular las organizativas, más probabilidades tienen de operar con éxito en el mercado y que son precisamente estas organizaciones las que tienen mayor potencial para participar en organizaciones virtuales<sup>10</sup>.

En los Estados Unidos, en una investigación realizada por Davenport T – Pearlson (1998), entre 100 de las 500 empresas industriales más grandes del mundo (*Fortune 500*), se encontró que las industrias con mayores preferencias por el trabajo y la organización virtual fueron las de información tecnológica, tales como IBM, Digital Equipment, AT&T, Pacific Bell, Hewlett-Packard, Compaq, Xerox. En las de consumo de productos tales como Frito – Lay, Procter & Gamble. Así como en las empresas de servicios profesionales tales como la mayor parte de las empresas de Big six, Chiat/Day; y Gemini Consulting.

Las funciones que por regla general son más propensas a virtualizarse son las ventas y el servicio, y el soporte técnico de funciones *staff*, tales como sistemas de información, recursos humanos, y asistencia legal. Así mismo, el desarrollo de productos, la ingeniería, la investigación y la administración en general<sup>11</sup>.

## 7. CONCLUSIONES

Partiendo de los modelos de Mintzberg menos conocidos, en los últimos años han aparecido cuatro modelos de organización que buscan flexibilizar

y dar respuesta a los ambientes cambiantes, inciertos y altamente inestables que caracterizan a las empresas de nuestro tiempo. Una característica común a todos los modelos es el rompimiento de los principios clásicos de la organización tales como formalización, centralización, estandarización, etc. Las nuevas demandas del entorno internacional han hecho de la coordinación y de la cooperación las nuevas competencias centrales de una organización, las cuales, en conjunción con la confianza y las nuevas tecnologías favorecen configuraciones orgánicas mutables y versátiles que dan respuesta a oportunidades de negocio, donde su estructura se incubaba, se reconfigura o de plano desaparece dando paso a organismos más complejos cuyo entendimiento sólo puede darse a través de sus relaciones. El unir competencias complementarias y hacer de las sinergias de la cadena el valor de organizaciones distintas ha transformado la idea clásica del proveedor - cliente, por el de socio. En estos nuevos modelos de configuración se busca relaciones ganar - ganar, por ello los principios de jerarquías y autoridad han sido sustituidos por el conocimiento y la información.

Los reportes internacionales de la aplicación de estos modelos son escasos en calidad y número por lo cual, en el caso de México, las investigaciones y los informes siguen esta misma tendencia. Sin embargo, su conocimiento y difusión propiciarán una versatilidad en el diseño de nuevas formas de organización.

10. Criado Fernández op. cit. Pág. 643-647.

11. Davenport Thomas - Pearlson Keri. *Two Cheers for the virtual office*. Sloan management Review, Summer 1998 pag.52.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Frank OSTROFF - Smith DOUGLAS. *La organización horizontal*. Cuadernos de Gestión No. 6.
- JACOB Rahul. *The Struggle to create an organization for 21 st century*. Fortune, april 3, 1995.
- BYRNE John. *The horizontal*. Business Week. Dec. 20. 1993.
- ILUNDÁIN VILÁ José. *De las estructuras tradicionales a la organización flexible*. De Gestión 2000.S.A. España, 1996.
- STATEGOR. *Estrategia, estructura, decisión, identidad: Política general de empresa*. Biblioem-presa. España, 1995.
- S. KAUFFMAN. *At home in the universe*. New York Oxford University Press, 1995.
- LITZINGER et al, 1971.
- RESER C. *Some potencial humans problems of the proyect form of organization*. Academy Journal of Management, 1969.
- M. CREMADEZ. *Le management strattégice hospitalier*. 2 Inter editions, 1992.
- BECHHAN Daniel. *Organic strategy and cellular organization*. Healthcare Forum Journal part 1. March /April, 1998.
- L. KOLIND. *Creatividad at Oticon*. Fast Company, 1996.
- Foro de discusión *Votalk Newlist* (<http://www.virtual-organization.net>)
- DAVENPORT Thomas – PEARLSON Keri. *Two Cheers for the virtual office*. Sloan Management Review. Summer, 1998.
- CRIADO FERNÁNDEZ, María del Mar. *Caracterización de modelos de cooperación entre organizaciones como base para la obtención de estructuras flexibles y competitivas*. Tesis doctoral. Madrid, 2000 ☼



# RESILIENCIA: OTRA PERSPECTIVA DE LAS EXPERIENCIAS SOCIALES Y PERSONALES DENTRO DE LA EMPRESA

MIGUEL ATEHORTÚA M.

Administrador de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Recursos Humanos, Universidad ICESI. Profesor de Posgrado de la Universidad ICESI. Vinculado al sector real en el área de Gestión Humana.  
e-mail: matehortua1820@yahoo.com

## RESUMEN

La resiliencia es un término proveniente de las ciencias físicas que resume la capacidad para desarrollar un sistema de sentir, pensar y actuar por parte de los grupos humanos o de un individuo, para lograr el enfrentamiento efectivo frente a las adversidades provenientes de la turbulencia social o empresarial.

El concepto recoge aportes de las ciencias sociales y del comportamiento en escenarios comunitarios, pero tiene una evidente validez para analizar los procesos de cambio y de crisis en el ámbito organizacional-empresarial.

Es probable que desde esta óptica aparezcan propuestas concretas para enfrentar la crisis que padece nuestra región.

## PALABRAS CLAVES

Desarrollo social, Resiliencia, intros-

pección, independencia, relación, iniciativa, humor, creatividad, moralidad.

## CLASIFICACIÓN: B

## INTRODUCCIÓN

Generalmente cuando se aborda el tema de las crisis en las empresas nos referimos a sus resultados finales en términos de mercado, de finanzas o de producción. No se estudian en profundidad los procesos, las decisiones y las conductas que obtuvieron los resultados.

Los comportamientos tanto colectivos como individuales que ayudaron a sortear la crisis y que en el fondo son los potenciadores de los resultados, generalmente pasan a un segundo plano.

Estos comportamientos humanos, en un medio como el colombiano caracterizado por dificultades sociales ta-

les como el conflicto armado, el secuestro, los paros, el debilitado tejido social y la falta de cultura basada en la solidaridad y en la cooperación hacen que las respuestas de las empresas, de sus grupos humanos y en particular las individuales para sortear las crisis, conlleven un mayor grado de complejidad.

El desgaste en términos de calidad de vida, de estrés, de sacrificio familiar e incluso de seguridad personal, para sólo mencionar algunas características, hacen que nuestro medio demande unos comportamientos y procesos particulares para enfrentar no sólo las situaciones normales de la competencia empresarial, sino que también requiere esfuerzos adicionales y específicos para orientar los comportamientos humanos con el fin de vencer las dificultades y generar resultados.

La manera de interpretar las crisis y de responder a ellas es una fuente de construcción tanto individual como colectiva de la cual derivanse procesos de aprendizaje y fortalecimiento. Esta es la óptica de la resiliencia.

## **DE LA ESTRATEGIA, LA CULTURA Y LA ESTRUCTURA**

Cualquiera que sea el resultado de una crisis aparecen preguntas orientadas a encontrar cuáles han sido las características y los comportamientos de los grupos humanos y de los individuos para enfrentar las dificultades y haber logrado salir adelante. Por defecto, cuáles son los comportamientos que facilitan la agudización de las crisis tanto individuales como grupales y que en muchas ocasiones llevan al fracaso.

Estas respuestas comienzan por la cultura y los valores que las empresas han definido. Una empresa que haya definido en función de la estrategia y de forma clara cuál es su sistema de valores y su cultura, y si estos han sido divulgados, compartidos e introyectados a toda la organización, tendrá una plataforma de comportamientos orientados a fortalecer los resultados y sobre todo a sortear las dificultades. La cultura y los valores tienen una prueba de fuego en cada crisis de la empresa, no tanto cuando las cosas andan bien. Es claro que una empresa que privilegie marcos de comportamiento basados en la confianza, la cooperación y la transparencia tendrá un mayor repertorio de posibilidades de éxito.

Otras de las respuestas harán referencia a la alineación y sincronización organizacionales, al liderazgo, al trabajo en equipo, la comunicación y otros factores relacionados con los procesos organizacionales que son igualmente factores determinantes para que una empresa sea exitosa.

Otras respuestas harán referencia al clima organizacional como el resultante de una serie de decisiones, hechos, políticas que facilitan que en un ambiente de trabajo basado en la participación, la solidaridad y el compromiso, se puedan sortear las crisis con mayor facilidad.

## **LA RESILIENCIA COMO UNA NUEVA PERSPECTIVA**

Pero profundizando en los comportamientos organizacionales hay unas categorías de análisis que aparecen subyacentes y que han sido tratadas parcial o tangencialmente al analizar desde otras ópticas los procesos hu-

manos que se dan dentro de las organizaciones.

Estas categorías deben dar alguna explicación del porqué unas organizaciones y unas personas dan respuestas positivas a pesar de las dificultades con una mayor facilidad y propiedad que otras. Del porqué algunas empresas y algunas personas resurgen de las dificultades fortalecidas y con una mayor contundencia en su accionar y resultados.

La resiliencia es un término originado en la física y en particular en la ingeniería en el estudio de los materiales, y hace referencia a la capacidad de un elemento para que ante un golpe o el accionar de elementos externos pueda volver a su estado original. Posteriormente este concepto se ha llevado a otras áreas del conocimiento como en la ecología en donde se utiliza para definir la capacidad que tiene un ecosistema de recuperarse y volver a su estado característico original, luego de haber sido perturbado.

Igualmente el término ha sido empleado en el planteamiento de modelos de análisis e intervención en las ciencias sociales y pedagógicas como la capacidad que pueden tener las comunidades (barrios, poblaciones etc.) o los niños (y sus familias) para enfrentar las situaciones de dificultad saliendo de éstas enriquecidos o fortalecidos.

En las ciencias de la salud también hay una aproximación y aportes al tema al estudiar clínicamente lo relacionado con el estrés en los procesos terapéuticos y en general con las técnicas alrededor del *coping*.

Como anotábamos, el tema de alguna manera ha sido tratado en otros

espacios y perspectivas. Por ejemplo, Edgar Schein habla de la supervivencia organizacional en términos de flexibilidad y adaptabilidad en los niveles grupales e individuales. Warren Benis habla desde la perspectiva de los ingredientes básicos del liderazgo de la visión, pasión, integridad, confianza, curiosidad y osadía. Carlos Devis y María Mercedes de Beltrán, autores colombianos, hablan desde otra perspectiva de la capacidad basada en la interpretación y orientación que cada individuo le puede dar a la crisis. Igualmente los estudios sobre el conflicto y su manejo han hecho importantes aportes al comportamiento humano enfrentando dificultades.

La lista de investigadores que desde la Psicología, la Sociología y la misma Administración han tocado el tema de crisis, problema, conflicto y superación de las dificultades se haría interminable.

Lo novedoso del tema de la resiliencia radica en que es un enfoque multidisciplinario que busca integrar orientaciones y aportes de diferentes ciencias para establecer modelos de análisis, interpretación e intervención para lograr mejores resultados individuales y grupales en los diferentes contextos (educativo, empresarial, comunitario). De otra parte, el enfoque se hace desde la dinámica de los procesos que abordan los individuos o los grupos humanos para enfrentar las crisis.

#### ATRIBUTOS DE LA RESILIENCIA

Se han determinado por parte de algunos autores siete atributos o factores que caracterizan la resiliencia:

**Introspección.** La capacidad de autocrítica, es decir de observarse a

sí mismo y al entorno, hacer cuestionamientos profundos y dar respuestas honestas.

**Independencia.** La capacidad para ver objetivamente los problemas o las situaciones, establecer límites sin dejarse apasionar o influenciar por sus propios mapas.

**Relación.** La capacidad para brindar, sostener y establecer relaciones de confianza y solidaridad fuertes y de largo plazo con otras personas o grupos.

**Iniciativa.** La capacidad para autoexigirse, apersonarse de su responsabilidad, de sus decisiones y consecuencias.

**Humor.** La capacidad de afrontar las situaciones en forma lúdica y divertida, encontrando en la crisis una fuente de inspiración.

**Creatividad.** La capacidad de establecer y crear orden y nuevos modelos a partir de la confusión.

**Moralidad.** Dar sentido trascendente a las actuaciones, dando y deseando a otros el bien propio.

Dentro de las investigaciones adelantadas se ha establecido que estos atributos o factores conforman al operar integradamente un sistema de protección que fortalece el análisis y la toma de decisiones (en el sentir, pensar y actuar) pero que sobre todo crea una plataforma o un mapa para enfrentar la crisis que se enriquece permanentemente.

La resiliencia entonces es la capacidad de los seres humanos para sobreponerse a las crisis y construir positivamente sobre ellas, basada en unos factores que facilitan y amplifi-

can dicha respuesta. En otras palabras es el sistema que se desarrolla por parte de un individuo o un grupo para enfrentar efectivamente la adversidad.

En el lenguaje coloquial se habla de la “fortaleza interna” o de la “solidez por dentro”, términos que sintetizan el tema.

## QUÉ ALTERNATIVAS OFRECE LA PERSPECTIVA DE LA RESILIENCIA

Es indudable que estamos ante un nuevo concepto para las ciencias administrativas aunque sus primeros desarrollos se han hecho en escenarios de tipo social o pedagógico.

El concepto enriquece las discusiones desde la multidisciplinariedad o transdisciplinariedad de las ciencias sociales y económicas, en las cuales ya resulta prácticamente imposible establecer diferenciaciones o linderos sobre los objetos o sujetos de las mismas. Antes por el contrario, al igual que en otras áreas del conocimiento como la programación neurolingüística, la convergencia y aportes de investigaciones de diferentes ciencias ayudan a enriquecer el conocimiento y las respuestas o resultados prácticos que éstas deben dar al estar al servicio del mejoramiento del hombre.

La resiliencia en los términos descritos provee una nueva fuente de conocimiento y práctica para entender y enfrentar ciertos procesos o eventos particulares de la vida empresarial, tales como:

- Procesos de cambio organizacional y cultural, en los cuales se pone a prueba la capacidad tanto

individual como grupal para enfrentar estos retos.

- Procesos de compra, venta, fusión, en los cuales la confluencia, contradicción y dispersión de intereses personales y grupales se ponen a prueba.
- Procesos de adaptación a demandas del mercado, que conlleven cambios en las prácticas tradicionales.
- Procesos de reducción o de reasignación de personal. Aquí es importante destacar cómo algunas empresas consultoras de alguna manera han utilizado el concepto de resiliencia y sus atributos como marco de referencia, tanto en las intervenciones individuales como grupales en los procesos de outplacement o downsizing.

Es importante destacar que cuando se ha hablado de la adaptación al cambio, en la mayoría de los casos se ha visto desde la óptica exclusivamente de la empresa en cuanto al resultado que se busca. Desde la óptica del grupo o del individuo se han estudiado las consecuencias de la adaptación o no adaptación al cambio. La resiliencia y sus atributos pueden ser un insumo importante para hacer estos procesos menos traumáticos, más productivos y sobre todo para lograr respuestas y comportamientos que potencien y enriquezcan dichos procesos y terminar fortaleciendo tanto a la empresa como a sus colaboradores.

### **LA RESILIENCIA COMO UNA COMPETENCIA**

Dentro de la herramienta de manejo de competencias cabe preguntar si la

resiliencia puede enmarcarse como una de ellas. Recurriendo al concepto de que competencias son aquellas habilidades y conductas medibles que son fuente de la excelencia y de la diferenciación, encontramos que en algunos de estos sistemas de competencias se identifica una denominada capacidad de recuperación.

Es definida en términos de la capacidad de recuperarse rápidamente ante frustraciones o fracasos. Esta competencia es utilizada en ciertas áreas o procesos de las empresas como el comercial, en donde es un factor clave para la revitalización y motivación a la tarea y al resultado inmediato.

Los conceptos son aproximados ya que la persona con una alta resiliencia tendrá una mayor capacidad de recuperación. Sin embargo el escenario y el tiempo no permiten utilizar el término como una competencia dentro del marco conceptual del presente trabajo. Seguramente algunos de los factores o atributos de la resiliencia se han utilizado total o parcialmente como competencias, pero la conclusión es que la Resiliencia se estructura más como un proceso de crecimiento en construcciones de largo plazo y enfocado más hacia las estrategias que hacia la operación.

Algunos autores han utilizado el término como una competencia pero tiende a perder el vigor y significado que ha tenido en su elaboración inicial en las ciencias sociales.

### **LA RESILIENCIA TRATADA POR OTROS AUTORES**

Stephen Covey, uno de los autores de indudable éxito y aceptación ha hecho referencia a los factores y atributos de la resiliencia. Su trabajo ha

privilegiado las prácticas concretas a través de los conceptos y metodologías utilizados en *Los siete hábitos de la gente efectiva* y demás libros que han girado en torno a estos.

Nuevamente el planteamiento sería que este tema es universal y que se pierde en las fronteras del tiempo, ya que desde las fuentes tanto filosóficas como religiosas siempre ha estado latente el manejo de las situaciones de dificultad y la respuesta que el individuo y el grupo pueden dar. Igualmente debemos hacer referencia a la influencia cultural derivada de los pioneros del capitalismo americano, en donde la superación de las dificultades es un reto personal y social aplaudido, valorado y premiado por la comunidad. En el caso de Covey, que comenzó por el ámbito personal pero con una clara tendencia al escenario organizacional, sus aportes van más hacia la técnica del manejo de la crisis y la manera como los individuos la pueden resolver teniendo como marco de referencia estos valores de la cultura empresarial norteamericana.

En general podemos afirmar que desde el movimiento de las ciencias humanas de los años sesenta hasta el momento, el tema en el ámbito administrativo ha sido tratado por diferentes autores, escuelas y tendencias, consolidando unos conocimientos y experiencias enriquecedores. Sin embargo, es evidente su subordinación a la racionalidad empresarial y a metas concretas relacionadas con la culturización y comportamiento dentro de la empresa. Según esta hipótesis tanto en la empresa como en otros sectores de la economía y de la sociedad el tema de la resiliencia está

por acabar de construirse en el sentido de que es una concepción más amplia, de corte social y que lleva implícita una cosmovisión más humana del papel subordinado de los entes económicos y sociales.

## OPORTUNIDADES DESDE LA RESILIENCIA

El concepto y los procesos de intervención desde esta perspectiva, en la medida en que se desarrollen de manera seria, concreta, investigada y adaptada a los diferentes escenarios y grupos humanos, pueden convertirse en una poderosa herramienta de análisis y construcción en el ámbito de grupos (familiares, comunitarios o empresariales).

Es posible que profundizando encontremos respuestas al porqué la sociedad colombiana tiene unas condiciones particulares de desintegración y de falta de cohesión, pero sobre todo la incapacidad de construir y llevar a la práctica un gran propósito nacional. Pero igualmente encontramos en nuestro medio comunidades con proyectos manejados según esta óptica.

Es importante resaltar los procesos que se han dado en la región del Quindío, luego del terremoto del año 2000 en donde la comunidad en diferentes frentes sociales, económicos, empresariales y asistenciales ha dado un ejemplo de manejo resiliente de su situación, experiencia que puede aprovecharse y multiplicarse en otros frentes del país.

En el plano empresarial encontramos otros ejemplos de cómo muchas empresas y comunidades han logrado superar con éxito sus dificultades y construir sobre ellas. Un caso parti-

cular, que ha sido objeto de estudio, es el de la comunidad influenciada por la empresa Indupalma en la localidad de San Juan del Cesar, en la cual han desarrollado un proyecto cooperativo, empresarial y social en un medio convulsionado por conflictos que revirtió sus dificultades a través de propuestas de largo plazo, con amplia participación y compromiso de todas las partes involucradas.

### **EL CASO DEL VALLE DEL CAUCA DESDE LA ÓPTICA DE LA RESILIENCIA**

El caso de la crisis de nuestra comarca viene siendo observado desde diferentes ámbitos. Se han estudiado las consecuencias económicas, sociales y políticas de cerca de veinte años de un pobre liderazgo y compromiso sociales, de un tejido social desintegrado, de la influencia del narcotráfico, de la apertura económica y del cambio en las estructuras productivas y sociales, amén de los cambios demográficos.

Quienes quieran encontrar una investigación seria y documentada pueden remitirse a Fernando Urrea G. y Carlos Alberto Mejía S. en *Innovación y cultura en las organizaciones en el Valle del Cauca*. Este importante estudio ofrece otros ángulos para ver la problemática empresarial del Valle, tocando puntos neurálgicos sobre los aspectos culturales y sociales que serían muy interesantes de evaluar desde la perspectiva de la resiliencia, siendo unos insumos para las propuestas en los escenarios político, social, gremial y empresarial.

Como resultado de lo anterior, algunas preguntas o temas de investigación que surgen son:

¿Cómo han hecho para sobrevivir algunas empresas y el personal vinculado a ellas, de una u otra forma, a pesar de las crisis por las que han atravesado, por ejemplo en el sector azucarero?

¿Cómo han sido las respuestas de los desempleados y sus familias, tanto de los sectores públicos como privados en los últimos cinco años?

¿Cuál ha sido la respuesta y construcción sobre la crisis del sector cooperativo con las quiebras que dejaron a sus socios en la mayoría de los casos sin su capital?

¿Cuál es la respuesta de nuestra sociedad ante el evidente deterioro de la administración departamental y municipal?

¿Cuál es el comportamiento y manejo de la situación de los grupos víctimas del secuestro, como el grupo de la María que han dado un ejemplo de valor y de presentación de propuestas de solidaridad ante este flagelo?

¿Cómo y por qué están surgiendo algunas respuestas a través de la veeduría ciudadana, a través de ONG, a través de Fundaciones, de movimientos sociales y solidarios conducentes a enfrentar las crisis?

El listado de oportunidades para investigar y proponer planes de acción es amplio y sobre estas experiencias es posible construir y aunar esfuerzos y soluciones concretos para lograr un gran propósito regional.

### **PROPUESTAS BAJO LA ÓPTICA DE LA RESILIENCIA PARA EL VALLE DEL CAUCA**

Con el objeto de llevar a términos concretos lo planteado en este trabajo

existen unos puntos claves para lograr un mejoramiento en el comportamiento resiliente de nuestra comarca, trátense de aspectos empresariales, políticos o sociales:

- El mejoramiento de la educación familiar en torno a los valores y comportamientos, para lograr una mayor cohesión e integración que fortalezcan especialmente el futuro de los niños.
- La formación de los educadores a fin de que complementen y apoyen el trabajo familiar y desarrollen espacios de convivencia y valores en el proceso escolar.
- En la educación universitaria fomentar los proyectos de investigación y materias tendientes a consolidar los tejidos sociales. Es evidente la necesidad en el colectivo universitario de preparar profesionales con mayores fortalezas interiores y capacidades de interacción social, junto con la formación técnica.
- En los espacios empresariales lograr, más allá de los seminarios de trabajo en equipo, comunicaciones, habilidades gerenciales y demás temas relacionados con el comportamiento humano, verdaderas culturas que consoliden y fortalezcan los atributos resilientes.

## CONCLUSIONES

- La resiliencia es una manera de ver los comportamientos humanos desde una perspectiva multidisciplinaria que tiene como objetivo mejorar los procesos y resultados de los grupos humanos frente a las crisis.

