

# CONTRIBUCIONES A LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
GRUPO DE EMPRESARIADO  
Manizales, 2009





## PROLOGO

### ¿MÁS ALLÁ DE LA ADMINISTRACIÓN?

Administración es un término digno de ser utilizado en muchos contextos, no sólo públicos, como se entiende cotidianamente, sino también privados. Sin embargo, en ambos casos la administración se escenifica en el mundo de la percepción y de la práctica como los actos, las acciones, las actualizaciones y las actividades que ponen en movimiento una realidad que le imprime al hacer humano un orden nuevo o tradicional, a una situación específica en un contexto determinado. Quizá de aquí la importancia de la etimología misma de la palabra ya que el prefijo latino *ad* indica “tender hacia o dirección”, es decir, es la acción que muestra un camino o mejor que lo alumbra para que los caminantes del mundo puedan tener claridad en su caminar y en su finalidad; de la palabra misma también tenemos el término latino *ministrare*, que traducimos como suministrar algo o servir, en otras palabras, es brindar al alguien algo que no posee o por lo menos no sabe que lo posee. De esta forma, *ad-ministrare* nos evoca una realidad donde alguien contribuye a direccionar unas situaciones con unas estrategias y unos fines claros, de ahí que la administración como ejercicio en la vida cotidiana trascienda el significado que en la actualidad tiene.

Bajo este panorama, cuando nos referimos a administración aparecen una cantidad de áreas de aplicación que van mucho más allá de liderar, planificar y organizar unas actividades, o de distribuir la fuerza de trabajo en coherencia con el tiempo y el espacio. La administración implica necesariamente a la humanidad, a las personas como sujetos autónomos, independientes y participantes de las mismas decisiones. Cuando evocamos la palabra *ad-ministrare*, necesariamente tenemos que invocar la existencia de los hombres y de las mujeres libres, de tal forma que sólo es posible exteriorizar estrategias de dirección en la medida en que los seres humanos mismos sean conscientes que previo a lo externo a ellos mismos está su propia direccionalidad, es decir, antes de tener la competencia de saber qué se hace con el mundo práctico se tiene que saber qué se hace uno mismo, pues nuestra posesión es la primera y más legítima forma de auto-administrarnos. De tal manera que se es un buen administrador cuando el sujeto en cuestión se administra a sí mismo de una forma

óptima. En este sentido podemos afirmar que sólo se administra en la medida en que nos administremos o, dicho en coherencia con la reflexión anterior, sólo conducimos una realidad en la medida en que conducimos nuestra propia realidad.

De aquí podemos inferir que la administración, en sentido ontológico, juega en la dinámica entre lo privado y lo público, en la medida en que las personas administran su propia subjetividad, su propio tiempo y su propio espacio, su propio ser, por esto podemos hablar de la administración del *oikos*, es decir, de nuestro hogar, aquello en lo que moramos, o lo que habitamos. Pero también podemos hablar de la administración de lo público, de las organizaciones, en general: administración pública, administración política, administración empresarial, entre otras, escenarios en donde se constituye la dirección, planificación y organización del sujeto colectivo. Ahora bien, estas dos esferas (privado y público) no son independientes, ellas siempre intentan penetrarse, por ello la buena administración pretende hacer de los espacios públicos espacios de morada para quienes se desempeñan allí, por ello aparecen expresiones como ¡hagamos de la empresa una familia!, ¡tenemos que apropiarnos de nuestra empresa!, ¡hay que tener sentido de pertenencia!. Pero esta relación también se da a la inversa: en actualidad la casa, el escenario de la intimidad, también se convierte en un lugar de despacho, hasta allí nos acompaña nuestra labor en la empresa.

A partir de estas tematizaciones sobre la importancia de la administración es digno celebrar el surgimiento de esta publicación que, como todo lo que se hace público, se hace para todos, pasa a ser un acontecimiento que surge de la intimidad académica y trasciende lo colectivo, ya sea como autor o actor de las reflexiones, como crítico o contradictor científico. Toda publicación significa el tránsito de los pensamientos que habitaban en la oscuridad a la claridad que sólo brinda la luz de lo público. Es importante recordar que la única manera que tiene el conocimiento de evolucionar es cuando se expone, cuando se fija en significados y se lanza a los decires de los estudiosos del tema en cuestión. El circuito del conocimiento sólo se dinamiza con la publicación y este es el paso que la Universidad Autónoma de Manizales y el Departamento de Administración en particular dan en este momento hacia la construcción, validación y crítica del conocimiento de la administración.