- Trasciende el ámbito empresarial por su concepción holística que tiene su máxima posibilidad en los valores y cultura de la sociedad. Su utilización en los procesos de educación es de vital importancia para lograr mejoras en la calidad de vida familiar, social o empresarial.
- En los escenarios de la empresa colombiana es una fuente de enriquecimiento del conocimiento y de las prácticas que puede contribuir a la superación de las crisis por las que pasan con tanta frecuencia.

## BIBLIOGRAFÍA

QUINTERO, Angela María. *La resiliencia: un reto para el trabajo social*. Ponencia.

Bernard van Leer Foundation. *Concepto de resiliencia en proyectos*. Universidad Nacional de Colombia. Lanús. 1977.

MÉNDEZ, Ancízar. *El impacto de la apertura económica en el Valle del Cauca*. Estudios Gerenciales No. 77. Universidad ICESI.

RAMOS, Oscar Gerardo. *Historia de la Cultura Empresarial en el valle del río Cauca*. 1996. Corporación Financiera del Valle.

VENÍS, Warren. *Cómo llegar a ser líder*. Editorial Norma 1990.

Covey, Stephen. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*.

DEVIS, Carlos. PÉREZ DE BELTRÁN M. Mercedes. *Convierta los problemas en oportunidades*. 1993 Editorial Alethia.

SCHEIN, Edgar. *Consultoría de procesos*. 1990. Addison Wesley.

*Innovación y Cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. 2000. Corporación Calidad 



# ABSORCIÓN DE AHORRO INTERNO POR EL GOBIERNO NACIONAL\*

ÁLVARO JOSÉ PEDROZA CAMPO

Abogado Socio-Economista, Universidad Javeriana. Maestría en Política Económica, Universidad de Boston. Estudiante de Maestría en Administración, Universidades Icesi-Tulane. Vicepresidente Regional de la Bolsa de Valores de Colombia S.A.  
e.mail:apedroza@bvc.com.co

## RESUMEN

El gobierno colombiano ha financiado durante los últimos cinco años el déficit fiscal en gran medida con recursos provenientes del ahorro nacional, a través de emisiones de títulos en condiciones de rentabilidad innecesariamente altas, frenando la tendencia de disminución de tasas de interés internas. Adicionalmente, la estructura institucional gubernamental a través de la cual se realiza la colocación primaria y la negociación secundaria de dichos títulos, genera una competencia desigual que desplaza a los demás agentes económicos, especialmente el sector productivo, como captadores de recursos del mercado de capitales para financiar sus negocios. Lo anterior ha ocu-

rrido en un período caracterizado por crisis del sector financiero y recesión económica.

## PALABRAS CLAVES

Acciones, activos financieros, ahorro interno, Banco de la República, CDT - Certificado de Depósito a Término, creadores de mercado, colocación de valores, DCV - Depósito Centralizado de Valores, emisión de valores, Tes - Títulos del Tesoro, mercado de capitales, mercado secundario, mercado público de valores, negociación de valores, PIB - Producto Interno Bruto, Registro Nacional de Valores e Intermediarios, rentabilidad, riesgo soberano, tasa de colocación, tasa de interés, tasa interbancaria.

\* El contenido del artículo no compromete a la entidad para la cual labora el autor.

## CLASIFICACIÓN: B

### INTRODUCCIÓN

En economías no desarrolladas como la colombiana, los recursos de capital para financiar la actividad productiva son escasos, dificultándose para las empresas conseguir la financiación requerida bien sea para capital de trabajo o proyectos de inversión. Esta situación se agrava cuando el gobierno central entra al mercado de capitales a competir por los escasos recursos existentes, considerando su capacidad de convocatoria.

### EVOLUCIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS

Durante los últimos cinco años, coincidente con una recesión general de la economía nacional, el gobierno central ha absorbido gran parte del ahorro interno, dificultando que los recursos irriguen actividades productivas, acrecentando la crisis o retardando su solución, teniendo en cuenta que ellos han sido destinados a cubrir el déficit fiscal originado en

gastos de funcionamiento del aparato estatal.

Lo anterior es observable cuando se analiza la evolución de los principales activos financieros en el período diciembre de 1996 a junio de 2001, los cuales para efectos de este escrito se consideran como constituyentes del ahorro interno. Las familias poseen estos activos, bien sea directamente o a través de inversionistas institucionales (administradores de ahorro colectivo o intermediarios de crédito cuando poseen portafolios de inversión) (Ver Cuadro 1.)

De acuerdo con las cifras presentadas, en pesos corrientes, todos los activos diferentes a los Tes redujeron su participación en el total entre 1996 y 2001. Los poseídos en el sector financiero se redujeron en 12%, pasando de ser el 58% a representar el 46%. Esto significa que del total de ahorro proporcionalmente un 12% menos dejó de ser canalizado por el sector financiero al sector productivo.

**Cuadro 1.** Principales activos financieros. Dbre. 1996-Junio 2001

Activos (\$MMM)	1996		Junio 2001		Variación 2001/1996
		% <sup>2/</sup>		% <sup>2/</sup>	% <sup>2/</sup>
Depósitos de Ahorro	11.262	21	17.692	18	157
CDT	14.560	28	25.062	26	172
Bonos Financieros	4.547	9	1.851	2	41
Acciones en Bolsa <sup>1/</sup>	16.524	31	23.837	25	144
Tes	5.898	11	28.175	29	478
Total <sup>2/</sup>	52.791	100	96.617	100	183

1/ Información de Superintendencia de Valores. Actualización: El mercado público de valores en cifras, a septiembre 2001, página web [www.supervalores.gov.co](http://www.supervalores.gov.co)

2/ Cálculos del autor.

**Fuente:** Revista del Banco de la República, Vol. LXXIV No. 884, Junio de 2001.

Notoria es la caída en las acciones, como indicativo de la no utilización del mercado de capitales como mecanismo de financiación por el sector productivo. Este activo pasó de ser el 31% a representar el 25%.

Los Tes, por su parte, incrementaron su participación del 11% al 29%, absorbiendo durante el período analizado gran parte del ahorro nacional. Su crecimiento en precios corrientes fue de casi 5 veces, mientras que en promedio los demás instrumentos de ahorro crecieron 1.5 veces.

## COMPETENCIA DESIGUAL

### *Tasas de colocación*

Teóricamente en los mercados de capitales para que se presente una adecuada asignación de recursos, la rentabilidad ofrecida por cualquier emisor a los ahorradores debe reflejar el riesgo de repago del capital y sus rendimientos al vencimiento de los plazos correspondientes. Esta es una relación que indica que a mayor riesgo debe ofrecerse una rentabilidad superior, mientras que a menor riesgo debe existir una rentabilidad inferior.

Los países soberanos por su propia naturaleza, desde el punto de vista emisores de títulos de deuda, conllevan un menor riesgo de repago de sus obligaciones que los emisores privados, bien sea que estos pertenezcan al sector financiero o al sector real, debiéndose reflejar esta circunstancia en una menor rentabilidad ofrecida a los ahorradores en la colocación de los valores.

Para analizar la razonabilidad financiera mencionada, se presentan a continuación para el período analizado, 1996 a junio de 2001, las tasas promedio de captación de recursos del gobierno nacional a través de la emisión de Tes, así como las de captación del sector financiero. Se muestra igualmente la tasa de interés interbancaria, la cual sirve para establecer la existencia de liquidez en el mercado financiero (Ver Cuadro 2).

Se presentan las tasas CDT a un año, las cuales son comparables a las tasas de colocación de Tes hasta tres años. A pesar de tener estos últimos un plazo un poco más largo, las características de los títulos, dada la homogeneidad de todas las series

**Cuadro 2.** Tasas promedio captación de recursos: Gobierno - Sector financiero

Tasas de interés						Junio
(% ea)	1996	1997	1998	1999	2000	2001
CDT - 360 días	32.36	25.44	31.77	22.68	13.67	14.57
Tes-1 año	29.77	23.98	31.23	19.69	13.65	12.94
Tes-2 años	30.30	24.64	31.52	23.96	15.85	12.55
Tes-3 años	-	24.92	31.36	22.65	16.72	13.10
Interbancaria	-	-	36.74	17.74	10.83	13.70

**Fuente:** Revista del Banco de la República, Vol. LXXXIV No. 884, Junio de 2001.

emitidas, permiten su fácil rotación en el evento en que sea deseable su venta antes de que finalice el plazo total. Aunque esta circunstancia sería aplicable igualmente para las emisores de plazos superiores (5 y 7 años), estos no se incluyen en el análisis. La comparación se hará para cada año entre las tasas CDT y la Tes más alta que se ha resaltado.

En los años 1997 y 1998, el diferencial de tasas entre los CDT y los Tes es de 2% y 0.8% respectivamente, los cuales se consideran bajos internacionalmente.

Lo ocurrido durante los años 1999 y 2000 no tiene explicación ni razonabilidad financiera alguna. En estos periodos, los Tes ofrecieron 5.6% y 22.31% más de rentabilidad que los CDT, en una coyuntura en que había liquidez en el mercado, como se colige de una tasa interbancaria más baja que la tasa de captación del sector financiero.

Las consecuencias negativas de esta política de fijación de tasas son muy variadas, entre las cuales se encuentran la de detener la caída de tasas de interés general de la economía manteniéndolas en un nivel injustificado, incrementar innecesariamente el servicio de la deuda pública, el impulso a que el sector financiero hubiera captado del público para invertir en títulos del gobierno sin riesgo y en un activo que no pondera para la medición de la relación de solvencia, la desmotivación para que el sector empresarial realice emisiones de títulos para financiarse a través del mercado de capitales, considerando el alto costo en que tendría que incurrir para atraer ahorro, la concentración que generarían los Tes en operacio-

nes de mercado secundario en el mercado público de valores. Todo esto ocurrió en unos años en que el Producto Interno Bruto se situaba en tasas de crecimiento muy bajas o decrecía, y en que el sector financiero se sumía en una gravísima crisis fundamentada en los problemas de cartera generados en la incapacidad de pago de sus clientes, en buena parte debido a los altos costos de los créditos.

Durante el primer semestre de 2001 la tasa CDT se sitúa 10.1% por encima de la tasa Tes, modificándose lo ocurrido en los años 1999 y 2000, aunque no lo suficiente para reconocer el diferencial que se deriva del riesgo emisor.

Crecimiento PIB	Junio					
	1996	1997	1998	1999p	2000p	2001p
%	2.1	3.4	0.6	-4.3	2.8	1.6

p=provisional

**Fuente:** Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Departamento Nacional de Planeación (DNP) y Banco de la República.

**Fuente:** Banco de la República, Indicadores Económicos, primer trimestre de 2001.

### *Estructura institucional*

No únicamente las altas tasas de rentabilidad ofrecidas por los títulos Tes en consideración al riesgo emisor, ocasionan una competencia desigual con los emisores privados del sector financiero y del sector real. Esta se acrecienta por la estructura institucional que enmarca el proceso de diseño, colocación, negociación y administración de las emisiones.

Los Tes son emitidos por el gobierno nacional - Ministerio de Hacienda, utilizando como agente administrador al Banco de la República. Las emisiones son estandarizadas, es decir, tienen la misma estructura de rentabilidad y plazos para pago de capital y rendimientos. Esto facilita la creación de un mercado secundario profundo y líquido. Es sabido que uno de los grandes problemas para la existencia de un mercado líquido de los títulos emitidos por el sector privado financiero y real en Colombia, es su estructura financiera caótica que no permite fácilmente su negociación.

La colocación se realiza a través de colocadores profesionales (creadores de mercado), los cuales tienen ventajas especiales de información sobre los demás participantes en el mercado. A su disposición se encuentra un sistema especial de negociación - SEN, administrado por el Banco de la República, exclusivo para ellos, en el cual únicamente se negocian títulos oficiales.

La custodia y administración de los Tes se realiza a través del DVC - Depósito Centralizado de Valores, el cual permite interconexión con el sistema de pagos Sebra del Banco de la República, dejando que la compensación financiera producto de la negociación de estos valores se perfeccione entrega contra pago sobre cuentas de compensación en la misma entidad.

Adicionalmente a lo anterior, los Tes son los títulos utilizados por el Banco de la República para realizar sus operaciones de mercado abierto con el mercado, así como ser los instrumentos requeridos como respaldo de las operaciones de otorgamiento de

liquidez a entidades particulares del sector financiero.

## MERCADO PÚBLICO DE VALORES

El mercado público de valores es el escenario de negociación transparente y de formación de precios de activos financieros por excelencia en una economía. En él se concretan las operaciones secundarias de compra y venta de los agentes económicos y se reflejan los cambios sustanciales económicos derivados de políticas gubernamentales y evolución del sector privado en general.

El impacto de la política de endeudamiento interno oficial de los últimos cinco años se ha reflejado en el mercado público de valores, tal como puede observarse en las cifras en pesos corrientes del Cuadro 3.

En 1996 la negociación de los títulos oficiales. Tes especialmente, representó el 20% del total, mientras que en septiembre de 2001 dicha participación fue del 66%, convirtiéndose en el título más apetecido del mercado, desplazando de paso los emitidos por el sector privado. La razón de este cambio de preferencias se origina en las características de los Tes anotadas previamente, cuales son, tasas de rentabilidad similares y en algunos años superiores a las de valores privados, a pesar de ser riesgo soberano, así como al adecuado diseño financiero de las emisiones y a la estructura institucional oficial que impulsan su negociación. Su volumen de negociación se incrementó seis veces.

Por parte de los títulos emitidos por el sector privado, su participación en el volumen total de negociación se redujo de 79% a 34%. Asimismo, en

### Cuadro 3. Cifras en pesos corrientes

Negociación Bursátil (\$MMM)	1996		Sept. 2001		Estimado Diciembre 2001 <sup>1/</sup>	Variación 2001/1996 % <sup>2/</sup>
		% <sup>2/</sup>		% <sup>2/</sup>		
Acciones	2.329	6	1.398	3	1.864	80
Títulos Gobierno	7.427	20	33.280	66	44.373	597
Otros Renta Fija	26.605	73	15.506	31	20.675	77
Total <sup>2/</sup>	36.361	100	62.088	100	66.912	184

1/ Estimación anual proporcional a volúmenes hasta septiembre 2001. Cálculos del autor.

2/ Cálculos del autor.

**Fuente:** Superintendencia de Valores. Actualización: El mercado público de valores en cifras, a septiembre 2001, página web [www.supervalores.gov.co](http://www.supervalores.gov.co)

términos absolutos, a precios corrientes, el volumen de acciones negociadas se redujo 20%, mientras que otros títulos de renta fija decrecieron 23%. Esta caída refleja que el mercado de capitales paulatinamente es menos utilizado por el sector privado como fuente de recursos para financiar sus actividades.

Esta última afirmación se corrobora

al observarse el número de empresas con títulos inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios para el período analizado (Ver Cuadro 4).

Es de anotarse que el sector de entidades públicas no incluye los Tes por cuanto estos no requieren inscripción en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios.

### Cuadro 4. Empresas con títulos inscritos en el Registro Nacional de Valores

Sector	1996		Sept. 2001		Variación 2001/1996 % <sup>1</sup>
		% <sup>1</sup>		% <sup>1</sup>	
Agricultura, silvicultura, ganadería y pesca	33	7.0	23	7.0	-30.30
Manufactura	97	20.6	60	17.0	-38.14
Establecimientos financieros	172	36.5	78	22.0	-54.56
Otros servicios no financieros	25	5.3	11	3.0	-56.00
Entidades públicas	20	4.2	36	10.0	80.0
Titularizaciones	46	9.8	71	20.0	54.35
Otros <sup>1/</sup>	78	16.5	74	20.9	-5.13
Total <sup>1/</sup>	471	100.0	353	100.0	-25.05

1/ Cálculos del autor.

**Fuente:** Superintendencia de Valores. Actualización: El mercado público de valores en cifras, a septiembre 2001, página web, [www.supervalores.gov.co](http://www.supervalores.gov.co)

## COMENTARIO FINAL

Los mercados de capitales han sido, son y serán el escenario natural a través del cual los gobiernos centrales se financian. Sin embargo, la satisfacción de sus necesidades financieras no debe ser a costa del desplazamiento de los agentes privados como usuarios del mismo. Es más, debe procurar su desarrollo e incentivar su utilización como un mecanismo idóneo en el que estos apalanquen su crecimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco de la República. *Indicadores Económicos*. Primer Trimestre de 2001.
- Banco de la República. *Revista del Banco de la República*. Vol. LXXIV No. 884, Junio de 2001.
- Superintendencia de Valores. *Actualización: El mercado público de valores en cifras, a septiembre 2001*, página web, [www.supervalores.gov.co](http://www.supervalores.gov.co) 



# EL ESTUDIO DE APALANCAMIENTOS COMO METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA

GUILLERMO BUENAVENTURA VERA

Profesor de tiempo completo Universidad ICESI; Magister en Ingeniería Industrial y Sistemas,  
Universidad del Valle; Magister en Administración de Empresas, Universidades Eafit-Icesi;  
Especialista en Finanzas, Universidad del Valle; Ingeniero Químico, Universidad del Valle.

## RESUMEN

Se presenta el concepto, su interpretación y la rigurosa formulación de cada uno de los tres tipos de apalancamiento manejados en el ámbito de las finanzas; el apalancamiento operativo, el apalancamiento financiero y el apalancamiento combinado, como elementos que conectan directa y correspondientemente con la gestión de la empresa en sus fases operativa, financiera y global.

La presentación parte de la estructura general del estado de resultados, en su versión de costeo variable, identificando en ella las fases del negocio y revisando la estructura de los costos operativos como elemento fundamental de la discusión sobre el apalancamiento operativo. Por analogía se establecen los desarrollos de los demás apalancamientos.

Se concluye sobre la relación de los

apalancamientos con la inversión en activos fijos, la estructura de capital de la empresa y la meta fundamental de maximizar el valor de la firma.

## PALABRAS CLAVE

Utilidad operativa, utilidad neta, punto de equilibrio, apalancamiento, costos fijos, costos variables, intereses.

## CLASIFICACIÓN B:

## INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta en forma estructurada el desarrollo conceptual de los apalancamientos, su formulación e interpretación, como una vía de conexión con la gestión de la empresa.

Se trabaja en primera instancia el tratamiento de los costos operativos en la empresa y su análisis frente al punto de equilibrio, como punto de

partida conceptual para desarrollar el tratamiento del apalancamiento operativo, prosiguiendo por analogía con el desarrollo del apalancamiento financiero y finalmente el apalancamiento combinado.

Que una empresa presente valores altos o bajos en cada uno de los apalancamientos es un tema de discusión racional dentro de este documento, más allá de la simple discusión cualitativa sobre el mayor o menor riesgo que ello pudiere significar.

La presentación se ha permitido utilizar nomencladores en los temas para estructurarla mejor, así como emplear el desarrollo de ejemplos sencillos para afianzar los modelos teóricos.

## 1. LA ESTRUCTURA DE COSTOS

### 1.1 Los costos de la empresa y el estado de resultados

El documento más primitivo que aborda el estudio de la gestión en una empresa es sin duda el estado de resultados. Él recoge en forma suma-

ria los resultados del negocio (léase de la gestión desarrollada por la administración del negocio) durante un período.

Todos los costos y gastos de una empresa, además de los ingresos en un período se reflejan en el estado de resultados (E/R).

La porción del estado de resultados que va desde las ventas (IT) hasta obtener la utilidad operativa (UT) refleja el resultado de la gestión operativa de la empresa; mientras que la porción del informe que va desde UT hasta obtener la utilidad neta (UN) recoge la gestión financiera de la empresa.

Las actividades de operación se refieren al ámbito real de la empresa, esto es, a las actividades de producción y de mercadeo, ventas y administración.

Las actividades de finanzas se refieren al ámbito monetario de la empresa, esto es a las actividades de financiación y de reparto de beneficios.

OPERACIÓN =	PRODUCCIÓN + MERCADEO + VENTAS + ADMINISTRACIÓN
FINANZAS =	FINANCIACIÓN + REPARTO

### 1.2 Los costos fijos y los costos variables

Desde el punto de vista **funcional**, los costos de la operación se dividen en costos de materiales vendidos (CMV), correspondiendo a los costos realizados en producción, y gastos de administración y ventas (GAV), los que representan los costos operativos, distintos a los directamente involucrados en la producción.

Sin embargo, la división más útil de los costos operativos para tomar **decisiones** de mediano y largo plazo, y para valorar la gestión, es la que los distingue en costos fijos (CF) y costos variables (CV).

Los costos fijos no dependen del volumen de operaciones (Q), o nivel de producción y ventas, y corresponden a partidas tanto de producción como

de administración, ventas y mercadeo. Estos costos generalmente son proporcionales al tiempo transcurrido. Ejemplos de estos costos son los arrendamientos de edificios y de máquinas, la nómina fija y el salario base de los representantes de ventas, entre otros.

Los costos variables son directamente proporcionales al volumen de ope-

raciones. También corresponden a partidas tanto de producción como de administración, ventas y mercadeo. Ejemplos de costos variables son la materia prima, la mano de obra directa y las comisiones de ventas, entre otros.

Se tiene, entonces, una partición de costos operativos equivalente, así:

CV		
CF		
	CMV	GAV

De tal manera que el estado de resultados puede expresarse empleando una u otra partición:

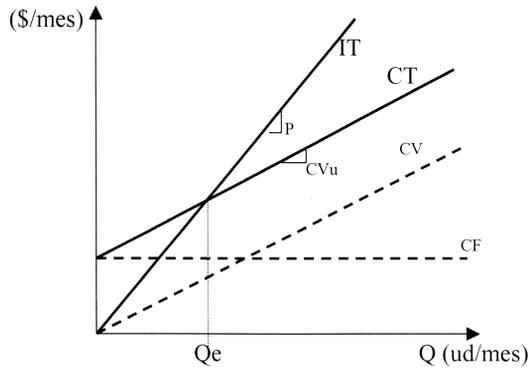
E/R (funcional)	Variable	E/R (decisión)	
	<b>Ciclo Operativo</b>		
IT	Ventas	IT	
- CMV	Costo de Ventas	Costo Variable Total	- CV
= UB	Utilidad Bruta	Margen de Contribución	= MC
- GAV	Gastos Adm./Ventas	Costos Fijos	- CF
= UT	Utilidad Operativa		= UT
	<b>Ciclo Financiero</b>		
UT	Utilidad Operativa		UT
- INT	Intereses		- INT
= UAI	Utilidad antes de Impuestos		= UAI
- IMP	Impuestos		- IMP
= UN	Utilidad Neta		= UN

En adelante se utilizará el estado de resultados correspondiente a la presentación en costos variables y costos fijos.

### 1.3 La utilidad operativa

La utilidad operativa resulta de restar a los ingresos operativos (ventas) todos los costos (variables y fijos) en que incurre la operación.

La representación gráfica y las relaciones se dan a continuación.



$$CV = CVu \times Q$$

$$CT = CV + CF$$

$$CT = CVu \times Q + CF$$

$$IT = P \times Q$$

$$UT = IT - CT$$

$$UT = P \times Q - [ CVu \times Q + CF ]$$

$$UT = P \times Q - CVu \times Q - CF$$

$$UT = [P - CVu]Q - CF$$

UT	= Utilidad Operativa	(\$/periodo)
IT	= Ingreso Total o Ventas	(\$/periodo)
CT	= Costo Total	(\$/periodo)
P	= Precio	(\$/ud)
CVu	= Costo Variable Unitario	(\$/ud)
CF	= Costo Fijo	(\$/periodo)
Q	= Volumen de Operaciones	(ud/periodo)

#### 1.4 El punto de equilibrio operativo

El punto de equilibrio operativo se define como el nivel de operaciones (Qe) o el nivel de ventas (ITe) para los cuales la utilidad operativa es nula (exactamente igual a cero). Desde este nivel de operaciones o de ventas hacia arriba se generan ganancias; desde este nivel hacia abajo se dan pérdidas.

Con base en la figura del numeral anterior se establecen las correspondientes relaciones.

### ***Punto de equilibrio en unidades:***

$$\begin{aligned} Q_e \implies UT &= 0 \\ 0 &= (P - CV_u) Q_e - CF \\ (P - CV_u) Q_e &= CF \\ Q_e &= CF / (P - CV_u) \end{aligned}$$

$$Q_e = CF / (P - CV_u)$$

$Q_e =$	Volumen de operaciones de equilibrio	(ud/período)
$P =$	Precio	(\$/ud)
$CV_u =$	Costo variable unitario	(\$/ud)
$CF =$	Costo fijo	(\$/período)

### ***Punto de equilibrio en ventas:***

Para determinar el nivel de ventas de equilibrio se multiplica el volumen de equilibrio por el precio de ventas:

$$\begin{aligned} ITe &= P Q_e \\ ITe &= P CF / (P - CV_u) \end{aligned}$$

$$ITe = CF / (1 - CV_u/P)$$

$ITe =$	Ingreso total o ventas	(\$/período)
$P =$	Precio	(\$/ud)
$CV_u =$	Costo variable unitario	(\$/ud)
$CF =$	Costo Fijo	(\$/período)

Ejemplo: Calcular el punto de equilibrio operativo en unidades y en ventas para la empresa ENSUPUNTO S.A., la cual presenta la siguiente estructura de costos:

Precio medio =	12.000 \$/ud
Costo variable unitario medio =	4.000 \$/ud
Costo Fijo =	10.000.000 \$/mes

$$Q_e = 10.000.000 / (12.000 - 4.000) = 1.250 \text{ ud/mes}$$

$$IT_e = 12.000 \times 1.250 = \$ 15.000.000 / \text{mes}$$

R/. El punto de equilibrio para la operación de ENSUPUNTO es de 1.250 unidades por mes, lo que equivale a ventas de \$15 millones mensuales. Ventas por encima de este nivel generarán ganancias; operaciones inferiores a este nivel representarán pérdidas.

Ejemplo: Encontrar la utilidad operativa de la empresa ENSUPUNTO del ejemplo anterior, si proyecta un promedio de ventas de \$96 millones mensuales:

$$IT = P Q$$

$$Q = IT / P$$

$$IT = 96.000.000 \text{ \$/mes}$$

$$P = 12.000 \text{ \$/ud}$$

$$Q = 96.000.000 / 12.000 = 8.000 \text{ ud/mes}$$

$$UT = (P - CV_u) Q - CF$$

$$CV_u = 4.000$$

$$CF = 10.000.000$$

$$UT = (12.000 - 4.000) 8.000 - 10.000.000$$

$$UT = \$ 54.000.000 / \text{mes}$$

Ejemplo: Partiendo del ejemplo anterior, establecer cómo varían la utilidad operativa y el punto de equilibrio si la empresa ENSUPUNTO tuviese una de las siguientes situaciones (analizar cada una por separado):

- a. Reduce el  $CV_u$  en 25%
- b. Reduce sus costos fijos en un 20%
- c. Reduce sus ventas en 10%

a. Nuevo  $CV_u = (1-0,25) 4.000 = \$ 3.000 / \text{ud}$

$$\text{Nueva } UT = (12.000 - 3.000) 8.000 - 10.000.000 = \$ 62.000.000 / \text{mes}$$

$$\text{Variación } UT = (62.000.000 - 54.000.000) / 54.000.000 = 14,81 \%$$

$$\text{Nuevo } Q_e = 10.000.000 / (12.000 - 3.000) = 1.111,1 \text{ ud/mes}$$

$$\text{Variación } Q_e = 1.111,1 - 1.250 = -138,9 \text{ ud/mes}$$

R/ La UT se incrementa en 14,81 %,

El  $Q_e$  disminuye en 138,9 ud/mes.

- b. Nuevo CF =  $(1-0,20) 10.000.000 = \$ 8.000.000 / \text{mes}$   
 Nueva UT =  $(12.000 - 4.000) 8.000 - 8.000.000 = \$ 56.000.000 / \text{mes}$   
 Variación UT =  $(56.000.000 - 54.000.000) / 54.000.000 = 3,70 \%$   
 Nuevo Qe =  $8.000.000 / (12.000 - 4.000) = 1000 \text{ ud/mes}$   
 Variación Qe =  $1000 - 1.250 = -250 \text{ ud/mes}$

R/. La UT se incrementa en 3,70 %.

El Qe disminuye en 250 ud/mes.

- c. Nuevo Q =  $(1-0,10) 8.000 = 7.200 \text{ ud/mes}$   
 Nueva UT =  $(12.000 - 4.000) 7.200 - 10.000.000 = \$ 47.600.000 / \text{mes}$   
 Variación UT =  $(47.600.000 - 54.000.000) / 54.000.000 = -11,85 \%$   
 Nuevo Qe =  $10.000.000 / (12.000 - 4.000) = 1.250 \text{ ud/mes}$   
 Variación Qe =  $1250 - 1.250 = 0$

R/. La UT se disminuye en 11,85 %.

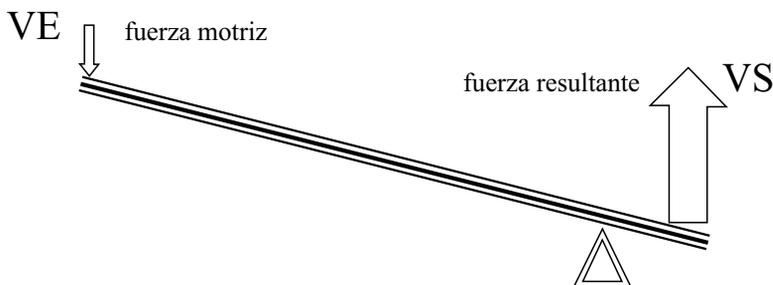
El Qe no varía.

## 2. LOS APALANCAMIENTOS

### 2.1 La noción de apalancamiento

El término apalancamiento se refiere a la potenciación que de una variable, llamada variable resultante o de salida (VS), ejerce la acción de otra variable relacionada con ella, llamada variable motriz o de entrada (VE).

El concepto es idéntico a la noción física de palanca, donde la acción de una fuerza motriz es multiplicada por un factor generado por la palanca obteniendo una fuerza resultante mucho mayor.



$$VS \gg VE$$

Con base en el estado de resultados se estudia en el apalancamiento operativo, cómo el nivel de ventas o nivel de operación potencian a la utilidad operativa, y a su vez cómo ésta potencia a la utilidad neta en el apalancamiento financiero.

## 2.2 El apalancamiento operativo: Grado de Apalancamiento Operativo (GAO)

### 2.2.1 Definición

El grado de apalancamiento operativo (GAO) se define como la variación relativa en la utilidad operativa (UT) causada por una variación relativa en el nivel de operaciones (Q)  $\Delta$ (o en las ventas (IT)).

La expresión matemática de esta definición es:

$$\text{GAO} = (\Delta\text{UT}/\text{UT}) / (\Delta\text{Q}/\text{Q})$$

- GAO = Grado de apalancamiento operativo (veces)
- Q = Nivel actual de operaciones (ud/período)
- $\Delta\text{Q}$  = Cambio en el nivel de operaciones ( $\text{Q}_{\text{nuevo}} - \text{Q}_{\text{actual}}$ )
- UT = Utilidad operativa actual (\$/período)
- $\Delta\text{UT}$  = Variación resultante de la utilidad operativa (\$/período)

Ejemplo: La compañía Opera & Cobra Ltda. trabaja con las siguientes cifras operativas:

Nivel de operaciones =	5.000 ud/mes
Precio medio =	25.000 \$/ud
Costo variable =	10.000 \$/ud
Costo fijo =	50.000.000 \$/mes

Calcular el grado de apalancamiento operativo para la compañía, estimando un nuevo nivel de operaciones de 7.500 ud/mes:

$$\text{Q}_{\text{actual}} = 5.000 \text{ ud/mes}$$

$$\text{Q}_{\text{nuevo}} = 7.500 \text{ ud/mes}$$

$$\Delta\text{Q} = 7.500 - 5.000 = 2.500 \text{ ud/mes}$$

$$\text{UT}_{\text{actual}} = (25.000 - 10.000) 5.000 - 50.000.000 = 25.000.000 \text{ $/mes}$$

$$\text{UT}_{\text{nueva}} = (25.000 - 10.000) 7.500 - 50.000.000 = 62.500.000 \text{ $/mes}$$

$$\Delta\text{UT} = 62.500.000 - 25.000.000 = 37.500.000 \text{ $/mes}$$

$$\text{GAO} = (37.500.000/25.000.000) / (2.500/5.000) = 3,0$$

### 2.2.2 Interpretación del GAO

La variación relativa en la utilidad operativa causada por un cambio relativo del nivel de operaciones se interpreta como “el número de veces que cambia relativamente la utilidad operativa, propiciado por un cambio relativo en el nivel de operaciones”.

En términos porcentuales se tiene:

GAO representa el porcentaje en el que se incrementa (o disminuye) la utilidad operativa por cada 1% de incremento (o disminución) del volumen de operaciones.

**Ejemplo:** Para el cálculo de GAO en el ejemplo anterior, se tiene que la compañía Opera & Cobra puede incrementar en 3% su utilidad operativa por cada 1% que sea capaz de incrementar su nivel de operaciones. Esto quiere decir, entre otras cosas, que si la empresa se propusiera doblar su utilidad operativa, sólo tendría que incrementar en 33,3% el nivel de operaciones, a partir del punto donde se encuentra actualmente.

### 2.2.3 Otras expresiones para el GAO

*Utilizando la cifra de ventas*

De la expresión:  $IT = P Q$

Se puede obtener:  $IT_{actual} = P Q_{actual}$

$IT_{nuevo} = P Q_{nuevo}$

Entonces:  $\Delta IT = IT_{nuevo} - IT_{actual}$

$\Delta IT = P Q_{nuevo} - P Q_{actual}$

$\Delta IT = P (Q_{nuevo} - Q_{actual})$

Y:  $\Delta IT / IT = P (Q_{nuevo} - Q_{actual}) / (P Q_{actual})$

$\Delta IT / IT = (Q_{nuevo} - Q_{actual}) / Q_{actual} = \Delta Q / Q$

O sea:  $\Delta Q / Q = \Delta IT / IT$

Pudiéndose escribir, entonces:

$$GAO = (\Delta UT / UT) / (\Delta IT / IT)$$

GAO = Grado de apalancamiento operativo (veces)

IT = Nivel actual de ventas (\$/período)

$\Delta IT$  = Cambio en el nivel de ventas (\$/período)

UT = Utilidad operativa actual (\$/período)

$\Delta UT$  = Variación resultante de la utilidad operativa (\$/período)

## **Utilizando el margen de contribución**

De acuerdo con el estado de resultados, el margen de contribución se define así:

$$MC = IT - CV$$

MC = Margen de contribución (\$/período)

IT = Ingreso total o ventas (\$/período)

CV = Costo variable (\$/período)

Reemplazando los términos de la fórmula anterior por las expresiones en función del nivel de operaciones:

$$MC = P Q - CVu Q$$

$$MC = (P - CVu) Q$$

MC = Margen de contribución (\$/período)

P = Precio (\$/ud)

CVu = Costo variable unitario (\$/ud)

Q = Volumen de operaciones (ud/período)

Tomando ahora la formulación de GAO:

$$GAO = (\Delta UT / UT) / (\Delta Q / Q)$$

Y sustituyendo sus términos:

$$\Delta UT = UT_{\text{nuevo}} - UT_{\text{actual}}$$

$$UT = UT_{\text{actual}}$$

$$\Delta Q = Q_{\text{nuevo}} - Q_{\text{actual}}$$

$$Q = Q_{\text{actual}}$$

$$UT_{\text{nuevo}} = (P - CVu) Q_{\text{nuevo}} - CF$$

$$UT_{\text{actual}} = (P - CVu) Q_{\text{actual}} - CF$$

$$\Delta UT = UT_{\text{nuevo}} - UT_{\text{actual}}$$

$$\Delta UT = (P - CVu) Q_{\text{nuevo}} - CF - (P - CVu) Q_{\text{actual}} + CF$$

$$\Delta UT = (P - CVu) Q_{\text{nuevo}} - (P - CVu) Q_{\text{actual}}$$

$$\Delta UT = (P - CVu) (Q_{\text{nuevo}} - Q_{\text{actual}})$$

$$\Delta UT / UT = (P - CVu) (Q_{nuevo} - Q_{actual}) / [(P - CVu) Q_{actual} - CF]$$

$$\Delta Q / Q = (Q_{nuevo} - Q_{actual}) / Q_{actual}$$

Entonces:

$$GAO = \frac{(P - CVu) (Q_{nuevo} - Q_{actual}) / [(P - CVu) Q_{actual} - CF]}{[(Q_{nuevo} - Q_{actual}) / Q_{actual}]}$$

$$GAO = (P - CVu) Q_{actual} / [(P - CVu) Q_{actual} - CF]$$

$$GAO = MC_{actual} / UT_{actual}$$

$$GAO = MC / UT$$

$$GAO = MC / (MC - CF)$$

GAO = Grado de apalancamiento operativo (veces)

MC = Margen de contribución (\$/período)

UT = Utilidad operativa (\$/período)

CF = Costo fijo (\$/ud)

Es importante destacar cómo, al prescindir de las partidas incrementales ( $\Delta$ ) en las expresiones anteriores se puede concluir que GAO depende solamente del nivel actual de operaciones y no del nivel al que se va a llegar, como se podría pensar examinando su definición inicial.

**Ejemplo:** Calcular con la última expresión el GAO para la compañía Opera & Cobra Ltda. del ejemplo anterior, que trabaja con las siguientes cifras operativas:

Nivel de operaciones = 5.000 ud/mes

Precio medio = 25.000 \$/ud

Costo variable = 10.000 \$/ud

Costo fijo = 50.000.000 \$/mes

MC = (P - CVu) Q = (25.000-10.000) 5.000 = 75.000.000 \$/mes

UT = MC - CF = 75.000.000 - 50.000.000 = 25.000.000 \$/mes

GAO = MC / UT = 75.000.000 / 25.000.000 = 3,0

Nótese que se obtuvo idéntico resultado al realizado con la formulación inicial.

### **Utilizando punto de equilibrio**

A partir de la última expresión de GAO:

$$GAO = MC/UT$$

Y reemplazando las expresiones para UT y de MC en función de Q, se tiene:

$$UT = (P - CVu) Q - CF$$

$$MC = (P - CVu) Q$$

$$GAO = (P - CVu) Q / [(P - CVu) Q - CF]$$

Dividendo numerador y denominador entre (P - CVU)

$$GAO = Q / [Q - CF / (P - CVu)]$$

Pero:  $CF / (P - CVu) Q = Q_e$

Entonces:

$$GAO = Q / (Q - Q_e)$$

GAO = Grado de apalancamiento operativo (veces)

Q = Nivel actual de operaciones (ud/período)

Qe = Punto de equilibrio operativo (ud/período)

Ejemplo: Calcular con la última expresión el GAO para la compañía Opera & Cobra Ltda. del ejemplo anterior, que trabaja con las siguientes cifras operativas:

Nivel de operaciones = 5.000 ud/mes

Precio medio = 25.000 \$/ud

Costo variable = 10.000 \$/ud

Costo Fijo = 50.000.000 \$/mes

$$Q_e = CF / (P - CVU)$$

$$Q_e = 50.000.000 / (25.000 - 10.000) = 3.333,3 \text{ ud/mes}$$

$$GAO = Q / (Q - Q_e)$$

$$GAO = 5.000 / (5.000 - 3.333,3) = 3,0$$

Nótese que se obtuvo idéntico resultado al realizado con las formulaciones anteriores.

## 2.2.4 Sensibilidad de GAO

### Análisis matemático

a. De la expresión:  $GAO = MC / (MC - CF)$

se obtiene claramente que GAO se incrementa con el incremento de CF y viceversa.

b. De la expresión:  $GAO = Q / (Q - Q_e)$

o sea:  $GAO = 1 / (1 - Q_e/Q)$

se obtiene que GAO aumenta a medida que Q se acerca a  $Q_e$  y disminuye a medida que Q se aleja de  $Q_e$ .

c. También varía GAO con las variables P y CVu, pero estos análisis se dejan generalmente a otros ambientes, como mercadeo y producción.

### Interpretación real

Incrementar el costo fijo obedece generalmente a realizar proyectos de expansión de planta, en los cuales el costo de oportunidad de la maquinaria y el incremento de la nómina fija elevan los costos fijos de la empresa. En este sentido se incrementan las oportunidades de generación de utilidades de la empresa, vía mayor capacidad operativa, pero también se incrementa el riesgo operativo, debido a la dificultad de disminuir los costos fijos en caso de decrecimientos temporales o permanentes de la demanda. Esto último también se refleja en el hecho de que el incremento de los costos fijos incrementa automáticamente el punto de equilibrio operativo.

Acercar el nivel de operaciones al punto de equilibrio significa una de dos opciones: incrementar el valor del punto de equilibrio (vía costos fijos) como ya se indicó, o bien disminuir el nivel actual de operaciones (generalmente causado por decrecimientos de la demanda).

Resumiendo:

GAO AUMENTA CON: \* AUMENTO DE COSTOS FIJOS  $\Rightarrow$  EXPANSIÓN  
\* DISMINUCIÓN DEL NIVEL DE OPERACIONES

De los dos efectos anteriores, el que realmente se controla en su totalidad por parte de las operaciones es el que tiene que ver con los costos fijos (expansión o contracción de la planta), ya que en la disminución o incremento del nivel de operaciones intervienen también variables externas (competencia, demanda, entre otros) se acostumbra a tomar como factor de decisión al costo fijo:

FACTOR DE APALANCAMIENTO OPERATIVO = COSTOS FIJOS

Entonces, una empresa con costos fijos altos respecto a sus costos totales será una empresa con alto factor de apalancamiento operativo o una “empresa apalancada operativamente”.

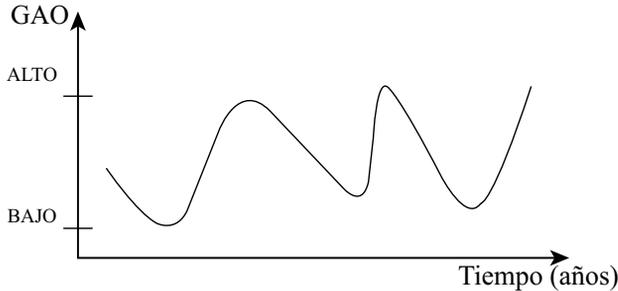
2.2.5 GAO en la gestión

Desde la primera definición de GAO se puede deducir que éste representa el tamaño de la oportunidad de aprovechar el incremento en el nivel de operaciones como impulsor del resultado en la utilidad operativa. Entre más alto GAO, mayor es la oportunidad de generar buenos resultados con el incremento en el nivel de operaciones.

Entonces, ¿se debe procurar mantener **permanentemente el GAO en un nivel alto**, ya que esta situación sería indicador de una buena gestión operativa? No generalmente, puesto que una permanencia de un GAO alto año tras año para la empresa indica normalmente que esta no está aprovechando las oportunidades de gestionar la utilidad operativa a través del impulso al nivel de operaciones; no se ha aprovechado la capacidad existente, no se ha impulsado la producción ni las ventas y se trabaja peligrosamente cerca al punto de equilibrio. En otras palabras, **falta gestión de operación**.

Y ¿qué significa conservar **permanentemente un GAO bajo**? Pues que la gerencia se ha conformado con mantener las operaciones en el nivel de capacidad copada y no ha arriesgado inversiones de ensanche; esto representa una situación bastante cómoda en el presente, dado el bajo riesgo que supone, pero a la vez poco rentable en el futuro y muy peligrosa para la continuidad de la empresa a largo plazo. Aquí **falta gestión de inversión**.

En general se espera que la historia de una buena gestión presente niveles de GAO altos en algunas épocas (en las que se realizan las inversiones) y bajos en otras épocas (en las que se promueve la operatividad, es decir, la producción y las ventas):



Asimismo, las decisiones operativas hacia futuro deben consultar el nivel de GAO, y entender si la oportunidad está para invertir (GAO bajo) o para promover la operatividad (GAO alto).

Cabe notar el hecho de que asumir la inversión como alternativa implica para la empresa una responsabilidad de gestión inmediata para desarrollar

plenamente la capacidad que la inversión le otorgó. Y en ello es el GAO el indicador más apropiado para seguir. En efecto, la inversión operativa promueve un aumento del valor del GAO vía incremento de los costos fijos; pero será el desarrollo del volumen de las operaciones (Q) el que vaya haciendo disminuir este valor de GAO en la medida en que logre crecer.

### 2.2.6 Otras consideraciones

Desde la ecuación:  $GAO = 1 / (1 - Q_e/Q)$

Es posible observar: \* Si  $Q > Q_e$  entonces GAO es mayor que 1,0

\* Si  $Q = Q_e$  entonces GAO se hace infinito

\* Si  $Q < Q_e$  entonces GAO se hace menor que 1,0

Lo que significa que siempre se espera un valor de GAO mayor que 1,0. Por otro lado, que si se está operando en el punto de equilibrio (donde  $UT = 0$ ), el potencial de mejorar es ilimitado (cualquier valor de UT es infinitamente superior a cero). Finalmente, si GAO es menor que 1,0 (incluso menor que 0) se indica que se está por debajo del punto de equilibrio, se trabaja en pérdidas operativas, y por lo tanto la acción debe ser la de corregir urgentemente lo que se deba para estar por encima del punto de equilibrio, que es lo normal en la empresa; una vez conseguido ello, se puede entrar en el análisis que propone GAO como tal.

La calificación de nivel alto o nivel bajo para GAO depende de factores económicos sectoriales principalmente, pero como regla muy general se acepta que un GAO es bajo si es inferior a 1,5 y es alto si es superior a 2,3.

## 2.3 Apalancamiento Financiero:

### Grado de Apalancamiento Financiero (GAF)

#### 2.3.1 Definición

El grado de apalancamiento financiero (GAF) se define como la variación relativa en la utilidad neta (UN) causada por una variación relativa de la utilidad operativa (UT).

La expresión matemática de esta definición es:

$$GAF = (\Delta UN/UN) / (\Delta UT / UT)$$

GAF = Grado de Apalancamiento Financiero (veces)

UT = Utilidad Operativa actual (\$/período)

$\Delta UT$  = Variación resultante de la utilidad operativa (\$/período)

UN = Utilidad neta actual (\$/período)

$\Delta UN$  = Variación resultante de la utilidad neta (\$/período)

Ejemplo: La compañía Opera & Cobra Ltda. trabaja con las siguientes cifras financieras:

Utilidad operativa actual = 25.000.000 \$/mes

Intereses previstos = 15.000.000 \$/mes

Tasa de impuestos = 40%

Calcular el grado de apalancamiento financiero para la compañía, estimando una nueva utilidad operativa de 62.500.000 \$/mes.