Los tres temas que se presentan en este volumen son de mucha relevancia para el saber administrativo: empresarismo, gestión humana y finanzas. El empresarismo o emprendimiento, como también se le denomina, constituye el motor o la base que los seres humanos inmersos en un contexto de consumo deben desarrollar, ésta es la fortaleza de las raíces empresariales que han de habitar en las personas que quieren intervenir en el mundo de la empresa, en el mundo de los negocios. Las acciones emprendedoras se fundamentan en la actitud de los sujetos que propenden por triunfar económicamente, esta propensión nos conduce a varios interrogantes que se constituyen en puntos neurálgicos de reflexión: ¿es el emprendimiento connatural al ser humano? ¿Se puede formar en la academia el espíritu empresarial? ¿Qué labor desempeña el conocimiento de conceptos y estrategias empresariales en el desarrollo de los líderes empresariales? Estas y otras muchas preguntas subyacen en la tematización del empresarismo, que de alguna forma se develan en el material que se presenta en este volumen.

Ahora bien, pensar en la facultad de liderazgo de los seres humanos nos conduce a pensar en el segundo punto que hemos denominado gestión humana, ya que quien emprende, quien lidera, no es más que un ser humano, como humanizado también es su campo de trabajo, quien emprende sólo puede existir si existe en aquello con quienes se puede emprender, de tal forma que todo este proceso no es más que una labor que empieza, acontece y finaliza en la condición humana. De esta manera la gestión humana implica mirar a las personas y a las organizaciones desde su condición de seres vivos, racionales y sujetos de dignidad, esto es, como semejantes en una comunidad de intereses plurales; lo cual debe conducir al desarrollo, a la búsqueda de mejores condiciones de vida.

En esta dinámica, la reflexión sobre las finanzas constituye un punto nodal que es necesario repensar en la actualidad administrativa, ya que esta área del saber implica abordar temas tan crudos como el valor de los productos en coherencia con el balance del trabajo, y temas tan amistosos como la liquidez y las ganancias en término de bienes y servicios. De esta manera, las finanzas dan cuenta de la dinámica de las tenencias en términos económicos, y todos los elementos que ello acarrea, movimientos económicos de los productos, movimientos internacionales, la dinámica en la bolsa de valores. Así, este tema, siempre

actual y des-actual, por la fluidez de de sus productos, siempre lejano y la vez cercano por su incorporación inmediata en el mundo de la vida económica de cualquier ser humano, es el tercer y último tema del trabajo que presentamos a continuación.

La capacidad de poner en marcha una nueva realidad en general, pero empresarial, para nuestro caso; el despliegue, las expresiones y el ser de la humanidad en sus múltiples formas del tener, y como consecuencia, la forma de cuantificar los productos que brotan de la existencia de las personas (emprenderismo, gestión humana y las finanzas), constituyen los pilares sobre los cuales se edifica esta reflexión, que los autores y la UAM pretenden que contribuyan a la construcción y constitución del saber administrativo puesto que el hacer público los pensamientos de forma argumentada, crítica y objetivita es la forma más veraz de contribuir al crecimiento del conocimiento de las áreas del saber en general, pero de la administración, para nuestro caso en particular.

**JOSÉ HOOVER VANEGAS GARCÍA**

## DATOS DE LOS AUTORES

### **CARMENZA GALLEGO GIRALDO.**

Trabajadora Social. Especialista en Administración de Recursos Humanos, Magister en Gerencia del Talento Humano.

Profesor Auxiliar. Universidad de Caldas.

[carmenzagagi@hotmail.com](mailto:carmenzagagi@hotmail.com)

### **CRISTHIAN GUILLERMO NARANJO HERRERA.**

Abogado. Especialista en Administración de Recursos Humanos, Magister en Administración.

Profesor Asistente. Universidad Autónoma de Manizales.

[cnaranjo@autonoma.edu.co](mailto:cnaranjo@autonoma.edu.co)

### **GABRIEL EDUARDO ESCOBAR**

Economista

Docente Universidad Autónoma de Manizales

[gabrieledo@autonoma.edu.co](mailto:gabrieledo@autonoma.edu.co)

### **JAIRO TORO DIAZ**

Ft. Especialista en Gerencia en Salud, Especialista en Auditoría en Salud, Mag. en Administración Económica y Financiera – Candidato a Doctorado en Administración

Email: [jtorod@autonoma.edu.co](mailto:jtorod@autonoma.edu.co)

### **MARCELA CARVAJAL**

Especialista en Docencia e Investigación Universitaria.

Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales.

Universidad Autónoma de Manizales

[marcelacarvajal@autonoma.edu.co](mailto:marcelacarvajal@autonoma.edu.co)

### **RUBEN DARIO ARANGO**

Contador Público

Docente Universidad Autónoma de Manizales

[rdarango@autonoma.edu.co](mailto:rdarango@autonoma.edu.co)

### **SANTIAGO QUINTERO RENAULD**

Economista Empresarial - UAM -Especialista en Negocios y Marketing

Internacional - UAM -Doctorado en Dirección y Administración de Empresas

(En Curso)Universidad San Pablo CEU - Madrid (España)

Email: [saquir@autonoma.edu.co](mailto:saquir@autonoma.edu.co)

**CAPITULO I**

**ORGANIZACIÓN**

**Y**

**EMPRESARIADO**

# **EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE**

**CRISTHIAN GUILLERMO NARANJO HERRERA  
CARMENZA GALLEGO GIRALDO.**

## **RESUMEN**

El presente trabajo analiza el aprendizaje organizacional en torno a la ventaja competitiva sostenible para la empresa en el marco de la sociedad del conocimiento. Apoyado en la teoría de recursos y capacidades y la perspectiva de la empresa basada en el conocimiento, se sustenta el aprendizaje organizacional como una metacapacidad que contribuye a la posición estratégica de la empresa y es fuente de primer orden en la generación y sostenimiento de su ventaja competitiva.

## **PALABRAS CLAVES:**

Sociedad del Conocimiento, Aprendizaje Organizacional, Ventaja Competitiva Sostenible, Recursos y Capacidades de la Empresa.

## **ABSTRACT:**

The present work analyzes the organizational learning around the sustainable competitive advantage for the company within the framework of the knowledge society. Supported in the theory of resources and capabilities and the perspective of the company based on the knowledge, the organizational learning like a metacapability is sustained which contributes to the strategic position of the company and is source of first order in the generation and support of its competitive advantage.

## **KEYWORDS:**

knowledge society, organizational learning, sustained competitive advantage, resources and capabilities of the company.

## **INTRODUCCIÓN**

En un escenario global, altamente veloz, cambiante y complejo, como el que enfrentan las organizaciones en la sociedad del conocimiento, la gestión de éste como recurso y capacidad constituye un elemento clave para el éxito organizacional, teniendo en cuenta que el proceso de aprendizaje es el que permite adquirirlo y posteriormente aplicarlo a los productos, servicios, procesos y el propio modelo de negocio a seguir, resultando imprescindible para la competitividad.

En este orden de ideas, el interés del presente trabajo es el de analizar y argumentar teóricamente porqué el aprendizaje organizacional es una metacapacidad fuente de ventaja competitiva sostenible. Para tal fin, se presenta un panorama general en torno a la sociedad del conocimiento, sus características, implicaciones y la empresa que en tal contexto emerge.

En segundo lugar, se citan los postulados básicos de la teoría de recursos y capacidades, pasando luego a describir como el conocimiento constituye una fuente de ventaja competitiva sostenible, destacando su valor estratégico y su carácter intangible.

Luego se aborda el aprendizaje organizacional, estableciendo sus enfoques, niveles y concepto, además de efectuarse algunas consideraciones preliminares en el marco de referencia del presente trabajo, para posteriormente analizarlo como capacidad que contribuye a la ventaja competitiva sostenible a partir del cumplimiento de los presupuestos de la teoría antes citada. Culmina esta parte del documento con una breve caracterización de las organizaciones que aprenden y consideraciones en torno a la necesidad de orientar la empresa hacia el aprendizaje.

Con base en lo anterior, se concluye frente al valor del aprendizaje organizacional en torno a la dimensión estratégica de la empresa y como fuente de ventaja competitiva sostenible, anotando la profunda relación con las políticas, estrategias y prácticas de recursos humanos.

## **1. ENTORNO ORGANIZACIONAL**

El escenario actual que enfrentan las organizaciones se caracteriza por su globalización, dinamismo, complejidad e incertidumbre, configurando un orden bastante distante de épocas anteriores, no solo por las transformaciones producidas por la irrupción de las denominadas tecnologías de la información y la comunicación, sino por la nueva concepción del trabajo, la empresa y la economía misma, basados todos ellos en el conocimiento así como en la rapidez y profundidad con que ocurren los cambios.