UTactual = 25.000.000 \$/mes

UT nueva = 62.500.000 \$/mes

$\Delta UT = 62.500.000 - 25.000.000 = 37.500.000$  \$/mes

$UN_{actual} = (25.000.000 - 15.000.000) (1 - 0,40) = 6.000.000$  \$/mes

$UN_{nueva} = (62.500.000 - 15.000.000) (1 - 0,40) = 28.500.000$  \$/mes

$\Delta UN = 28.500.000 - 6.000.000 = 22.500.000$  \$/mes

$GAF = (22.500.000/6.000.000) / (37.500.000/25.000.000) = 2,5$

### 2.3.2. Interpretación del GAF

La variación relativa en la utilidad neta causada por un cambio relativo de la utilidad operativa se interpreta como “el número de veces que cambia relativamente la utilidad neta, propiciado por un cambio relativo en la utilidad operativa”.

En términos porcentuales se tiene:

GAF representa el porcentaje en el que se incrementa (o disminuye) la utilidad neta por cada 1% de incremento (o disminución) de la utilidad operativa.

Ejemplo: Para el cálculo de GAF en el ejemplo anterior se tiene que la compañía Opera & Cobra puede incrementar en 2,5% su utilidad neta por cada 1% que sea capaz de incrementar su utilidad operativa. Esto quiere decir, entre otras cosas, que si la empresa se propusiera doblar su utilidad neta, sólo tendría que incrementar en 40% la utilidad operativa, a partir del punto donde se encuentra actualmente.

### 2.3.3 Otras expresiones para el GAF

#### **Empleando la utilidad antes de impuestos**

De acuerdo con el estado de resultados, la utilidad antes de impuestos se define así:

$$\text{UAI} = \text{UT} - \text{INT}$$

UAI = Utilidad antes de impuestos	(\$/período)
UT = Utilidad operativa	(\$/período)
INT = Monto de intereses	(\$/período)

De igual manera se define la utilidad neta:

$$\text{UN} = \text{UAI} (1 - T)$$

UN = Utilidad neta	(\$/período)
UAI = Utilidad antes de impuestos	(\$/período)
T = Tasa de impuestos	(%)

Tomando ahora la formulación de GAF:

$$\text{GAF} = (\Delta\text{UN} / \text{UN}) / (\Delta\text{T} / \text{UT})$$

Y sustituyendo sus términos:

$$\Delta\text{UT} = \text{UT}_{\text{nuevo}} - \text{UT}_{\text{actual}}$$

$$\text{UT} = \text{UT}_{\text{actual}}$$

$$\text{UN}_{\text{nuevo}} = (\text{UT}_{\text{nuevo}} - \text{INT}) (1 - T)$$

$$\text{UN}_{\text{actual}} = (\text{UT}_{\text{actual}} - \text{INT}) (1 - T)$$

$$\Delta\text{UN} = \text{UN}_{\text{nuevo}} - \text{UN}_{\text{actual}}$$

$$\Delta\text{UN} = (\text{UT}_{\text{nuevo}} - \text{INT}) (1 - T) - (\text{UT}_{\text{actual}} - \text{INT}) (1 - T)$$

$$\Delta\text{UN} = (\text{UT}_{\text{nuevo}} - \text{UT}_{\text{actual}}) (1 - T)$$

$$\Delta\text{UN} = \Delta\text{UT} (1 - T)$$

Entonces:

$$\text{GAF} = \frac{\Delta\text{UT} (1 - T) / [(\text{UT}_{\text{actual}} - \text{INT}) (1 - T)]}{\Delta\text{UT} / \text{UT}_{\text{actual}}}$$

$$\text{GAF} = \text{UT}_{\text{actual}} (1 - T) / [(\text{UT}_{\text{actual}} - \text{INT}) (1 - T)]$$

$$\text{GAF} = \text{UT}_{\text{actual}} / (\text{UT}_{\text{actual}} - \text{INT})$$

$$\text{GAF} = \text{UT} / \text{UAI}$$

$$\text{GAF} = \text{UT} / \text{UAI}$$

GAF = Grado de apalancamiento financiero (veces)

UT = Utilidad operativa (€/período)

UAI = Utilidad antes de impuestos (€/período)

Es importante destacar, también en este caso, cómo al prescindir de las partidas incrementales ( $\Delta$ ) en las expresiones anteriores se puede concluir que GAF depende solamente de la utilidad operativa actual y no del nivel al que se va a llegar, como se podría pensar examinando su definición inicial.

Ejemplo: Calcular con la última expresión el GAF para la compañía Opera & Cobra Ltda. del ejemplo anterior, que trabaja con las siguientes cifras financieras:

Utilidad operativa actual = 25.000.000 €/mes

Intereses previstos = 15.000.000 €/mes

Tasa de Impuestos = 40%

UT = 25.000.000 €/mes

UAI = 25.000.000 - 15.000.000 = 10.000.000 €/mes

GAF = UT / UAI = 25.000.000 / 10.000.000 = 2,5

Nótese que se obtuvo idéntico resultado al realizado con la formulación inicial.

### ***Empleando la utilidad neta***

A partir de la expresión de GAF:

$$\text{GAF} = \text{UTactual} (1 - T) / [(\text{UTactual} - \text{INT}) (1 - T)]$$

Se tiene:  $\text{GAF} = \text{UT} (1 - T) / [(\text{UT} - \text{INT}) (1 - T)]$

Y:  $\text{GAF} = \text{UT} (1 - T) / \text{UN}$

$$\text{GAF} = \text{UT} (1 - T) / \text{UN}$$

GAF = Grado de apalancamiento financiero (veces)

UT = Utilidad operativa (€/período)

UN = Utilidad neta (€/período)

T = Tasa de impuestos (%)

Ejemplo: Calcular con la última expresión el GAF para la compañía Opera & Cobra Ltda. del ejemplo anterior, que trabaja con las siguientes cifras financieras:

Utilidad operativa actual = 25.000.000 \$/mes

Intereses previstos = 15.000.000 \$/mes

Tasa de impuestos = 40%

$UT = 25.000.000 \text{ \$/mes}$

$UN = (25.000.000 - 15.000.000) (1 - 0,40) = 6.000.000 \text{ \$/mes}$

$GAF = UT (1 - T) / UN = 25.000.000 (1 - 0,40) / 10.000.000$   
 $= 2,5$

Nótese que se obtuvo idéntico resultado al realizado con las formulaciones anteriores.

#### *2.3.4 Sensibilidad de GAF*

##### **Análisis matemático**

a. De la expresión:  $GAF = UT / UAI$

O sea:  $GAF = UT / (UT - INT)$

Con:  $INT = DEUDA \times (\text{tasa de interés})$

Se obtiene claramente que GAF se incrementa con el incremento de los intereses, o sea, con el incremento de la deuda, y viceversa.

b. De la expresión:  $GAF = UT / (UT - INT)$

O sea,  $GAF = (MC - CF) / (MC - CF - INT)$

Se obtiene que GAF se incrementa con el incremento de CF, y viceversa.

c. También varía GAF con las variables P y CVu, pero estos análisis se dejan generalmente a otros ambientes, como mercadeo y producción.

##### **Interpretación real**

Incrementar el monto de intereses obedece generalmente a incrementar el nivel de deuda del negocio. En este sentido se incrementan las oportunidades de generación de utilidades de la empresa, vía utilización de fuente de dinero de bajo costo (como lo es la deuda frente al capital propio), pero también se incrementa el riesgo financiero, debido a la dificultad de cumplir con los pagos financieros en caso de decrecimientos temporales o permanentes de la demanda.

Resumiendo:

GAF AUMENTA CON:	* AUMENTO DE INTERESES	⇨
	ENDEUDAMIENTO	
	* AUMENTO DE COSTOS FIJOS	⇨
	EXPANSIÓN	

FACTOR DE APALANCAMIENTO FINANCIERO = ENDEUDAMIENTO
---

Entonces, una empresa con un alto nivel de endeudamiento será empresa con alto factor de apalancamiento financiero o una “empresa apalancada financieramente”, o sencillamente una “empresa **apalancada**” (en sentido coloquial, una empresa apalancada significa una empresa apalancada financieramente).

### 2.3.5 GAF en la gestión

Desde la misma definición de GAF se puede deducir que éste representa el tamaño de la oportunidad de aprovechar el incremento en la utilidad operativa como impulsora del resultado en la utilidad neta. Entre más alto GAF mayor es la oportunidad de generar buenos resultados, con el incremento en la utilidad operativa.

Entonces, ¿se debe procurar mantener **permanentemente el GAF en un nivel alto**, ya que esta situación sería un indicador de una buena gestión financiera? La respuesta involucra no sólo la consideración de la rentabilidad (en este sentido la respuesta sería positiva) sino también del riesgo financiero (en este sentido la respuesta sería negativa).

Entonces, la calificación de nivel alto o nivel bajo para GAF depende necesariamente de factores de rentabilidad y de riesgo conjuntamente. En este contexto, el indicador clásico no es propiamente el GAF, sino la razón de endeudamiento (relación de nivel de deuda a activos totales) de la empresa.

Conservar un GAF alto es atractivo desde el punto de vista de la utilidad neta, y por consiguiente de la rentabilidad patrimonial (relación de nivel de utilidad neta a patrimonio); ello significaría mantener una alta razón de endeudamiento, es decir, mantener a la empresa altamente endeudada, lo que impondría un alto riesgo financiero, dada la propensión que se tendría a incumplir con la totalidad de los compromisos financieros.

Por el contrario, gestionar la seguridad financiera de la empresa representaría una muy baja o nula razón de endeudamiento, lo que a su vez llevaría el GAF (vía minimización de los intereses) a su mínima expresión (cercano a 1,0, o inclusive igual a 1,0) y por consiguiente a su anulación como potenciador de la utilidad operativa (rentabilidad operativa) en favor de la utilidad neta (rentabilidad patrimonial).

La gestión para el GAF debe seguir, entonces, una política de compromiso (*trade-off*) entre la rentabilidad pretendida y el riesgo financiero que puede asumir la empresa, apuntando hacia el mejor resultado posible en la rentabilidad patrimonial.

## 2.4 Apalancamiento combinado:

### Grado de Apalancamiento Combinado (GAC)

#### 2.4.1 Definición

El grado de apalancamiento combinado (GAC) (también conocido como grado de apalancamiento total (GAT)) se define como la variación relativa en la utilidad neta (UN) causada por una variación relativa en el nivel de operaciones (Q) o en las ventas (IT).

La expresión matemática de esta definición es:

$$\text{GAC} = (\Delta \text{UN} / \text{UN}) / \Delta \text{Q} / \text{Q}$$

GAC = Grado de apalancamiento combinado (veces)

Q = Nivel actual de operaciones (ud/período)

$\Delta \text{Q}$  = Cambio en el nivel de operaciones (ud/período)

UN = Utilidad neta actual (\$/período)

$\Delta \text{UN}$  = Variación resultante de la utilidad neta (\$/período)

Ejemplo: La compañía Opera & Cobra Ltda. trabaja con las siguientes cifras operativas y financieras:

Nivel de operaciones = 5.000 ud/mes

Precio medio = 25.000 \$/ud

Costo variable = 10.000 \$/ud

Costo fijo = 50.000.000 \$/mes

Intereses previstos = 15.000.000 \$/mes

Tasa de impuestos = 40%

Calcular el grado de apalancamiento combinado para la compañía, estimando un nuevo nivel de operaciones de 7.500 ud/mes:

$Q_{\text{actual}}$  = 5.000 ud/mes

$Q_{\text{nuevo}}$  = 7.500 ud/mes

$\Delta Q$  = 7.500 - 5.000 = 2.500 ud/mes

$$UT_{\text{actual}} = (25.000 - 10.000) 5.000 - 50.000.000 = 25.000.000 \text{ \$/mes}$$

$$UT_{\text{nueva}} = (25.000 - 10.000) 7.500 - 50.000.000 = 62.500.000 \text{ \$/mes}$$

$$UN_{\text{actual}} = (25.000.000 - 15.000.000) (1 - 0,40) = 6.000.000 \text{ \$/mes}$$

$$UN_{\text{nueva}} = (62.500.000 - 15.000.000) (1 - 0,40) = 28.500.000 \text{ \$/mes}$$

$$\Delta UN = 28.500.000 - 6.000.000 = 22.500.000 \text{ \$/mes}$$

$$GAC = (22.500.000/6.000.000) / (2.500/5.000) = 7,5$$

#### 2.4.2 Interpretación del GAC

La variación relativa en la utilidad neta causada por un cambio relativo del nivel de operaciones se interpreta como “el número de veces que cambia relativamente la utilidad neta propiciado por un cambio relativo en el nivel de operaciones”.

En términos porcentuales se tiene:

GAC representa el porcentaje en el que se incrementa (o disminuye) la utilidad neta por cada 1% de incremento (o disminución) del volumen de operaciones.

**Ejemplo:** Para el cálculo de GAC en el ejemplo anterior se tiene que la compañía Opera & Cobra puede incrementar en 7,5% su utilidad neta por cada 1% que sea capaz de incrementar su volumen de operaciones. Esto quiere decir, entre otras cosas, que si la empresa se propusiera doblar su utilidad neta, sólo tendría que incrementar en 13,3% el volumen de operaciones, a partir del punto donde se encuentra actualmente.

#### 2.4.3 Otras expresiones para el GAC

*Utilizando GAO y GAF*

De la definición de GAC:

$$GAC = (\Delta UN / UN) / (\Delta Q / Q)$$

Multiplicando y dividiendo por el mismo factor,  $(\Delta UT / UT)$ :

$$GAC = (\Delta UN / UN) / (\Delta Q / Q) \times (\Delta UT / UT) / (\Delta UT / UT)$$

$$GAC = (\Delta UT / UT) / (\Delta Q / Q) \times (\Delta UN / UN) / (\Delta UT / UT)$$

Y, reemplazando por sus definiciones:

$$GAC = GAO \times GAF$$

Entonces:

$$GAC = GAO \times GAF$$

GAC = Grado de apalancamiento combinado (veces)

GAO = Grado de apalancamiento operativo (veces)

GAF = Grado de apalancamiento financiero (veces)

Ejemplo: La compañía Opera & Cobra Ltda. trabaja con las siguientes cifras operativas y financieras:

Nivel de operaciones = 5.000 ud/mes

Precio medio = 25.000 \$/ud

Costo variable = 10.000 \$/ud

Costo fijo = 50.000.000 \$/mes

Intereses previstos = 15.000.000 \$/mes

Tasa de impuestos = 40%

Calcular el grado de apalancamiento combinado para la compañía, estimando un nuevo nivel de operaciones de 7.500 ud/mes:

Qactual = 5.000 ud/mes

Qnuevo = 7.500 ud/mes

$\Delta Q = 7.500 - 5.000 = 2.500$  ud/mes

UTactual =  $(25.000 - 10.000) 5.000 - 50.000.000 = 25.000.000$  \$/mes

UTnueva =  $(25.000 - 10.000) 7.500 - 50.000.000 = 62.500.000$  \$/mes

$\Delta UT = 62.500.000 - 25.000.000 = 37.500.000$  \$/mes

GAO =  $(37.500.000/25.000.000) / (2.500/5.000) = 3,0$

UNactual =  $(25.000.000 - 15.000.000) (1 - 0,40) = 6.000.000$  \$/mes

UNnueva =  $(62.500.000 - 15.000.000) (1 - 0,40) = 28.500.000$  \$/mes

$\Delta UN = 28.500.000 - 6.000.000 = 22.500.000$  \$/mes

GAF =  $(22.500.000/6.000.000) / (37.500.000/25.000.000) = 2,5$

GAC = GAO x GAF =  $3,0 \times 2,5 = 7,5$

Nótese que se obtuvo idéntico resultado al realizado con la formulación inicial.

**Utilizando el margen de contribución y la utilidad antes de impuestos**

De acuerdo con la expresión anterior:

$$GAC = GAO \times GAF$$

Y reemplazando por sus expresiones

$$GAO = MC / UT$$

$$GAF = UT / UAI$$

Se obtiene claramente:

$$GAC = MC / UAI$$

GAC = Grado de apalancamiento combinado (veces)

MC = Margen de contribución (\$/período)

UAI = Utilidad antes de impuestos (\$/período)

Ejemplo: La compañía Opera & Cobra Ltda. trabaja con las siguientes cifras operativas y financieras:

Nivel de operaciones = 5.000 ud/mes

Precio medio = 25.000 \$/ud

Costo variable = 10.000 \$/ud

Costo fijo = 50.000.000 \$/mes

Intereses previstos = 15.000.000 \$/mes

Tasa de impuestos = 40%

Calcular el grado de apalancamiento combinado para la compañía:

Qactual = 5.000 ud/mes

MCactual = (25.000 - 10.000) 5.000 = 75.000.000 \$/mes

UAIactual = 75.000.000 - 50.000.000 - 15.000.000 = 10.000.000 \$/mes

GAC = 75.000.000 / 10.000.000 = 7,5

Nótese que se obtuvo idéntico resultado al realizado con la formulación inicial.

Es importante destacar, también en este caso, cómo al prescindir de las partidas incrementales ( $\Delta$ ) en las expresiones anteriores se puede concluir que GAC depende solamente del nivel de operaciones actual, y no del nivel al que se va a llegar, como se podría pensar examinando su definición inicial.

### ***Empleando la utilidad neta***

A partir de la expresión de GAC:

$$GAC = MC / UAI$$

Y con:  $UN = UAI (1 - T)$

O sea,  $UAI = UN / (1 - T)$

Resulta:

$$GAC = MC (1 - T) / UN$$

GAC = Grado de apalancamiento combinado (veces)

MC = Margen de contribución (\$/período)

UN = Utilidad neta (\$/período)

T = Tasa de impuestos (%)

Ejemplo: La compañía Opera & Cobra Ltda. trabaja con las siguientes cifras operativas y financieras:

Nivel de operaciones = 5.000 ud/mes

Precio medio = 25.000 \$/ud

Costo variable = 10.000 \$/ud

Costo fijo = 50.000.000 \$/mes

Intereses previstos = 15.000.000 \$/mes

Tasa de impuestos = 40%

Calcular el grado de apalancamiento combinado para la compañía:

$Q_{actual} = 5.000 \text{ ud/mes}$

$MC_{actual} = (25.000 - 10.000) 5.000 = 75.000.000 \text{ $/mes}$

$UAI_{actual} = 75.000.000 - 50.000.000 - 15.000.000 = 10.000.000 \text{ $/mes}$

$UN_{actual} = 10.000.000 (1 - 0,40) = 6.000.000 \text{ $/mes}$

$GAC = 75.000.000 (1 - 0,40) / 6.000.000 = 7,5$

Nótese que se obtuvo idéntico resultado al realizado con la formulación inicial.

#### ***2.4.4 Sensibilidad de GAC***

##### ***Análisis matemático***

a. De la expresión:  $GAC = GAO \times GAF$

se obtiene claramente que GAF se incrementa con el incremento de GAO y/o de GAF, y viceversa.

- b. Lo anterior propone claramente que el análisis de GAC debe hacerse mediante el análisis de sus dos componentes GAO y GAF, ya estudiados previamente.

### ***Interpretación real***

De acuerdo con lo expresado anteriormente:

GAC AUMENTA CON: \* AUMENTO DE COSTOS FIJOS  $\Rightarrow$  EXPANSIÓN  
\* DISMINUCIÓN DEL NIVEL DE OPERACIONES  
\* AUMENTO DEL ENDEUDAMIENTO

Entonces se tiene:

FACTORES DE APALANCAMIENTO COMBINADO = \* COSTOS FIJOS  
\* DEUDA

Así, una empresa con costos fijos altos respecto a sus costos totales y/o alto nivel de endeudamiento será una empresa con alto factor de apalancamiento combinado o una “empresa muy apalancada”.

#### *2.4.5 GAC en la gestión*

¿Qué tanta importancia se le debe conceder al GAC en la toma de decisiones en la empresa? Toda la que merece. En realidad, las decisiones que involucran los aspectos estructurales de la empresa, es decir, la forma de financiarse (deuda o patrimonio) y la forma de operar (nivel de inversión), que afectan el horizonte del largo plazo no cuentan con un indicador más unificado y preciso que el GAC.

Observar un valor alto de GAC indicará un alto nivel de GAO o un alto nivel de GAF o una combinación de estos. En esta situación, la opinión de los expertos coincide con que endeudarse más o invertir más en activos físicos resultará muy peligroso por el

aumento exagerado del riesgo que la situación denota.

Por otra parte, un valor bajo de GAC indica normalmente un bajo valor de GAO y de GAF conjuntamente, lo que de hecho demanda más arrojó de la administración para tomar decisiones de inversión en activos fijos y/o incrementar el nivel de endeudamiento de la empresa.

También sería posible manejar el GAC más como un indicador objetivo, que como una herramienta de gestión, ya que contar con un alto nivel de GAC se vuelve muy atractivo y también muy tentador, dadas las “maravillas” de gestión que se pueden dar al realizar el potenciamiento de la utilidad neta con el incremento del volumen de operaciones.

Sin embargo, no se puede ser tan ingenuo al dejar de lado el análisis del riesgo involucrado para el negocio. Un GAC muy alto siempre representará un muy alto nivel de riesgo, al contar con alto apalancamiento ope-

rativo, vía costos fijos y a la vez con un alto apalancamiento financiero, vía alto monto de intereses. Si, en estas circunstancias, las operaciones se vieran obligadas a contraerse por factores externos, se llegaría a una situación crítica al imposibilitarse cumplir las obligaciones de partidas fijas que los costos e intereses representan.

### CONCLUSIÓN

Definitivamente el estudio de los apalancamientos permite que la empresa tenga entre sus manos una poderosa herramienta de análisis y apoyo en la toma de decisiones estructurales de la misma.

Entender la potenciación de la utilidad operativa que promueve un alto apalancamiento operativo, o la posibilidad de ampliar más que proporcionalmente la utilidad neta con un alto apalancamiento financiero, es tan necesario como apreciar lo que estos altos apalancamientos significan.

Igualmente, una posición de bajos apalancamientos, representada en un bajo apalancamiento combinado, redundará en una real pérdida de valor agregado para la empresa, dadas

las oportunidades que ésta desperdicia, tanto en el mercado de productos como en el mercado de capitales.

Corresponde entonces a la gerencia la responsabilidad de manejar el adecuado nivel de apalancamientos, de tal forma que sus decisiones consulten el compromiso entre la rentabilidad y el riesgo para su empresa.

### BIBLIOGRAFÍA

- BREALEY R., MYERS S., MARCUS A. 1996. *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. McGraw-Hill.
- CEDEÑO O., JIMÉNEZ L., 1998. *Gestión Financiera*. Artes Gráficas. Univalle.
- GITMAN L., 2000. *Principles of Managerial Finance*. Ninth Edition. Addison Wesley Longman.
- ROSS S., WESTERFIELD R., JORDAN B. 2000. *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Quinta Edición. Irwin -McGraw-Hill.
- VAN HORNE J., WACHOWICZ J. 1994. *Fundamentos de Administración Financiera*. Octava Edición. Pearson Education



# MODELO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

ANDRÉS VARGAS URZOLA

Ingeniero Mecánico, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. Especialista en Administración de Empresas, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Curso de posgrado en Tecnología Laboratorium Für Kunststofftechnik, Viena, Austria. Magister en Administración de Empresas-MBA, Tulane University, New Orleans, USA, Universidad Icesi, Cali, Colombia.  
e-mail: teklin@andinet.com

## RESUMEN

Las microempresas y las empresas medianas y pequeñas, conocidas con la sigla Pymes, han venido cobrando cada vez más importancia tanto en su contribución a la economía de Colombia, como al bienestar de sus habitantes, al ir ganando participación a las grandes empresas en el volumen de producción y las plazas de empleo generadas en el país. Igualmente, las empresas de estas categorías han venido aumentando su participación en la cantidad de puestos de trabajo en Colombia, en la producción, en el Producto Interno Bruto y en las exportaciones.

En 1998, según el estudio desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Centro de Desarrollo Empresarial se encontró que la principal debilidad que tienen las Pymes colombianas es la planeación.

Para efectos de llevar a cabo la planeación de sus negocios, los empresarios cuentan con algunos recursos externos a la empresa. Las entidades que pueden prestar ayuda a los empresarios en sus procesos de planeación son de dos tipos: instituciones cuyo objetivo es promover la creación y desarrollo de empresas y empresas privadas dedicadas a actividades de consultoría, con fines comerciales. No obstante, hay un vacío en lo referente a recursos que les permitan llevar a cabo sus propios procesos de planeación.

Como conclusión de lo anterior, se encontró que sería importante para los empresarios colombianos contar con una herramienta que les sirviera de ayuda para desarrollar sus procesos de planeación, sin requerir la intervención de entes externos a la empresa.

Para elaborar el modelo de plan de negocios se utilizó el marco conceptual desarrollado por Kenneth Andrews y presentado por Henry Mintzberg en su libro *El proceso estratégico*<sup>1</sup>.

El modelo inicia con la interacción entre los diversos elementos de la formulación de la estrategia, desde el reconocimiento de la responsabilidad no económica ante la sociedad, los valores personales de los administradores, los recursos de la empresa y la identificación de las oportunidades y los riesgos. La definición de la estrategia corporativa está enmarcada dentro de los propósitos y políticas que definen su empresa y su campo de acción.

Los procesos definidos en el desarrollo de la estrategia implican la consideración de los elementos del entorno, las oportunidades y los riesgos, las capacidades de la organización, los recursos corporativos y las competencias, de manera que se logre identificar la mejor coincidencia entre las oportunidades y los recursos.

Una vez definida la estrategia se requiere llevar a cabo la implantación del modelo, tomando las acciones necesarias para lograr los resultados definidos. Dentro de esta implantación se tienen en cuenta la estructura y las relaciones dentro de la organización, los procesos y comportamientos organizacionales y el liderazgo requerido para el logro de los resultados.

A partir de los pasos definidos anteriormente, se puede diseñar una es-

tructura básica para el desarrollo de la estrategia y sus correspondientes planes de ejecución.

La estructura del modelo desarrollado tiene en cuenta no sólo los factores enunciados anteriormente, sino también la forma que deberá tener el empresario de definir sus políticas y planes de acción y la medición de los mismos.

Partiendo del modelo conceptual se definió la estructura de la herramienta. Esta cuenta con un texto que sirve de cuerpo al plan que va desarrollando el empresario a medida que sigue los pasos indicados en el proceso de planeación y, al avanzar en los pasos de la planeación, el empresario encuentra hipervínculos que lo llevan a las páginas que contienen las explicaciones conceptuales y las ayudas que se han incluido y le permiten la comprensión y aplicación de los elementos del plan.

En una primera etapa se desarrolla el concepto de misión y la evaluación de los factores externos a la empresa, es decir, el entorno y los competidores. Dentro de este mismo módulo tiene lugar el análisis estratégico hasta llevar a los objetivos financieros y no financieros del negocio.

A continuación se estudia el proceso de definición de las estrategias básicas del negocio. Una vez definidas éstas, se concretan los planes básicos para la ejecución de las estrategias, es decir, el plan de mercadeo, el plan operativo, el plan de ejecución y el plan financiero. Este último es la expresión, en cifras, de la forma

---

1. MINTZBERG, Henry y James B. QUINN. *El proceso estratégico*. Prentice-Hall, 1993.

como el negocio va a cumplir con sus planes y lograr los objetivos que se han definido.

De acuerdo con lo necesario en cada sección, el empresario cuenta con las siguientes ayudas:

- Explicaciones detalladas en forma de texto.
- Gráficos explicativos.
- Ejemplos.
- Preguntas guía.
- Hoja de chequeo para evaluación.
- Hojas de cálculo con las fórmulas incorporadas.

En conclusión:

- El modelo desarrollado representa un aporte para permitir que los pequeños y medianos empresarios colombianos mejoren sus procesos de planeación.
- Es una herramienta adaptada a la terminología, legislación y cultura en Colombia.
- No requiere de asesoría externa a la empresa.
- Está adaptada a las necesidades del empresario colombiano frente a la globalización.
- A diferencia de otras metodologías, trabaja sobre los “por qué”, los “qué” y los “cómo”.
- Reduce la posibilidad de fracaso al ofrecer herramientas para la implementación de las estrategias.

## PALABRAS CLAVES

Pymes, planeación estratégica, plan de negocios, estrategia, herramienta de planeación.

## INTRODUCCIÓN

Las microempresas y las empresas medianas y pequeñas, conocidas de manera genérica con la sigla Pymes, han venido cobrando cada vez más importancia, tanto en su contribución a la economía de Colombia como al bienestar de sus habitantes, al ir ganando participación a las grandes empresas en el volumen de producción y las plazas de empleo generadas en el país.

Como se verá a continuación, la debilidad más importante que tienen las Pymes es su planeación.

Según la ley 590 de 2000, las siguientes son las definiciones para Colombia de los términos microempresa, pequeña empresa y empresa mediana.

### — **Microempresa**

- Cuenta con menos de 10 trabajadores.
- Tiene activos inferiores a 501 salarios mínimos legales vigentes (SMLV).

### — **Pequeña empresa**

- Tiene entre 11 y 50 trabajadores.
- Sus activos están entre 501 y 5001 SMLV

### — **Empresa mediana**

- Tiene entre 50 y 200 trabajadores.
- Sus activos se encuentran entre 5001 y 15000 SMLV

Como se puede observar en el Gráfico 1, las empresas micro, pequeñas y medianas han venido aumentando su participación en la cantidad de pue-

tos de trabajo en Colombia, pasando de poco más del 50% en 1991 hasta un 55% en 1998.

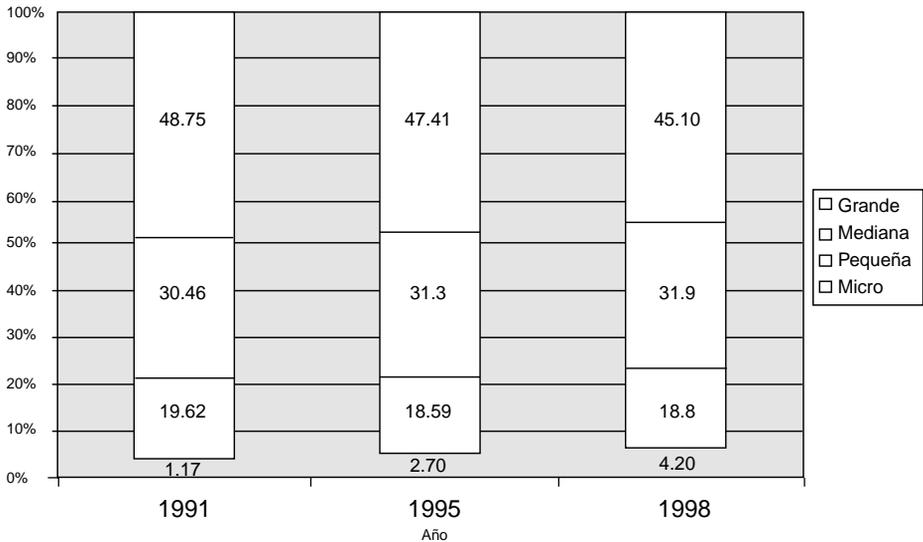
El Gráfico 2 muestra la importancia de las empresas micro, pequeñas y medianas en la producción en Colombia. En 1991 su participación no llegaba al 40% y ya en 1998 estaba en el 44%.

En 1998, según el estudio desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Centro de Desarrollo Empresarial, las empresas micro,

pequeñas y medianas aportaban el 25% del Producto Interno Bruto del país. Adicionalmente representaban el 25% de las exportaciones manufactureras. Igualmente, en términos de valor, constituían el 50% de los salarios totales.

El mismo estudio mostró que las Pymes poseen una competitividad muy inferior a lo mínimo requerido para poder ser exitosas. En el Gráfico 3 se muestra cómo el promedio del país es del 58%, cuando el mínimo aceptable es del 70%.

**Gráfico 1. Evolución de la generación de empleo**



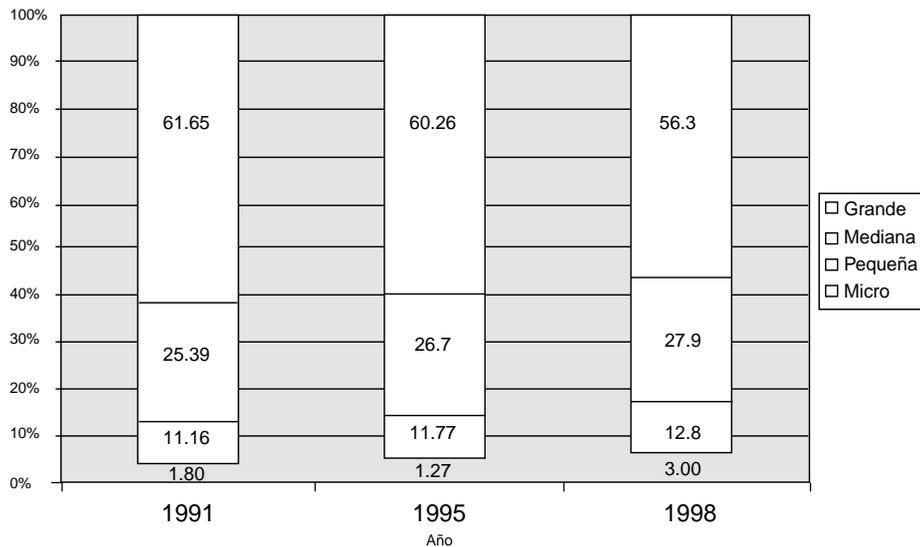
**Fuente:** Ministerio de Desarrollo, 2001

De la misma manera, el estudio encontró que la principal debilidad que tienen las Pymes colombianas es la planeación, encontrándose esta área en un 49%, tal como se ilustra en el Gráfico 4.

La tendencia actual en el mundo es hacia una gradual disminución de la dependencia total que los individuos

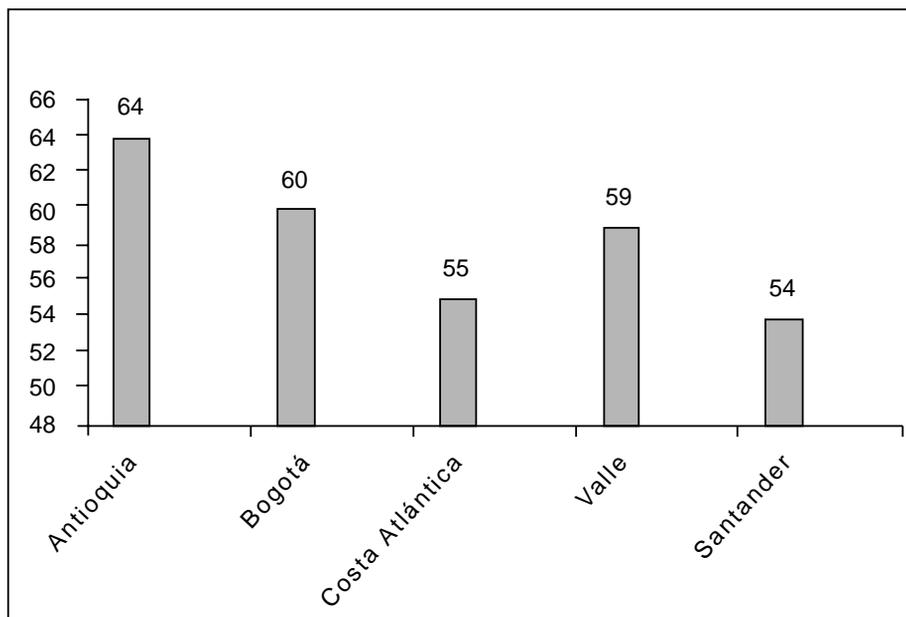
tenían en el pasado de su empleo. En los países desarrollados se observa cómo, cada vez más, las personas buscan generar sus propias fuentes de trabajo. De igual manera, las empresas pequeñas y medianas pueden convertirse en un poderoso motor de la economía si logran desarrollarse y llegar a ser competitivas en el entorno globalizado en el que se deben mover.

## Gráfico 2. Evolución de la producción



Fuente: Ministerio de Desarrollo. 2001

## Gráfico 3. Competitividad de las Pymes en Colombia



## Gráfico 4. Debilidades de las Pymes en Colombia

Resultados promedio nacionales en las ocho áreas evaluadas:

- Planeamiento Estratégico 49% min.
- Producción y Operaciones 66% máx.
- Aseguramiento de la Calidad 59%
- Comercialización 56%
- Contabilidad y Finanzas 68%
- Recursos Humanos 59%
- Gestión Ambiental 56%
- Sistemas de Información 60%

### Alerta Roja - Naranja - Amarilla

Según el documento “Promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana, Ley Mipyme, una nueva política de Estado para el sector”, publicado por el Ministerio de Desarrollo Económico en 2000 “de nada vale una política pública eficiente para las Pyme, una sofisticada tecnología o una eficiente asistencia técnica...” y “en el momento que se adquiera una mentalidad y una conciencia moderna... se podrán tener soluciones más rápidas y eficientes”.

#### HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN DISPONIBLES PARA LOS EMPRESARIOS COLOMBIANOS

Para efectos de llevar a cabo la planeación de sus negocios, los empresarios cuentan con algunos recursos externos a la empresa. Adicionalmente, sería importante que contasen con otros que puedan utilizar sin requerir la monitoría o la ayuda de personas o entidades externas.

En realidad los empresarios colombianos pueden encontrar una serie de ayudas por parte de entidades especializadas. Estas entidades son de dos tipos, instituciones cuyo objetivo es promover la creación y desarrollo de empresas, y empresas privadas dedicadas a actividades de consultoría, con fines comerciales. No obstante, hay un vacío en lo referente a recursos que les permitan llevar a cabo sus propios procesos de planeación.

Dentro de los recursos externos disponibles, se cuentan:

#### — Institucionales

- Centros de Desarrollo Empresarial de las universidades.
- Centros de Desarrollo Empresarial de las Cámaras de Comercio.
- Programa Expopymes de Pro-export.
- Organizaciones no Gubernamentales, como Ficitec o Fundes.

- Incubadoras de empresas.
- Comerciales: Empresas de consultoría.

Los recursos para el uso dentro de la empresa con los cuales podrían contar los empresarios son:

- Modelos de planes de negocios disponibles vía internet.
- Software especializado.
- Libros y publicaciones.

Al hacer una evaluación de las posibilidades con las que cuentan los empresarios en las categorías enunciadas anteriormente, se obtienen las siguientes conclusiones:

Modelos vía internet

- La mayoría de ellos están enfocados hacia la búsqueda de recursos y en mucho menor medida a la planeación (Están orientados hacia la presentación del plan a los capitalistas de riesgo).
- Los modelos disponibles generalmente se encuentran en inglés.
- Por su naturaleza, son insuficientes en herramientas y ayudas.
- No incluyen temas clave para empresarios colombianos (por ejemplo, los relacionados con exportaciones).
- No consideran la realidad colombiana
- En lo referente a terminología
- En los aspectos legales, tributarios, contables.
- En cuanto al entorno de los negocios.

Software especializado. El único software especializado como ayuda para la elaboración de planes de negocios que se encontró es el Business Plan Pro 4.0 de Palo Alto Software.

- El idioma en el que se encuentra el software es el inglés.
- El software tiene un buen contenido en cuanto a explicaciones y estructura, pero es insuficiente en herramientas y ayudas.
- No incluye temas clave para empresarios colombianos (e.g. Exportación).
- No considera la realidad colombiana.

#### BIBLIOGRAFÍA DISPONIBLE

- Solamente se encontró un libro con una metodología para la planeación del negocio. Se trata de *Innovación Empresarial*, escrito por Rodrigo Varela Villegas, Editorial Prentice Hall, 2001. Contiene un modelo de plan de negocios con contenidos básicos. Dado el enfoque amplio del libro en una variedad de temas, el capítulo de planeación contiene insuficientes ayudas y herramientas.
- Existen algunos folletos conceptuales sobre algunos elementos de la planeación (Cámaras de Comercio. Fundación Carvajal). Estos pueden ser útiles para algunas de las actividades de planeación, pero no para estructurar un proceso completo.
- Existen materiales de propiedad de universidades e instituciones de consultoría, para el

uso de sus proyectos, a los cuales solamente tienen acceso los empresarios que utilizan sus servicios profesionales.

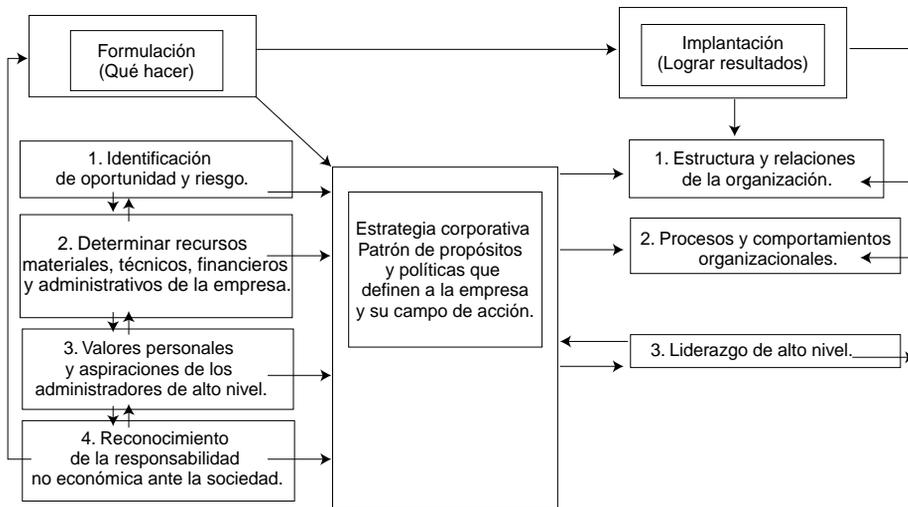
- Existen programas de capacitación para profesionales y empresarios, ofrecidos principalmente por universidades. Estos programas le permiten al empresario adquirir conocimientos sobre una amplia variedad

de temas gerenciales, mas no existe un programa específico orientado a la planeación del negocio.

### MODELO CONCEPTUAL

Para el desarrollo del modelo de plan de negocios se utilizó el marco conceptual desarrollado por Kenneth Andrews y presentado por Henry Mintzberg en su libro *El proceso estratégico*<sup>2</sup>.

**Gráfico 5. El proceso organizacional**



El modelo ilustrado en el Gráfico 5 inicia con la interacción entre los diversos elementos de la formulación de la estrategia, desde el reconocimiento de la responsabilidad no económica ante la sociedad, los valores personales de los administradores, los recursos de la empresa y la identificación de las oportunidades y los riesgos.

La definición de la estrategia corporativa está enmarcada dentro de los propósitos y políticas que definen su empresa y su campo de acción. En el Gráfico 6 se observa el proceso de desarrollo de la estrategia.

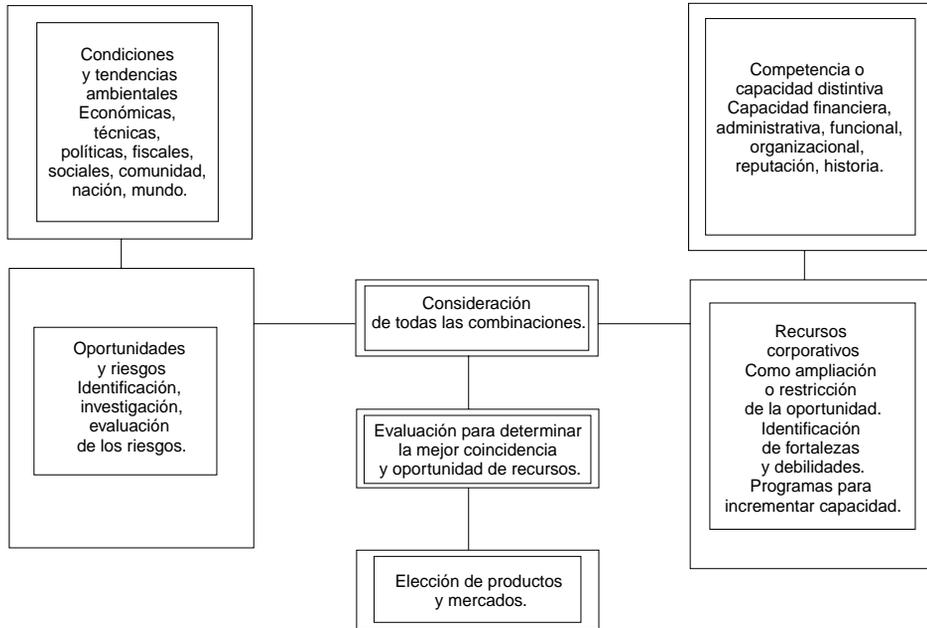
Los procesos allí definidos implican la consideración de los elementos del entorno, las oportunidades y los ries-

2. MINTZBERG, Henry. Op. Cit. Págs. 54-60.

gos, las capacidades de la organización, los recursos corporativos y las competencias, de manera que se lo-

gre identificar la mejor coincidencia entre las oportunidades y los recursos.

**Gráfico 6. Desarrollo de la estrategia**



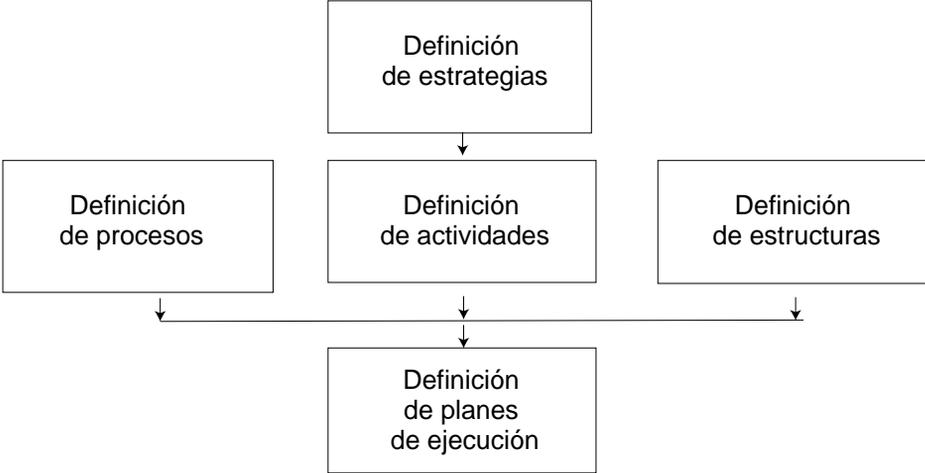
Una vez definida la estrategia se requiere llevar a cabo la implantación del modelo ejecutando las acciones para lograr los resultados definidos. Dentro de esta implantación se tienen en cuenta la estructura y las relaciones dentro de la organización, los procesos y comportamientos organizacionales y el liderazgo requerido para el logro de los resultados. En el Gráfico 7 se muestran los procesos relacionados con la planeación que forman parte de la implantación.