Aunque resulta osado, se hace necesario su descripción para comprender posteriormente el papel que las personas y el conocimiento desempeñan en la empresa, conectando con el aprendizaje, razón por la que, al menos como un referente general que contribuya a delimitar el entorno en el que deciden y actúan las organizaciones, se aborda la sociedad del conocimiento como paradigma dominante.

## **1.1 Sociedad del Conocimiento**

Se opta por este nombre bajo el entendido que recoge un sinnúmero de denominaciones que, con referencia al mismo fenómeno se encuentran con frecuencia<sup>1</sup>, tales como era de la información, sociedad postcapitalista, economía digital, sociedad digital o cibersociedad, según el énfasis o enfoque que cada autor le da a los componentes que caracterizan dicha sociedad.

El concepto hace referencia a un paradigma que está produciendo profundos cambios en nuestro mundo, impulsados principalmente por los nuevos medios disponibles para crear y divulgar información mediante tecnologías digitales, de forma que las comunicaciones y los mecanismos de coordinación se están digitalizando en muchos sectores de la sociedad, todo lo cual se traduce en la aparición progresiva de nuevas formas de organización social y productiva (CEPAL, 2003).

La profunda y acelerada transformación producida se explica no solamente por la globalización de la economía, sino por la transferencia de información para la creación de conocimiento organizativo que sumado al gran avance de la ciencia y la tecnología durante el siglo pasado, ha supuesto como centro o núcleo el conocimiento, recurso intangible de naturaleza intelectual y creador básico del valor que en ella se reconoce, al ser puesto en acción con un carácter innovador mediante el emprendedor – empresario- y la operación de la empresa en el mercado (Bueno Campos, 2007), lo cual ha dado lugar a

---

<sup>1</sup> Manuel Castells acuñó el término era de la información, Peter Drucker hizo lo mismo con el de sociedad postcapitalista, mientras que Don Talscott le denominó economía digital.

la llamada era de los intangibles. En el contexto descrito, la nueva sociedad se construye en torno a los ejes de la complejidad, la diversidad, la coevolución y como un sistema social abierto y que funciona en red, fomentando la convergencia, dadas las dimensiones y características del conocimiento.

### **1.1.1 Características**

Si bien resulta difícil caracterizar un fenómeno de la magnitud y complejidad como el que nos ocupa, y aún a riesgo de quedar incompleta o ser susceptible de ajuste, a continuación se presentan los aspectos que, en su conjunto, configuran la sociedad del conocimiento:

- El conocimiento como medio de producción principal, donde el papel protagónico lo desempeñan los trabajadores del conocimiento y las organizaciones que lo utilizan para posicionarse en los mercados, en una etapa de capitalismo postindustrial. Los trabajadores son los propietarios del medio de producción más importante. (Drucker, 1994).
- La economía del conocimiento se basa, en suma, en la consideración del conocimiento, tanto observado como recurso, como en su perspectiva de capacidad o de competencia, como un activo empresarial valioso y crítico, por lo que la integración o suma de los activos intelectuales o de naturaleza intangible se está definiendo con el concepto de Capital Intelectual, el cual junto al Capital Físico – Financiero expresa el valor actual de las empresas y el exponente de las auténticas competencias esenciales de estas en la economía globalizada (Bueno Campos, 2007).
- La revolución tecnológica, centrada en torno a las tecnologías informáticas y de la comunicación, de tal suerte que se almacene, procese y distribuya información a través de grandes redes. Dichas tecnologías presentan gran versatilidad, penetración y su uso en el trabajo y los negocios cada vez alcanza mayores niveles de profundidad y frecuencia, habida cuenta de su generalidad, ya que no pertenecen a un sector, producto o servicio específico.
- La generación, procesamiento, transmisión y aplicación del conocimiento como fuente de productividad y poder. Esta característica ha dado lugar dentro de la teoría de recursos y capacidades al estudio del conocimiento y su gestión, como el recurso más importante estratégicamente para las empresas, por lo que más adelante se trata de forma detallada.
- La cobertura global bajo sistema de red, bien sea mediante internet, intranet o extranet, proporciona conectividad e interactividad e implica una infraestructura apropiada, esto es, un

conjunto de servidores, ordenadores y cableado, entre otros, que afectan la configuración de la empresa y el diseño del trabajo.