A partir de los pasos citados anteriormente, se puede definir una estructura básica para el desarrollo de la estrategia y sus correspondientes planes de ejecución.

Tal como lo señala Mintzberg: “Una estrategia es, para nuestros propósitos, un conjunto de objetivos, políticas y planes que, considerados en conjunto, definen el alcance de la empresa, así como su modo de supervivencia y éxito”<sup>3</sup>.

3. Ibid. Pág. 61

### Gráfico 7. Implantación de la estrategia



Basados en lo anterior la estructura del modelo a desarrollar tendrá en cuenta no sólo los factores enunciados dentro de los modelos de los Gráficos 7 y 8, sino también la forma que deberá tener el empresario de definir sus políticas y planes de acción y la medición de los mismos.

#### ESTRUCTURA DE LA HERRAMIENTA

Partiendo del modelo conceptual presentado, se definió la estructura de la herramienta, la cual está definida según muestran los Gráficos 8 al 12. El modelo cuenta con un texto que sirve de cuerpo al plan que va desarrollando el empresario, a medida que sigue los pasos indicados en el proceso de planeación.

Al avanzar en los pasos de la planeación, el empresario encuentra hipervínculos que lo llevan a las páginas que contienen las explicaciones conceptuales y las ayudas que se han

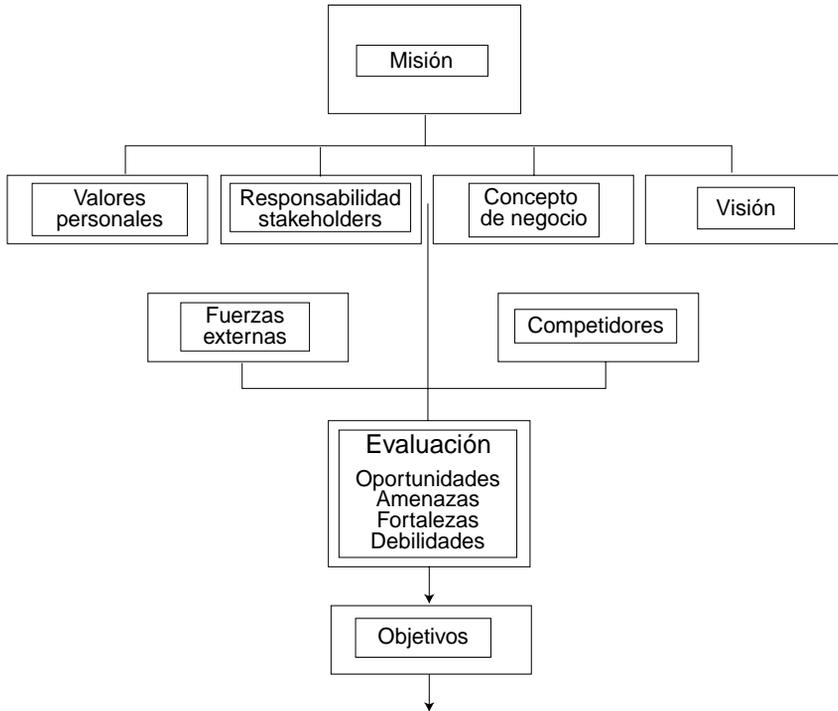
incluido y le permiten la comprensión y aplicación de los elementos del plan.

En una primera etapa se desarrolla el concepto de misión y la evaluación de los factores externos a la empresa, es decir, el entorno y los competidores.

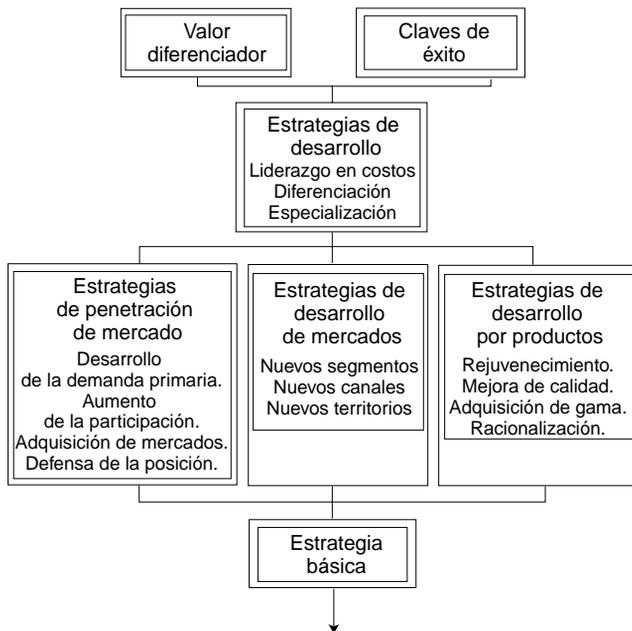
Dentro de este mismo módulo se desarrolla el análisis estratégico hasta llevar a los objetivos financieros y no financieros del negocio.

A continuación se plantea el proceso de definición de las estrategias básicas del negocio. Una vez definidas éstas, se concretan los planes básicos para la ejecución de las estrategias, es decir, el plan de mercadeo, el plan operativo, el plan de ejecución y el plan financiero. Este último es la expresión, en cifras, de la forma como el negocio va a cumplir con sus planes y lograr los objetivos que se han definido.

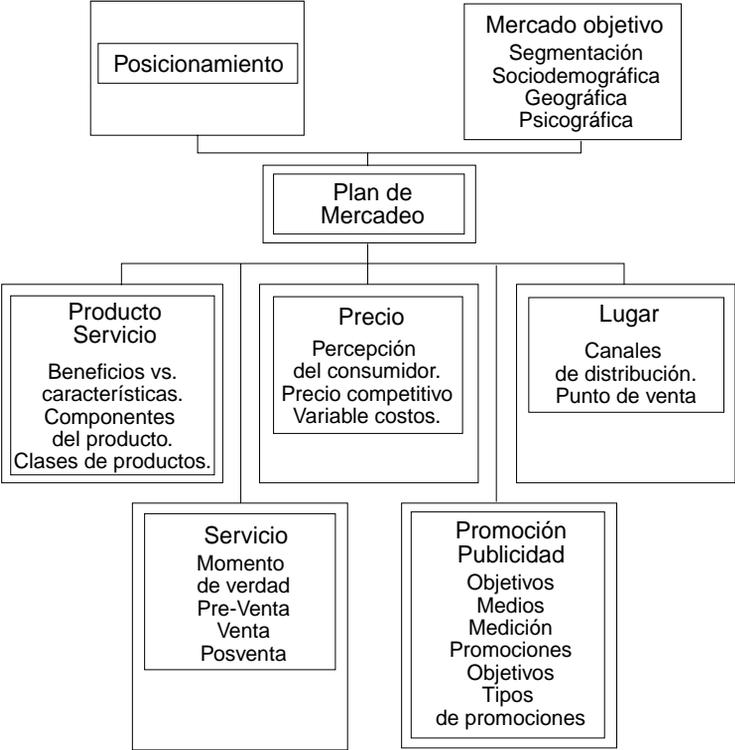
**Gráfico 8. Estructura del modelo desarrollado Misión-Objetivos**



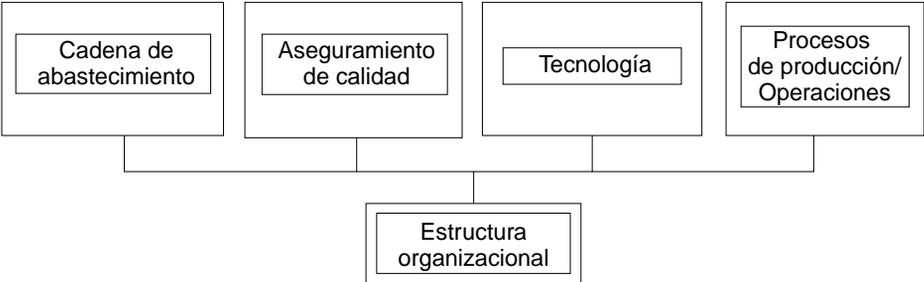
**Gráfico 9. Estructura del modelo, estrategias**



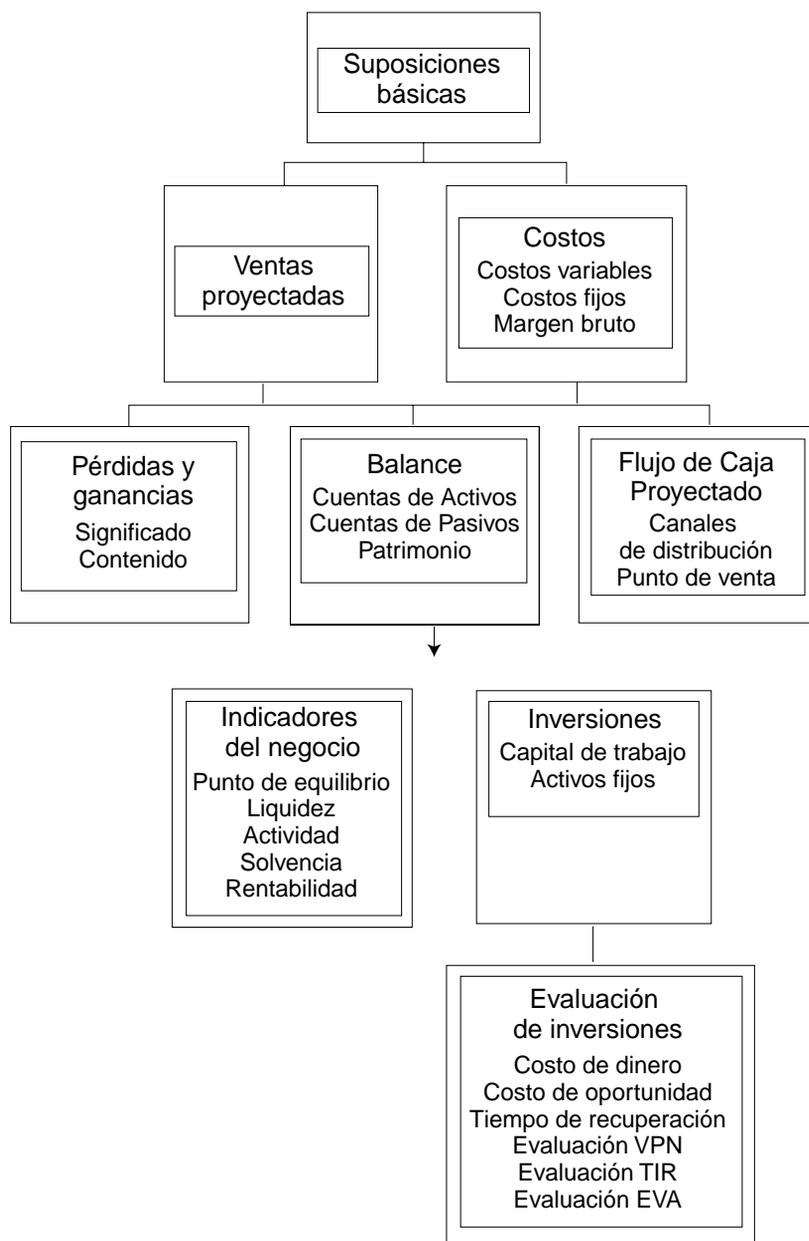
**Gráfico 10. Plan de mercadeo**



**Gráfico 11. Plan Operativo**



## Gráfico 12. Plan Financiero



## Ayudas para la planeación

De acuerdo con lo necesario en cada sección, el empresario cuenta con las siguientes ayudas:

- Explicaciones detalladas en forma de texto.
- Gráficos explicativos.
- Ejemplos.

- Preguntas guía.
- Hojas de chequeo para evaluación.
- Hojas de cálculo con las fórmulas incorporadas.

El Gráfico 13 muestra el detalle de las ayudas contenidas en cada una de las secciones del modelo.

**Gráfico 13. Detalle de las ayudas contenidas en el modelo**

	TEXTO	GRAFICOS	EJEMPLOS	PREGUNTAS GUIAS	HOJA EVALUACION	HOJA DE CALCULO
Misión						
Fuerzas externas						
Competidores						
Evaluación						
Objetivos						
Valor diferenciador						
Claves de éxito						
Estrategias de desarrollo						
Estrategia básica						
Posicionamiento						
Mercado objetivo						
Plan de mercadeo						
Producto, servicio						
Precio						
Lugar						
Servicio						
Promoción						
Cadena de abastecimiento						
Aseguramiento de calidad						
Tecnología						
Procesos de producción						
Estructura organizacional						
Plan financiero						

## CONCLUSIONES

- El modelo desarrollado representa un aporte para permitir que los pequeños y medianos empresarios colombianos mejoren sus procesos de planeación.
- Es una herramienta adaptada a la terminología, legislación y cultura en Colombia.
- No requiere de asesoría externa a la empresa.
- Está adaptada a las necesidades del empresario colombiano frente a la globalización.
- A diferencia de otras metodologías, trabaja sobre los “por qué”, los “qué” y los “cómo”.
- Reduce la posibilidad de fracaso al ofrecer herramientas para la implementación de las estrategias.

Teniendo en cuenta que un empresario real participó en el desarrollo del modelo, utilizándolo en la planeación de su empresa, proporcionando al autor retroalimentación sobre la facilidad de uso y haciendo sugerencias sobre la forma de hacer el modelo más práctico, se citan a continuación algunos de sus comentarios:

“Es un modelo que permite analizar y tener en cuenta variables importantes para el desarrollo del negocio. Variables que sin una guía fácil de

entender, bien estructurada, se pasarían por alto o no se les daría la importancia que tienen”.

“Da una visión clara, amplia y contundente acerca de todo el negocio, permitiendo crear un plan de acción detallado para todas las funciones de la empresa”.

“Permite la presupuestación y control de la empresa”.<sup>4</sup>

## RECOMENDACIONES

- Con el fin de lograr el objetivo fundamental del modelo, que es ser útil para el desarrollo de las Pymes en Colombia, es necesario hacer su difusión nacional.
- Algunas de las entidades que pueden servir como canales para este propósito son los gremios, en particular Acopi, y las incubadoras de empresas.
- El modelo puede ser utilizado tal como se encuentra en este momento, en forma de archivos conectados a través de hipervínculos. Para facilitar aún más su utilización, sería conveniente desarrollar un software dedicado que integrara todas las funciones de proceso de palabra y hojas de cálculo que se requieren para el proceso de planeación definido.

## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, David. *Managing Brand Equity*. The Free Press. 1991.
- AAKER, David. *Building Strong Brands*. The Free Press. 1996.

DAVIS, Kevin. *Getting Into your Customer's Head*. Time Business. Random House. 1996.

ESCOBAR, Weimar, et al. *Principios de Contabilidad*. Fundación Carvajal. 1989.

ESCOBAR, Weimar, y Pedro SARDI. *Proyectos de Inversión*. Fundación Carvajal. 1989.

GUMPERT, David E. *Successful Business Plan*. INC Magazine Press. 1990.

LAMBIN, Jean Jacques. *Marketing Estratégico*. McGraw Hill. 1995.

LEVINSON, Conrad Jay y Charles, RUBIN. *Guerrilla Marketing Online*. Houghton Mifflin Company 1995.

KOTLER, Philip. *Dirección de la Mercadotecnia*. Prentice Hall. 1996.

KOTLER, Philip. *Manual de la Mercadotecnia*. 3 Tomos. Prentice Hall. 1995.

LEVINSON, Conrad Jay. *Guerrilla Advertising*. Houghton Mifflin Company. 1994.

MAYNARD, H.B. *Manual de Ingeniería y Organización Industrial*. Ed. Reverté. 1985.

OGILVY, David. *Ogilvy On Advertising*. Vintage Books. 1983.

OHMAE, Kenichi. *La mente del estratega*. McGraw Hill. 1982.

POLANCO, Luis y Gonzalo SINISTERRA. *Análisis Financiero*. Fund. Carvajal. 1989.

4. **Fuente:** Diana Madrigal. Gerente de Grafi-Center Ltda. Cali, junio 2001.

PORTER, Michael. *On Competition*. Harvard Business School Press. 1998.

RIES, Al y Jack TROUT. *Posicionamiento*. McGraw Hill. 1989.

RIES, Al y Jack TROUT. *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*. McGraw Hill. 1986.

TROUT, Jack y Steve RIVKIN. *El nuevo posicionamiento*. McGraw Hill. 1996.

SARDI, Pedro. *Costos*. Fundación Carvajal. 1989.

TROUTH, Jack y Steve RIVKIN. *El nuevo posicionamiento*. McGraw Hill. 1996.

VARELA, Rodrigo. *Innovación empresarial*. Pearson. 2001.

VELANDIA, Nubia (Compilado por) *Plan Único de Cuentas para Comerciantes*. Legis Editores S.A. 2001

#### BIBLIOGRAFÍA VÍA INTERNET

MC NAMARA, Carter. *Business Planning*. The Management Assistant Program for Non-Profits. 1999.

<http://www.mapnp.org>.

DEION, Mark S. *Business Plan Outline*. Deion and Associates. 2001.

<http://www.BusinessOn.Com.consult>

Us Small Business Administration. *Business Plans*. 2001.

<http://www.zone.witcc.com/inventor/business.outline.htm>

About. Com. *Small Business information*. 2001.

<http://sbinformation.about.com/smallbusiness/sbinformation/library/reference/b>

[usplan/blbpouta.htm](http://usplan/blbpouta.htm)

HOWARD, Kathryn. *Business Plan Outline*. Smartbiz.com2001

<http://www.smartbiz.com>

LAWRENCE, Stephen R. *Elements of a Complete Business Plan*. College of Business and Administration. University of Colorado. 1999.

<http://bus.colorado.edu/faculty/lawrence/documents/busplan.htm>

#### SOFTWARE ESPECIALIZADO

Business Plan Pro 4.0. Palo Alto Software. 2000. [www.paloalto.com](http://www.paloalto.com)

## SECCIÓN: EL CASO DEL TRIMESTRE

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

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

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

EL EDITOR



# LA SEF, UN MODELO SOLIDARIO\*

NELLY BAUTISTA  
CLARA ROSA GÓMEZ

Corrían los años sesenta, época de grandes inquietudes y espíritu de cambio. En una de las cálidas y agradables tardes de la ciudad de Cali, un grupo de dirigentes universitarios y empresariales, deseosos de ofrecer a la comunidad posibilidades económicas para mejorar sus niveles de educación, dan origen a una nueva empresa, la SEF, y es así como nace en el Valle del Cauca una empresa con filosofía solidaria. La idea se cristalizó al crear una organización que sirviera como agencia de promoción de esfuerzos a favor de la educación superior, a través de la universidad de la región.

Jurídicamente la SEF nace el 29 de diciembre de 1964, como institución de servicio social de carácter priva-

do, sin ánimo de lucro y regulada por el derecho privado. De conformidad con los estatutos iniciales la Fundación dedicaría sus esfuerzos a buscar el apoyo de los sectores comunitarios en favor de la universidad regional. Durante los primeros años, la empresa desarrolló su objetivo social en el ámbito local a través de la universidad regional. Luego de una intensa labor promocional, la SEF se aproximó a otras universidades y entidades de beneficio social, para que participaran de las bondades de un sistema novedoso y sui géneris en la administración de recursos sociales.

Se puede afirmar que la primera etapa del desarrollo de SEF va hasta finales del año de 1972, en el cual es relevante su función de oficina de ser-

\* Este caso fue preparado por Nelly Bautista y Clara Rosa Gómez en la Universidad Icesi, como trabajo en el Programa de la Especialización en Administración. Su asesor fue el doctor Henry Molina. Es propiedad de la Universidad ICESI. Santiago de Cali, Colombia. Diciembre 17 de 2001.

vicios que sirve de puente entre la universidad regional y otras instituciones sin ánimo de lucro, y las organizaciones públicas y privadas del orden nacional e internacional. En 1973 la Fundación aparece en el ámbito nacional mediante la apertura de su primera sede regional en Bogotá, posteriormente tuvo cobertura en todo el país con oficinas ubicadas en Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Barranquilla, Pereira, Ibagué, Pasto y Cartagena.

En 1975, a raíz del crecimiento paulatino que presentaba la Fundación en el manejo financiero de los recursos provenientes de organismos internacionales y nacionales con destino a entidades sin ánimo de lucro y a la iniciación de una intermediación financiera de otros recursos, la Superintendencia Bancaria le otorgó una concesión para actuar como intermediaria financiera, hoy Compañía de Financiamiento Comercial (CFC) mediante la Resolución 20168 de 1975.

En 1980 la Fundación proyecta su acción social al ámbito internacional y abre su oficina de representación en Washington, lo que le permite en 1983 constituirse formalmente como un ente en calidad de Fundación, de conformidad con las leyes de los Estados Unidos, con el propósito de patrocinar, desarrollar e impulsar programas de orden internacional.

A partir de 1980 la Fundación redefine su plan general de acción social y a través del Artículo 15.A) de sus estatutos, ha definido lo siguiente: “Nuestra misión es propiciar el desarrollo social del país, dando apoyo a actividades y programas de carácter educacional, científico y cultural, que

contribuyan a mejorar la calidad de vida de toda la población, pero especialmente de los grupos menos favorecidos, para con ello luchar por erradicar las causas estructurales de la pobreza”.

Financieramente, la entidad debe generar los recursos necesarios para cumplir los objetivos sociales de la Fundación considerados en sus estatutos, con un crecimiento superior de la economía, dentro de los más estrictos valores institucionales, proporcionando servicios en un marco de alta competitividad, debe utilizar eficientemente su personal y los mejores recursos tecnológicos con el fin de garantizar un liderazgo permanente que asegure un constante fortalecimiento y desarrollo institucional y que a su vez avale el cumplimiento de los fines sociales. A través de esta estrategia la Fundación, anticipándose al concepto de banca múltiple, en la modalidad o esquema de filiales de servicios financieros, prevista en la Ley 45 de 1990, ha conformado:

- Corporación Financiera SEF, CORSEF S.A.
- SEF Leasing S.A.
- Fiduciaria SEF, Fidusef S.A.
- Sociedad Comisionista de Bolsa, SEF Valores S.A.

La entidad, después de quince años consolidó su visión de obtener su sostenimiento económico a través de la intermediación financiera, convirtiéndose en un modelo único en el mundo, cuyas utilidades fueron empleadas para desarrollar su plan de acción social, orientado a la implementación y ejecución de programas en las áreas de educación, salud y

nutrición, ingreso y bienestar, medio ambiente y recursos naturales.

¿Como responder a las necesidades de las clases menos favorecidas en el área de la educación? Muchos factores debían tenerse en cuenta, pero empezar por establecer la misión sobre este punto era un buen comienzo. El creador y motivador de la empresa SEF, Gerardo Bueno, pensó que la misión en educación debía ser desarrollar programas y proyectos orientados a la creación, consolidación y aplicación de modelos de prestación del servicio educativo, que aumenten las posibilidades de acceso de los sectores marginados de la población, buscando la activa participación de la comunidad.

Pero Francisco Valdivieso, Director Social, conocido como *Pachito*, expuso la necesidad de pensar también en el área de la salud, punto que fue aceptado y formó parte del naciente proyecto, con la misión de apoyar y promover programas y proyectos que contribuyan a mejorar el nivel de salud y estado nutricional de los grupos menos favorecidos, a través de la participación en el sector público, buscando alternativas que aumenten la cobertura y brinden mejor atención, además de fomentar la investigación tanto operacional como experimental.

Cada día era mayor el ánimo y entusiasmo frente al proyecto social, que definitivamente estaba orientado a convertirse en un modelo solidario. Por lo tanto era imprescindible complementarlo y hacerlo más integral. Para ello se crearon las áreas de Ingreso y Bienestar, cuya misión era promover y apoyar acciones que contribuyan al bienestar de la población

colombiana, especialmente de los grupos urbanos y rurales de menores recursos, mediante el fortalecimiento de sus organizaciones comunitarias y entidades asesoras y el acceso a recursos que les permitan desarrollar sus destrezas técnicas y sus capacidades humanas, y el área del Medio Ambiente con la misión de promover y apoyar acciones que contribuyan a su conservación como factor decisivo para la protección de la diversidad biológica del país y para mantener y fomentar opciones de desarrollo socioeconómico de la población.

Los frutos de una estratégica gestión por parte de sus fundadores, pronto empezaron a recogerse. Es así como durante casi 30 años la SEF logró alcanzar un crecimiento vertical, hasta 1995. El incremento del dividendo social, para el desarrollo de las áreas de intervención social, fue hasta 1995 bastante representativo, como se pudo observar en la década de 1986 a 1996, creciendo de \$576.4 millones a \$8.040 millones. Esto demostró el alto impacto de la misión social de la SEF en Colombia.

A sus 30 años SEF había evolucionado sustancialmente en el desarrollo de sus negocios financieros y el cumplimiento de su misión social, convirtiéndose en un modelo en el mundo.

Como resultado de esta evolución, la SEF se convirtió en una organización diversa y compleja, con un amplio rango de actividades financieras y sociales. En este período, ¿estaba la empresa estratégicamente preparada para los cambios macroeconómicos que se avecinaban?

De otra parte, los cambios macroeconómicos tales como apertura econó-

## DESARROLLO HISTÓRICO

Año	Evolución
1964	Establecida como institución de utilidad común orientada al desarrollo social del país.
1975	Creación de la CFC como medio de generación de recursos para lograr sus objetivos.
1986	Consolidación de la organización financiera de SEF, a través de la creación de Corsef, SEF Leasing, Fidusef, SEF Valores.
1994 - 1995	SEF completa un período de alto crecimiento, triplica sus activos en tres años y se enfrenta a un mercado financiero abierto por efecto de las reformas financieras (ver Anexo 1).
1999	SEF es intervenida por el gobierno y se inicia su etapa de desmonte social y financiero.

mica, desregulación y la política social del gobierno habían generado en 1995 un ambiente altamente **dinámico y competitivo**, ampliando las

oportunidades e introduciendo nuevos retos para la SEF pero generando también grandes riesgos para el modelo.

## CAMBIOS MACROECONÓMICOS

(AÑOS 1994 - 1995)

<b>Apertura económica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberación de los controles cambiarios.</li> <li>• Desmonte de barreras arancelarias.</li> <li>• Crecimiento económico, aumento en demanda de créditos.</li> <li>• Impulso a privatización y proyectos de inversión en infraestructura y comunicaciones.</li> </ul>
<b>Desregularización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura competitiva en el sector financiero.</li> <li>• Desmonte de la especialización financiera de instituciones.</li> <li>• Aumento en la competitividad y volatilidad, liberación de tasa de interés.</li> </ul>
<b>Política social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo enfoque social del gobierno.</li> <li>• Pactos sociales, oportunidad de intermediación.</li> <li>• Ampliación de las posibilidades de intermediación para recursos de entidades internacionales interesadas en programas sociales.</li> </ul>

Reconociendo la complejidad de la situación, SEF busca redefinirse y a finales de 1994 contrata a una firma especializada para apoyar a la alta administración en la definición de su visión integral y es así como se redefine que las compañías financieras fueron creadas para apoyar los objetivos sociales de la Fundación cuya razón de ser es propiciar el desarrollo del país a partir del apoyo de actividades y programas sociales de carácter educacional, científico y cultural. Sin embargo, con el fin de buscar un crecimiento en los índices de colocación y cumplir con las metas establecidas para este año, los directivos se ven abocados y presionados a colocar apresuradamente \$ 70,000,000 millones, casi el doble de su patrimonio técnico que estaba alrededor de \$35,000,000, sin tener en cuenta el tema de concentración del riesgo crediticio por sector y por cliente, concentrándolo en pocos clientes con altos montos y altos riesgos de no retorno de capital. Es así como el nicho de mercado que marcaba el éxito de la SEF, como lo era la banca masiva, entró prácticamente a competir con otro nicho para el cual la SEF no tenía la infraestructura requerida, y el dinero empezó a ser colocado en las entidades territoriales, pertenecientes al Estado, bajo el supuesto de que el Estado “no se quiebra”. Es decir, se creció considerablemente la colocación, sin atomizar el riesgo crediticio, iniciándose así el descenso de la entidad específicamente por el no retorno del capital y las elevadas provisiones de esta cartera, lo cual no tardó en mostrar sus nefastos resultados al año siguiente.

Pero, ¿qué estaba sucediendo en lo estratégico para que tan brillante

empresa estuviera en riesgo, a pesar de su permanente crecimiento económico y sus resultados sociales, que le permitieron participar en 1995, en la Cumbre Mundial de Desarrollo Solidario, realizada en Copenhague, en donde presentó su modelo de intervención social? De igual manera la experiencia de la entidad como organización empresarial y conglomerado de la sociedad civil fue presentada en Bellagio, Italia, y en la reunión internacional sobre Filantropía y Desarrollo del Ser, que tuvo lugar en New York. Los programas de las áreas de educación y salud, fueron presentados en eventos en Italia, España, Brasil, Centroamérica y Estados Unidos. La SEF también participó como Coordinadora en Colombia, y como miembro del Consejo Asesor del estudio que sobre el “Tercer Sector” se desarrolló en cerca de 32 países. Estos hechos revelaron la creciente importancia de la Fundación en el ámbito internacional. Es así como la SEF, en 1995 canalizó recursos internacionales por valor de US\$6.000 millones para inversión social. Era el momento de hacer un alto en el camino y revisar el horizonte.

Como dice la canción, “Caminante no hay camino, se hace camino al andar” La SEF siguió haciendo camino como hasta el momento lo venía haciendo. Todo su gran esplendor social exigía cubrir necesidades sociales y la estructura patrimonial de la entidad generaba un requerimiento constante de retornos equivalentes a los más altos del mercado, por tanto era necesario que el grupo financiero se enfocara en:

- Tener una visión de negocios que asegurara una mayor rentabili-

dad y exploración de nichos de mercado, que ofrecieran una oportunidad de crecimiento sostenible.

- Ser altamente competitivas y líderes en sus mercados.
- Estructuras financieras sólidas, con visión comercial, con estrategias claramente definidas.

Lo anterior aseguraría retornos atractivos, generando de manera eficiente los recursos para mantener los programas sociales, contando con una ventaja competitiva hacia los clientes: el apoyo de la misión social, gran fortaleza de la entidad. ¿Estaban preparados los negocios financieros para el desempeño imperativo del grupo SEF y sus filiales en cuanto a su visión estratégica, estructura de capital y retorno líquido? Porque con una labor social tan exigente, la visión de los negocios de la SEF debía asegurar un nivel de rentabilidad consistente y sostenible para apoyar las necesidades y requerimientos de la Fundación.

La visión y las estrategias sobre las cuales se trabajaba, parecían no dar resultados. La SEF, que por más de 25 años tuvo una directriz netamente social y un desarrollo social sostenible, a finales de 1995 atraviesa por su primera crisis en el área financiera. No cuenta con una visión de negocios completamente desarrollada a nivel de grupo, no hay sinergias entre ellos a pesar de que su base financiera era sólida, no cuenta con una visión comercial que identifique negocios, metas específicas, clientes, necesidades y un portafolio de negocios balanceado. Esto dificultó el aprovechamiento de sinergias, redujo los niveles de control, aumentó los ries-

gos financieros y puso en peligro la labor social. Por lo tanto, en 1995 la entidad se enfrenta al reto de superar estas grandes debilidades, contando adicionalmente con un nuevo cambio en su administración. A finales de 1995 por motivos no establecidos claramente, se da un cambio administrativo de primer nivel; sale Gerardo Bueno, el presidente, quien tenía visión social y gran habilidad en el manejo político.

Buscando subsanar las debilidades de manejo financiero se produce la primera reestructuración que permite el ingreso de directivos (banqueros), concedores de los riesgos del negocio crediticio, cuya estrategia fue concentrar el riesgo en pocos al incluir en su nicho de mercado las entidades territoriales. El nuevo presidente y sus nuevos directivos llegan con un enfoque estratégico netamente financiero, es así como se inicia una nueva etapa en la entidad. La visión y las estrategias estaban claramente definidas en el área financiera para contrarrestar las debilidades del negocio financiero, pero paulatinamente con el tiempo la entidad va perdiendo posicionamiento político y social en su razón de ser: “el área social”.

Los cambios con la nueva administración llevan a definir netamente una visión de la CFC hacia una Banca de consumo masivo, con objetivos claramente definidos de ser líder en la Banca Vehículo, Banca Educativa, metas que se fueron consolidando y logrando.

En 1996, la actividad económica en Colombia presentó una notable desaceleración, que se reflejó en un crecimiento del PIB inferior al 3%. Una

de las variables que más influyó en esto fue el desempleo, el cual pasó en un año del 8.6% al 11.1%, alcanzando el valor más alto de esa década. Este fue el reflejo de la crisis de la construcción y la reducción de trabajadores en la industria y el comercio, ante la falta de demanda y necesidad de elevar la productividad laboral, elementos que afectaron el sector financiero. Sin embargo, la política monetaria continuó con las altas tasas de interés durante el primer semestre del año y sólo a partir del segundo semestre se inició una fase de descenso como resultado de la escasa demanda de crédito. A pesar de ello, las utilidades del sistema financiero a diciembre de 1996 presentaron un resultado importante para los bancos, con un aumento del 46.15% y para las CAV con un aumento del 40.1%, mientras que las Corporaciones Financieras registraron un incremento del 32.1%, en comparación con el mismo período en el año anterior. Sin embargo, las Compañías de Financiamiento Comercial (CFC), mostraron una disminución de sus utilidades del 30.6%. Este deterioro fue debido en gran parte a la competencia generada por los bancos, que tuvieron disminución de sus encajes y lograron ganar terreno al ofrecer a los clientes tasas de colocación inferiores. A pesar de la difícil situación económica, la SEF tuvo un incremento de sus utilidades en comparación con el año anterior, lo que le permitió continuar con su labor social, incrementando sus donaciones de \$5.976 millones en 1995 a \$8.040 millones en 1996. Además, para este período el interés de la empresa era mostrar una mega-imagen mediante el desarrollo de una descomunal estrategia de imagen,

representada en largos cócteles de caviar, whisky y *Barrio Ballet*. Cabe cuestionarse sobre la viabilidad de continuar presentando una imagen sólida y solidaria.

Para el año 1997, el crecimiento económico de Colombia alcanzó el 3.2%, la industria nacional continuó siendo afectada y en el segundo semestre de 1997 se experimentó un quiebre de la tendencia que traía el sector productivo, ante lo cual el Gobierno bajó las tasas de interés, permitiendo con ello una recuperación que alivió los efectos de la crisis. La inflación llegó al 17.68% y la tasa de desempleo aumentó al 12.2%. Los resultados para el sistema financiero en materia de márgenes de intermediación, fueron para los bancos del 18.53%, para las CAV del 12.76%, las Compañías de Financiamiento Comercial registraron el 10.48% la Leasing el 11.7%, mientras que las Corporaciones Financieras mostraron una intermediación negativa del 2.71%. Este último grupo fue afectado tanto por las disposiciones de la autoridad monetaria, como por la competencia, especialmente de los bancos, los cuales tuvieron acceso a más recursos económicos para su gestión de créditos.

A pesar del panorama de transición que vivió el sistema financiero, la SEF logró cerrar el año con resultados positivos, los cuales le permitieron destacarse como la mayor compañía de Financiamiento Comercial de Colombia y mantener su presencia en el desarrollo del país. La inversión social de la SEF para este año fue de \$8.006 millones, consolidándose la banca de consumo masivo, siendo la CFC líder en banca vehículo, en servicio, oportunidad y tasa.

Año difícil para el sistema financiero fue 1998. El crecimiento de las tasas de interés, las provisiones y los bienes de dación de pago afectaron los resultados de muchas entidades financieras, entre ellas la SEF, la cual registró pérdidas por valor de \$4.459 millones. Sin embargo, a pesar de haber sufrido pérdidas financieras, la SEF continuó mostrando su posicionamiento en el país, logrando incrementar sus activos a \$458 mil millones y cerrando el año con un patrimonio de \$52.324 millones. De igual manera sostuvo su inversión social y aportó \$9.802 millones. Para este año mostró ser la Compañía de Financiamiento Comercial mayor en el país por nivel de activos. La SEF contaba en este período con más de 20.000 inversionistas, administrando recursos del público por un total de \$315 mil millones, representados en CDT y bonos. En cuanto a colocaciones, el cierre fue de \$323 mil millones, obteniendo resultados positivos en el campo de la financiación de vehículos, en el segmento de créditos educativos y en la facturación de tarjetas de crédito. Sin embargo, había algo que comenzaba a consumir los cimientos de la empresa desde el punto de vista financiero, esto era la fórmula financiera de los Fondos con contrapartida, se asumían los aportes como patrimonio y por cada \$100 “donados” se aportaban otros \$50 (del patrimonio) y la entidad beneficiaria obtenía mensualmente un “interés” del DTF+1. ¿Pero qué pasaría cuando disminuyeran los ingresos por cartera, cuál sería el efecto de estos costos?

Para 1998, la SEF, al igual que la mayoría de entidades financieras del país, fue afectada por el incremento de la cartera vencida y los activos

improductivos, lo cual golpeó seriamente su balance. Los efectos de la crisis empezaron a sentirse: deudores que no pagan, o pagan con bienes invendibles, retiro de ahorradores, disminución en nuevas aperturas de CDT, menores ingresos por cartera versus iguales gastos, provisiones de cartera progresivas.

El paso a seguir es capitalizarse con \$41 mil millones, buscando dar un nuevo aire a la actividad financiera y afianzar su crecimiento y presencia dentro del sistema, garantizando así el liderazgo en el segmento de las Compañías de Financiamiento Comercial. Con esta capitalización, la SEF se enfrenta a un importante reto, a través de un ambicioso programa de fortalecimiento patrimonial por \$18 mil millones. Uno de los pasos a seguir fue absorber o *fusionarse* con entidades que tenían estrategia de banca de consumo tales como Tensocial, Tencorona, Tenancorp, con lo cual incrementó su patrimonio completando \$13.000 millones al cierre de febrero. Los recursos restantes serían obtenidos en el transcurso del año, con el apoyo de importantes organismos internacionales.

Durante el primer semestre de 1999, fueron múltiples las posibilidades que se analizaron para lograrlo, pero debido a la regulación que el Gobierno tenía en ese momento no fue posible acceder a un crédito que el Estado ofrecía, por su carácter de entidad sin ánimo de lucro, sin accionistas. Se presenta en los directivos de la SEF un estancamiento de la creatividad, las nuevas ideas no fluyeron a tiempo o sencillamente no fluyeron.

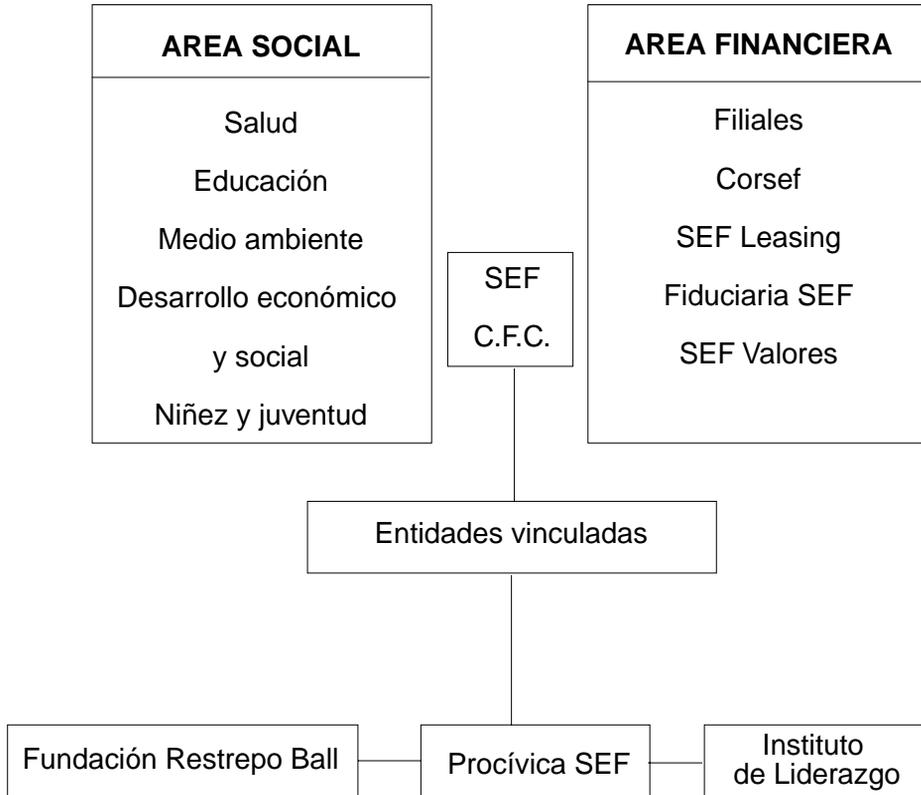
Ante la situación económica de la SEF en ese período, el 10 de junio el

Gobierno decide proteger a los depositantes y apoyar la actividad financiera de la SEF por considerarla un negocio viable y decide la intervención de la entidad separando las dos actividades, social y económica, dejando desprotegida el área de labor social, lo cual ocasiona pérdida de la imagen consolidada de la Fundación y por tanto de la credibilidad del público en general, produciendo la alta deserción de los clientes. Es así como se decide hacer una inyección de capital de \$44 mil millones, lo cual implica crear una nueva entidad con carácter de sociedad anónima. Nace así el 10. de julio de 1999 la nueva Financiera SEF, en la cual el Estado, a través de Fogafin, cuenta con una participación accionaria del 93%, la Fundación SEF con un 6.5% y la Fundación Restrepo Ball con un 0.5%. Esta composición accionaria significó una migración a un nuevo modelo jurídico y una nueva misión. Con esto, la Financiera SEF busca mostrar a sus inversionistas que es una de las entidades más seguras en el país. Debido a este nuevo modelo, la actividad social atravesó un momento coyuntural pues la transformación en sociedad anónima impide mantener el modelo de empresa privada social, siendo el elemento diferenciador para el futuro el servicio y la eficiencia, por lo cual los esfuerzos

se encaminan a lograr calidad en la asesoría al cliente, disminuir el tiempo de respuesta y brindar una atención cálida y eficiente. La gestión comercial, se convierte entonces en un importante reto para la Financiera. Cambian la visión y la misión. Su nueva visión es ser la entidad financiera líder en el servicio al cliente por su calidad y eficiencia, en la participación de los mercados seleccionados y en rentabilidad, entre las compañías de financiamiento comercial. Su misión, ser una entidad enfocada al cliente, alcanzando la mayor excelencia en la prestación de servicios financieros de óptima calidad, satisfaciendo las necesidades de inversión y financiamiento de las personas naturales y jurídicas, especialmente en los mercados seleccionados. Sin embargo, no pasó mucho tiempo para que los resultados empezaran a mostrar la falencia de las estrategias.

Sin lugar a dudas, esta empresa es un modelo solidario a seguir, siempre y cuando se logre encontrar la respuesta al por qué se dio el derrumbe del modelo insignia del Valle del Cauca como ONG, de estructura sui géneris, apalancada en un holding financiero que la llevó a la cima, pero también a su fin. ¿Cuáles fueron los problemas internos que llevaron a lo que nadie imaginaba: su desaparición?

**ANEXO 1**  
**Modelo de la entidad en 1994**



## COMENTARIOS AL CASO

Las autoras presentan de manera clara y sencilla cómo la incertidumbre de los tiempos actuales es el resultado de una interacción compleja de fuerzas de muchas clases: tecnológicas, sociales, políticas, económicas y ambientales, y cómo esta complejidad es la que puede llevar a una organización a perder su horizonte o a que todos los esfuerzos que la llevaron a ser exitosa deban ser revisados o replanteados.

Una organización, fruto de una estrategia solidaria, con una clara y bien definida misión social, pierde su esencia con el paso de los años. El crecimiento de la entidad es impactante, logrando convertirse en pocos años en un modelo solidario internacional, esto al parecer nubló la visión de sus directivos y les ofreció una seguridad que les impidió reaccionar oportuna y asertivamente en el momento en que el país comenzó a experimentar la más alta crisis económica de las últimas décadas.

Analizado el caso a la luz de un desarrollo estratégico, encontramos grandes falencias para afrontar la crisis del entorno y la alta competencia del sector financiero. La planeación estratégica corporativa perdió su eje de acción, los valores, principios, misión, visión aparecen distorsionados, los directivos, en su afán de tomar las riendas nuevamente, cambian la misión y la visión que le dieron posicionamiento a dicha organización, pero pierden de vista el horizonte financiero que desde el año 1994 les venía mostrando grandes debilidades. A pesar de la disminución en las utilidades, la entidad continuó haciendo uso de grandes sumas de dinero des-

tinadas a la labor social. De igual manera, los gastos administrativos fueron altos tratando de conservar la imagen de una entidad sólida, que ocultaba en sus cimientos los problemas financieros, administrativos y comerciales que la llevarían al fin.

El entorno económico, la competencia, el mercado fueron menospreciados y la organización se olvidó de quiénes eran y del poder de los competidores, del poder del cliente para decidir adónde llevar su dinero, y más aún, para decidir si pagaba o no los préstamos adquiridos. Preguntas como: ¿quiénes son mis clientes? no fueron respondidas oportunamente, es así como el nicho de mercado que marcaba el éxito de la SEF, como lo era la banca masiva, entró prácticamente a competir con otro nicho para el cual no tenía ni la estrategia, ni la estructura, ni la cultura requeridas, y el dinero empezó a ser colocado en las entidades territoriales pertenecientes al Estado, bajo el supuesto de que el Estado “no se quiebra”. Pero olvidándose de que la organización sí se podía quebrar si el riesgo del crédito no se atomizaba. En conclusión, la entidad se equivocó de clientes. Tampoco encontró la estrategia para responder al cómo satisfago a mis clientes y qué es lo que realmente necesitan. Es cierto que el cliente de una entidad financiera busca rentabilidad, pero también busca seguridad. Al no definir el nicho de mercado, la empresa crea desconfianza en el mercado de banca masiva y entra en juego el poder de los clientes para llevarse su dinero a otro lado, generando estados de iliquidez que obligan a la empresa a buscar recursos. Es así como en 1999 el Gobierno tiene cabida en la entidad a través de

Fogafin. La misión y la visión de la organización cambian para convertirse en una entidad financiera líder en el país, y sus esfuerzos se enfocan a mejorar sus habilidades comerciales para competir con los bancos y demás entidades financieras. El servicio al cliente, la calidad y oportunidad para satisfacer sus necesidades financieras marcan la pauta de la nueva estrategia corporativa, pero las preguntas de quién es el cliente, cómo satisfacerlo y con qué, aún continuaban sin ser respondidas y la organización no se daba cuenta de ello.