- La digitalización de datos e información -mediante el sistema binario- acorde con estándares de calidad, velocidad, capacidad, disponibilidad y alcance. No se trata tanto de acceder a mucha información, sino de tener aquella que se necesita, confiable, en el momento oportuno y asimilable para quienes la utilizan a efectos de tomar decisiones.
- El rompimiento de los límites espacio temporales, así como la abolición de fronteras, reducción de la privacidad, cambios en el hogar, el ocio y en la relación ciudadano – Estado. El momento, sitio y forma de relacionarse está cambiando ante la posibilidad de comunicarse y compartir, en tiempo real, con personas o grupos de cualquier parte del mundo, en cualquier instante y bajo formatos que permiten, simultáneamente, el uso de texto, voz, imagen y sonido.

### **1.1.2 Implicaciones Organizacionales**

En el escenario descrito irrumpen nuevos tipos organizativos, como la denominada empresa virtual o la organización en red, a la par que se transforma el trabajo de las personas o se crean nuevas formas del mismo, como es el caso del teletrabajo. Se requiere más intelecto y menos mano de obra, siendo necesario agregar valor a partir de la información.

Adicionalmente, esta transformación del sistema capitalista fomenta la desregulación, la privatización y el desmantelamiento del contrato social entre el capital y la mano de obra, la descentralización y la interconexión de las empresas, tanto interna como en su relación con otras, un aumento considerable del poder del capital frente al trabajo, con el declive simultáneo del movimiento sindical, entre otras causas, por la individualización, precarización y flexibilización crecientes de la relación de trabajo (Castells, 1997).

Se trata entonces de pensar globalmente y actuar localmente, lo cual lleva a la cooperación, generando diversos tipos de integración, incluso con la competencia, buscando la flexibilidad y complementariedad que le permita a las organizaciones responder con soluciones difíciles de imitar, a las demandas del mercado (Gulati, 1999; Pfeffer, 1998). Así, la búsqueda de mecanismos para generar, transferir y desarrollar continuamente el conocimiento que la empresa requiere y su materialización en los bienes y servicios de alta calidad que los clientes exigen, pasa a ser esencial en las organizaciones.

### **1.2. Empresa Emergente (Basada en el Conocimiento)**

El nuevo modelo se caracteriza por la importancia de la internacionalización de la empresa y su dirección, la transculturalidad de sus equipos, la importancia de las alianzas, la cooperación empresarial, los cibernegocios, la ética, la diversidad, la transparencia y el compromiso social de la empresa (Bueno Campos, 2007).

No obstante, para los efectos del presente trabajo, se quiere destacar la importancia del gobierno del conocimiento, de la innovación y del aprendizaje organizativo que lleva a un rediseño estructural y funcional de la organización empresarial, también planteada por el citado autor, al considerarlo esencial

para el éxito empresarial, sin olvidar que estos aspectos se encuentran íntimamente ligados a los recursos humanos de la empresa.

Entendida la sociedad del conocimiento como el producto del cambio competitivo, tecnológico, espacial, cultural y organizativo antes descrito, el diseño del nuevo modelo de empresa pasa por su carácter “inteligente” o pensante (Rubinstein y Firstenberg, 1999), basada en conocimiento, trabajando en red y, por tanto, con una configuración más plana y con modos más colaborativos y relacionales entre sus miembros y con los agentes sociales vinculados con ella, todo lo cual exigirá una enorme flexibilidad y gran capacidad de aprendizaje.

El entorno de los negocios brevemente esbozado demanda una organización que en lugar de jerarquías se estructure con base en competencias y resultados, que reduzca los tiempos de desarrollo de sus productos, capaz de innovar su modelo de negocios, flexible, sinérgica, contributiva, sostenible y enfocada (González Gatica, 2.006).

Siguiendo el modelo planteado por Arbonés (2006), la base central de la empresa basada en el conocimiento es una cadena de tres áreas de actividad clave: la inteligencia competitiva como área para captar información del entorno que afecta a la empresa en términos de oportunidades o amenazas; el aprendizaje como la forma en que se da respuesta a estas señales, amenazas u oportunidades, estableciendo sistemas de mejora, ajustando capacidades y competencias; y la innovación, que recoge la actividad de I+D+I como el proceso formal que va desde la generación de la idea hasta su puesta en el mercado.