Este caso puede ser utilizado por los lectores en temas diversos tales como planeación estratégica, planeación por escenarios, liderazgo, cultura organizacional, estructura organizacional, finanzas, etc., en los cuales podrán encontrar diferentes cursos de acción sobre el futuro de sus propias organizaciones.

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

## FE DE ERRATAS

En la edición No. 80, periodo julio-septiembre de 2001, de Estudios Gerenciales, en la sección "El Caso del trimestre", E.P.S. Asomed S.A., la Tabla 5 se publicó incompleta, hasta la columna 9, cuando en realidad eran 11 (once) columnas.

A continuación publicamos la Tabla 5 completa.

TABLA 5. Programa de Promoción de la Salud y Prevención de la enfermedad de ASOMED S.A. 1997 - 1998											
Grupo por Edad (Años)	Subprograma	Actividades	Población	Actividad Individual	Actividad Grupal (20 Personas)	Número de grupos	Actividad por Año	Actividades por hora	Total horas requeridas	Responsable	
1 a 4	Crecimiento y Desarrollo	Valoración médica Peso, Talla, PC Vacunas Educación	136	5			680	3	227	Médico	
			136	5			680	12	57	Auxiliar	
			136	1	5		336	12	11	Auxiliar	
Salud Oral	Dx y clasificación del riesgo Educación HO. Profilaxis y aplicación del fluor	136	1	5		136	3	45	Odonólogo		
		136	2	5		272	3	11	Higienista O.		
		136	1			509	3	170	Médico		
5 a 14	Crecimiento y Desarrollo	Valoración médica Peso, Talla, PC Vacunas Educación	509	1			509	12	42	Auxiliar	
			509	1	1		509	12	42	Auxiliar	
			509	1	1		509	25	20	Auxiliar	
Salud Oral	Dx y clasificación del riesgo Educación HO Profilaxis y aplicación de fluor	509	1	1		509	3	170	Odonólogo		
		509	2	1		25	3	8	Higienista O.		
		509	1			1018	3	339	Higienista O.		
Mujeres 15 a 44	Salud sexual y reproductiva	Citología vaginal Examen del Seno Educación	654	1			654	4	164	Auxiliar	
			654	1	1		654	12	55	Auxiliar	
			654	2	1		33	33	33	Auxiliar	
Mujeres de 45 a 59	Salud Oral	Detartraje supragingival de dos arcaadas Educación HO	654	1	1		1308	3	436	Higienista O.	
			654	1	1		33	3	11	Higienista O.	
			415	1			415	4	104	Auxiliar	
Mujeres mayores de 60	Salud Sexual	Examen del seno Educación HO	415	1			415	12	35	Auxiliar	
			415	2			830	3	277	Higienista O.	
			415	1	1		21	21	7	Higienista O.	
Mujeres mayores de 60	Salud Sexual	Citología vaginal Examen del seno Educación HO	170	1			170	4	43	Auxiliar	
			192	1	1		192	12	16	Auxiliar	
			192	2			384	3	128	Higienista O.	
Adultos de 15 a 44	Promoción de la Salud	Taller de manejo de voz Taller de ergonomía Detartraje supragingival de dos arcaadas	590	4	4		120	1	120	Fonodóloga	
			1186	1	4		236	1	236	Fisioterapeuta	
			1186	1	1		1186	3	395	Higienista O.	
Adultos de 45 a 59	Promoción de la Salud	Taller de manejo de voz Taller de ergonomía Taller de factores de riesgo cardiovascular	558	4	4		59	3	20	Higienista O.	
			558	4	4		112	1	112	Fonodóloga	
			558	4	4		28	112	112	Fisioterapeuta	
Mayores de 60	Tercera Edad	Taller de factores de riesgo cardiovascular Taller de ergonomía Utilización del tiempo libre	722	2	2		36	1	72	Médico	
			287	4	4		14	56	1	56	Fisioterapeuta
			287	2	14		28	28	1	28	Fisioterapeuta
Atención a morbilidad	Salud Oral	Cita Dx Detartraje supragingival Educación HO	287	1	1		287	3	96	Odonólogo	
			287	1	1		287	3	96	Higienista O	
			287	1	1		14	14	3	5	Higienista O
Atención a morbilidad	Hipertensión Arterial Diabetes Mellitus	Consulta Médica Peso, T. A. Educación	236	1			236	3	79	Médico	
			236	11			2596	6	433	Auxiliar	
			236	4	4		46	1	48	Médico	



## RESEÑAS BIBLIOGRÁFICAS

### INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DEL CONSUMIDOR: DE LA PREFERENCIA A LA ESTIMACIÓN



Autor: John James Mora

ISBN: 958-92-79-53-8

Universidad Icesi

Cali, Valle. 2001

Formato. 16.5 x 24.4 cm

Páginas: 216

de microeconomía en español, surgió la idea de escribir estas notas.

El libro de Deaton, A. y Muellbauer, J. (1980) *Economics and Consumer Behavior*, Cambridge, Cambridge U. Press, consiste en el punto de partida de lo que aquí se expondrá. La razón es muy simple: el libro de Deaton y Muellbauer es pionero en integrar la teoría del consumidor a los desarrollos en econometría, razón por la cual siempre será de consulta fundamental. Desarrollos posteriores a la obra de Deaton y Muellbauer, como los modelos de autoselección de Heckman o las aplicaciones a la teoría mediambiental, han sido tratados en libros como el de Maddala (1983) o en los libros sobre medioambiente, como el de Azqueta (1994) *Valoración económica de la calidad ambiental*, McGraw-Hill (España) y, en pocas ocasiones, han sido tratados como el

Este libro tiene su origen en el curso de Microeconometría dictado entre 1997 y 1998 en la Universidad del Valle. Adicionalmente, algunos capítulos de la teoría del consumidor fueron expuestos durante los años 1999 y 2000 en el curso de Economía Neoclásica (Microeconomía I) en el pregrado. El objetivo del curso consistió en revisar la teoría del consumidor y sus alcances empíricos. No obstante, ante la profusa publicación de artículos y la inexistente mención de la mayoría de éstos en los libros

avance inevitable de la aplicación econométrica de la teoría del consumidor. Dos libros más merecen la atención del lector; el de Mas-Collel, A., Whinston, M.D y Green, J.R. (1995), *Microeconomic Theory*, Oxford University Press, y el de Anderson, S.P., Palma, A y Thisse, J.F. (1995), *Discrete choice theory of product differentiation*, MIT Press, Cambridge Mass. La impecable presentación de la teoría del consumidor realizada por Mascollel *et al*, hace de esta obra una invaluable fuente de consulta. Por otro lado, el libro de Anderson *et al* introduce al lector en los modelos de elección discreta prestando una gran ayuda en el análisis empírico.

Agradezco a los estudiantes del curso de Microeconometría, pues a ellos les debo el entusiasmo de comenzar a escribir el libro. Agradezco también a los profesores del Departamento de Economía en la Universidad del Valle, ya que durante los años que allí estuve me hicieron valiosos comen-

tarios e ideas. De igual forma, agradezco a Héctor Ochoa (Decano de la facultad de Economía) y a Natalia González de la Universidad ICESI por sus comentarios y, por supuesto, a la Universidad ICESI por brindarme el tiempo y el apoyo financiero para realizar las correcciones y publicar esta versión. Agradezco también a los monitores que durante la realización del libro han soportado las diferentes versiones: Eliana, R.; Adriana, G., y Liliana, S., quienes sin lugar a dudas aportaron bastante a la presentación final del mismo. Finalmente, agradezco los comentarios de un evaluador anónimo. Como es usual, los errores que persisten son de mi responsabilidad ☼

**John James Mora R.**

Departamento de Economía,

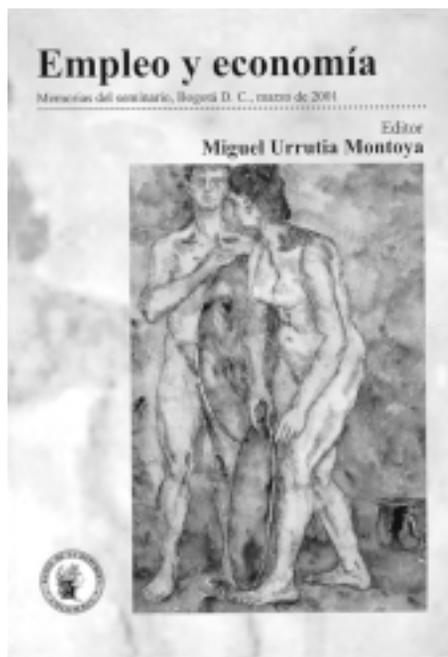
Universidad ICESI

e-mail: [jjmora@icesi.edu.co](mailto:jjmora@icesi.edu.co)

<http://www.icesi.edu.co/~jjmora>

## EMPLEO Y ECONOMÍA

(Memorias del seminario, Bogotá D.C., marzo de 2001)



Editor. Miguel Urrutia Montoya

ISBN: 958-664-099x

Banco de la República

Sección Publicaciones Económicas

Bogotá - 2002

Formato: 16 x 23 cm

Páginas: 291

«El Banco de la República lo logró: juntó dos de los mejores expertos del mundo en materia laboral con los economistas nacionales que más han analizado el desempleo. ¿Qué resultó? Una verdadera confrontación de ideas que permitió encontrar que las diferencias no eran muchas, y que podía avizorarse, por fin, un norte para las políticas... El simposio sobre el desempleo organizado por el Banco de la República resultó, pues, bastante útil. Miguel Urrutia, el gerente del Banco de la República, se anotó un verdadero hit al promover un

ambiente de discusión tan estimulante y productivo» (Revista *Dinero*, abril 9 de 2001). «James Heckman es el primer Premio Nobel de Economía, que visita a Colombia durante el año de su reinado...» (Revista *Dinero*, 27 de abril de 2001).

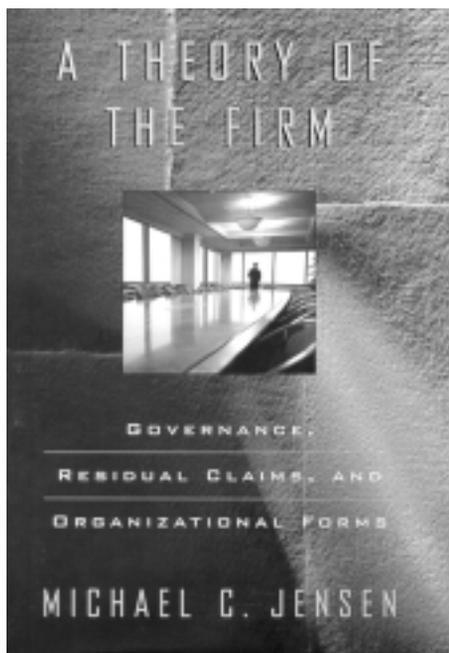
«Con la asistencia de más de mil personas y la participación de 16 expertos economistas, incluido James Heckman, el Premio Nobel de Economía año 2000, se realizó en Bogotá el seminario *Empleo y Economía*, organizado por el Banco de la República. Cada uno de los expertos presentó ideas sobre las causas y las posibles salidas al grave problema del desempleo...» (*La República*, 2 de abril de 2001).

«Una reforma laboral para disminuir los impuestos a la nómina, revisar

la jornada de trabajo, crear un salario inferior al mínimo para los jóvenes que ingresen a trabajar y reducir los costos de despido, se sigue abriendo paso entre los economistas. Así quedó planteado ayer en el semina-

rio sobre Empleo y Economía realizado por el Banco de la República en el que se analizaron las causas del desempleo y las salidas en el corto y en el largo plazo» (*El Tiempo*, 31 de marzo de 2001)☀

## A THEORY OF THE FIRM



Con el impacto que los temas relativos al control («Corporate Governance») de las firmas privadas, estatales, etc. están teniendo en las discusiones sobre normatividad y transparencia y en últimas en cuanto al desarrollo de los mercados de capitales y el crecimiento económico de los países, es importante revisar los aportes de uno de los más destacados investigadores del tema: Michael C. Jensen, Profesor Emérito de Harvard y fundador del *Journal of Financial Economics*, una de las tres publicaciones líderes en el área de la investigación en finanzas.

Autor: Michael C. Jensen  
ISSN: 0-674.00295-4  
Harvard University Press  
Cambridge, Massachusetts  
London, England - 2000  
Formato: 16 x 23 cm.  
Páginas: 315

En una selección de sus propios artículos, Jensen expone su visión sobre la estructura de las organizaciones, en un orden que va más allá del meramente cronológico. Ampliamente conocido por sus trabajos en colaboración con W. Meckling, relativos a la incidencia de los costos de agencia en la estructura óptima de propiedad de las empresas (Capítulo 4), Jensen estructura una visión que comienza por una mirada general a los procesos de toma de decisiones sobre inversiones e investigación y desarrollo en grandes corporaciones públicas, listadas en las diferentes bolsas estadounidenses entre los años 1980 y 1990.

Encontrando que la mayoría de los descalabros en cuanto a pérdida de valor de estas inversiones puede atribuirse a una falla en los mecanismos

de control internos de las organizaciones, cuando las mismas se enfrentan a un exceso de capacidad instalada global (por cuenta de lo que él llama la tercera revolución industrial), el autor presenta una serie de consideraciones respecto al «governance» de las firmas. En primer lugar plantea una posición crítica frente a las regulaciones que a principios de la década de los años 90 causaron la reducción de las operaciones apalancadas de compra y las tomas hostiles de las empresas en Norteamérica, con lo que el mercado por el control corporativo perdió efectividad como mecanismo externo de «governance». En las consideraciones finales (de lo que fue el discurso presidencial a la American Finance Association, publicado originalmente en el *Journal of Finance* (Julio de 1993) se presentan recomendaciones para fortalecer los mecanismos de control internos de las organizaciones.

A renglón seguido se analizan las características estructurales de las organizaciones diversificadas y aquellas que perfeccionaron las compras apalancadas (LBO: leveraged buyouts) apoyándose en el uso intensivo de deuda. En su análisis de las consecuencias de un mayor apalancamiento, Jensen sugiere un nuevo código de bancarrota a realizarse fuera de los juzgados.

El artículo central del libro reproduce el escrito más famoso de Jensen (en co-autoría con W. Meckling), donde se analizan los incentivos no pecuniarios que motivan a un gerente-propietario y su incidencia en el valor de la empresa. Una vez se inclu-

ye a terceros (en el sentido de tenedores de deuda y accionistas no controladores) la línea conceptual permite encontrar una estructura óptima de propiedad, los límites de la inversión, enfatizándose el uso de incentivos adecuados para superar los problemas de agencia.

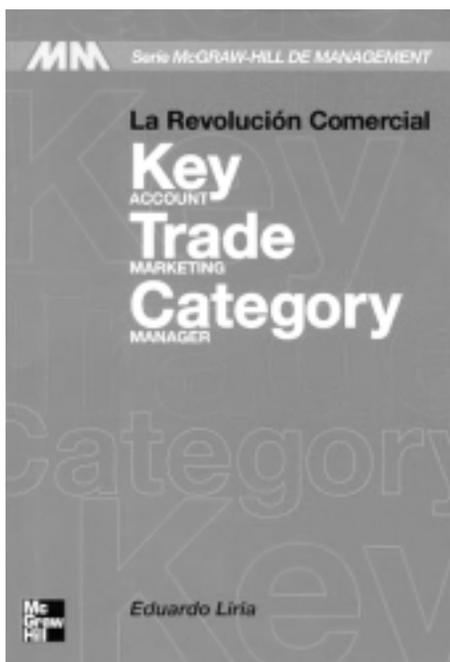
En el capítulo subsiguiente Jensen (en co-autoría con C. Smith) examina las principales implicaciones de la teoría de la agencia y su sustento empírico, revisando varios estudios realizados sobre el mercado norteamericano del control corporativo y las decisiones de reestructuración financiera.

En los capítulos finales se incluyen: (1) reflexiones acerca de la dependencia de las funciones de producción de las firmas en la estructura de propiedad, analizándose varios tipos de organizaciones; (2) Decisiones de inversión relativas a la estructura organizacional, de nuevo se analizan los resultados en varios tipos de organizaciones y (3) Conclusiones sobre el efecto en el «Corporate Governance» de la estructura de propiedad, las tomas hostiles, los derechos de votación de las acciones comunes, los cambios en la alta gerencia etc., producto de investigaciones empíricas, las cuales son estudiadas por Jensen (en co-autoría con J. Warner).

En suma el libro es altamente recomendable para quien pretenda establecer una base conceptual en el estudio de las organizaciones y sus mecanismos de control. 🌸

**Julián Benavides**

## LA REVOLUCIÓN COMERCIAL



Autor: Eduardo Liria  
ISSN:84-481-3202-5  
McGraw Hill - España  
Octubre 2001  
Formato: 16.5 x 23 cm  
Número de páginas: 275

Hace rato que en el tema de los canales de distribución no salía un libro tan completo, bien documentado y ameno para leer por los que gustan y quieren profundizar en el apasionante tema de la distribución.

En este libro se plantean conceptos innovadores y futuristas que se deben tener en cuenta; por lo tanto voy a resumir algunos de los apartes más interesantes tratados en él.

1. Se plantea cómo los fabricantes ya no se dedican como actividad prin-

cipal a producir sino a controlar las *marcas* y por el contrario subcontratan la producción (maquila). Plantea cómo cada vez más «las compañías se convierten en empresas que gravitan alrededor de sus marcas y de sus buenas y sostenidas relaciones con los canales de distribución».

2. La distribución internacional se ha venido expandiendo como consecuencia de la tendencia a la globalización de los mercados, que ha afectado tanto a los productores como a los canales.
3. Se están dando cambios acelerados en los esquemas de distribución y los países siendo invadidos por gigantes de la distribución como en el caso colombiano por Macro, Carrefour etc. En el libro

se muestra cómo los 35 primeros distribuidores penetran en promedio un país por año. Plantea el autor las razones para la expansión de la distribución, entre las que se pueden resaltar:

- a. Un libre comercio, que cada vez es más transparente, fácil y barato.
- b. Los gustos de los consumidores se están estandarizando.
- c. Las nuevas tecnologías facilitan la gestión y el control.
- d. Avances en la logística.
- e. Mercados emergentes, que tienen necesidades similares y fuerte propensión al consumo.
- f. Las barreras tradicionales están derrumbándose.

Lo anterior lleva a considerar alternativas de distribución:

- a. **Desde cero:** Es decir, a partir de la nada, lo cual representa un trabajo muy duro, lento y de alto riesgo.
- b. **Joint ventures:** Con empresas locales, lo cual facilita el ingreso pues se aprovecha el *Know how* y todas las relaciones con los proveedores y con el gobierno.
- c. **Compra de compañías existentes:** Es el más caro, pero el más seguro.
- d. **Franquicias:** Es más lento, pero tiene la ventaja de que la inversión la hacen otros.

El autor presenta cuadros donde muestra la evolución que han tenido las principales marcas de distribución europeas en los mercados in-

ternacionales en los últimos años, lo cual les da una idea a las personas encargadas de diseñar canales de distribución en el ámbito colombiano de lo que puede llegar a pasar en los próximos años y por lo tanto facilitarles la labor de diseñar las estrategias de distribución para sus compañías .

En el capítulo tercero, el autor hace una síntesis muy interesante de la evolución de la distribución en el mundo y de cómo ha afectado esto las relaciones con el consumidor y sus hábitos de compra.

En el capítulo cuarto muestra cifras actualizadas de las ventas de las principales compañías de distribución en el mundo, las cuales permiten al estratega en distribución tener más claridad de hacia dónde enfocar sus esfuerzos para ser competitivos en el mercado global, cómo ganar mercado incrementando el valor de sus accionistas. Pero este capítulo se hace más interesante aún pues hace un análisis sobre el mercado latinoamericano y sobre la importancia que está teniendo para las grandes compañías de distribución en el ámbito mundial. Muestra el mercado latinoamericano como:

- \* Creciente, con un potencial de desarrollo enorme.
- \* Un mercado de 400 millones de consumidores.
- \* Consumidores hábiles, rápidos, despiertos, creativos, emprendedores y excelentes comunicadores.

Plantea el autor un tema que está siendo común en el mundo y en Colombia se ha visto con mayor fuerza y es el de la concentración de la dis-

tribución marcada por la tendencia a realizar fusiones y compras con lo cual los canales obtienen más poder de negociación. Recuerden los casos recientes de Almacenes Éxito - Cadenalco, Carrefour-Carulla, etc.

Se hace un análisis del comercio en algunos países europeos, como Francia, el cual se encuentra maduro, lo que dificulta la comercialización y ha empezado a prestar nuevos servicios con el fin de atraer la clientela (financiación y entregas a domicilio), esto también ha llegado a Colombia y las cadenas de almacenes que antes sólo vendían de contado están diseñando sistemas de financiamiento cada vez más ágiles y con menos condiciones.

La entrada a Colombia de Carrefour, el inventor del formato de hipermercado (por allá en los años 60) y con más de 9.000 puntos de venta entre: hipermercados, supermercados, tiendas de descuento, cash, tiendas de proximidad, tiendas de congelados, ópticas y recambios de automóvil, cuenta con 327.000 empleados y atiende 2000 millones de clientes en todo el mundo. Muestra cómo el know how que tiene este distribuidor puede influir en la forma de hacer distribución en los países donde entra. Además, esta empresa trabaja muy fuerte en las marcas privadas con las consiguientes ventajas en posicionamiento, merchandising y estrategias de precios.

En la segunda parte del libro, el autor hace una excelente exposición sobre los key account, el trade marketing y los category manager.

Plantea en el capítulo X cómo Trade Marketing «se da cuando el proveedor (la marca) se involucra directa-

mente en la gestión de la distribución para crear una estrategia de marketing adecuada y óptima entre el producto y el punto de venta. El objetivo es crear una Joint Marketing y un plan operativo y eficaz con rentabilidad para ambas partes».

Leer este capítulo y los siguientes aclara mucho la función de estas tres figuras y les permite a los gerentes de mercado de las organizaciones identificar cuál de ellas se adapta mejor a sus necesidades y ser más competitivos en los mercados actuales.

El autor hace una clara diferenciación entre el Key Account y el Trade Marketing brindándole al lector elementos para decidirse por una de estas figuras, si las condiciones del mercado o de la empresa lo ameritan.

En uno de los capítulos, el autor da una serie de parámetros para evaluar la rentabilidad, dada la importancia de conocer ésta para realizar una gestión de cartera eficiente.

El lector encuentra un tema «muy nuevo y bien tratado» que le brinda elementos para diseñar sus estrategias de servicio al cliente: el ECR (Efficient Consumer Response) cuyo objetivo es crear un sistema de respuesta rápida al consumidor, cambiando la dirección de la cadena de suministro y pasando de un sistema controlado por el fabricante a uno controlado por el consumidor que hala el producto. El punto de partida del sistema está en los puntos de pago, en el momento en que el cliente cancela el producto y por medio del código de barras se recibe información en las oficinas centrales anali-

zando tendencias del consumo, hábitos de compra, niveles de stock, etc.

Muestra el ECR como una manera nueva de ver las relaciones de la marca con el distribuidor que permite reducir costos, mayor satisfacción de los consumidores, elimina roturas de stock, mejora la rotación y otras más que el lector puede encontrar interesantes en este libro.

Hay además un capítulo interesante sobre la administración por categorías.

Este libro no debe faltar en las personas que tienen que ver con los canales de distribución, tanto nacionales como internacionales.

**Carlos Alberto Areiza Vélez**

Profesor de Canales de Distribución

Universidad ICESI 