Se resalta el hecho que el modelo contempla como megacapacidad de la organización la *relación*, y por tanto la misión del management (estrechamente vinculada con los líderes) será proveer espacios, recursos, tecnología e incentivos para mejorar día a día esta capacidad. Los líderes, entonces, tienen que estar concentrados en crear un sistema de elaboración de señales, de diálogos que den sentido a las mismas y hacer que el conjunto de relaciones crezca de forma armónica, basada en una identidad diferenciada como uno de los objetivos de mayor trascendencia, en la que la oportunidad (velocidad de respuesta), resulta vital, así como los procesos de creación, intercambio y la implicación de los trabajadores con relación al conocimiento. En este escenario, entonces, el aprendizaje asume un rol protagónico, no solamente desde su perspectiva cognitiva, sino en el fértil campo de la interacción social.

En el marco de referencia abordado, irrumpe la denominada teoría de los recursos y capacidades, que pretende proporcionar una explicación del fenómeno centrada en la gestión al interior de la organización y enfocada en su competitividad y estrategia. A continuación se presentan sus postulados principales y se argumenta porqué los recursos y capacidades constituyen fuentes de ventaja competitiva sostenible.

## **2. LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

En el fascinante, pero amplio y diverso campo de la administración estratégica surge la teoría de recursos y capacidades, de la que posteriormente, de la mano de la escuela de procesos, aparece la gestión del conocimiento, considerándose el conocimiento tanto como un recurso como una capacidad estratégica de la organización.

La administración estratégica (Grant, 1995), supone un proceso diagnóstico interno y externo en el marco de un ejercicio prospectivo, requiere la construcción de la misión, la visión y un marco de principios, valores y objetivos institucionales, contempla el análisis, formulación e implementación de estrategias, incorporando la medición mediante indicadores que permitan evaluar los procesos, resultados e impacto y, en caso de ser necesario, efectuar los ajustes respectivos.

### **2.1 Postulados**

La teoría de los recursos y capacidades plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las distintas características de la misma –heterogeneidad- y que dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones -movilidad imperfecta-, aspectos que explican las diferencias de rentabilidad entre las mismas (Carrión & Ortiz, 2000).

Sostiene también que los recursos y capacidades cada vez tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa y que el beneficio de la empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación y uso de las capacidades y recursos de que dispone.

Cabe añadir que mediante el análisis de los recursos y capacidades se identifican las fortalezas y debilidades de una organización y si con base en ellos se pueden explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, se constituyen en fuente de ventaja competitiva, por lo que ha de apuntarse a la generación de capacidades distintivas en aras a lograr ventajas competitivas sostenibles. A través de los recursos y capacidades, entonces, la organización puede hacer realidad y ajustar la estrategia.

## **2.2 Recursos y Capacidades Como Fuente de Ventaja Competitiva Sostenible**

La competitividad es la capacidad de identificar y aprovechar, en un escenario específico, ventajas económicas en un mercado global en forma permanente y sostenible, para lo cual se requiere de actores y condiciones favorables, así como de políticas y acciones apropiadas. Esa relación de intercambio entre la empresa y el mercado se desarrolla dentro de un sistema comercial, en el que existen una serie de factores no controlables por ésta, que constituyen el entorno. La empresa, a través de la estrategia, busca de manera proactiva, comprender y anticipar dicho entorno, de manera que pueda adaptarse a los cambios que se produzcan en el mismo, buscando simultáneamente innovar y crear valor para sus clientes y agentes sociales (Martín López, 2003).

Desde la pasada década, algunos factores han afectado la naturaleza de la competencia, modificando las fuentes de ventaja competitiva y el funcionamiento económico de los diferentes agentes económicos. Entre dichos factores cabe mencionar la liberalización en determinados sectores, el paso de un sector integrado verticalmente y centralizado a otro descentralizado, de estructura fragmentada y dominado por empresas especializadas, cuyos excesos de capacidad se resuelven acudiendo a fusiones, adquisiciones o alianzas que permiten acceder a mercados cerrados; la necesidad de ser “ecológico” o “verde” en la concepción y uso de los productos y servicios, así como en el manejo de los desechos; la orientación al cliente y la calidad, todo ello marcado por el impacto de la competencia global (Prahalad y Hamel, 1998).

El nuevo esquema organizativo habrá de tener en cuenta, entonces, los constantes y rápidos cambios del entorno, la visión y el propósito organizacionales, las necesidades y expectativas de los diversos agentes que interactúan con la empresa -clientes, proveedores, empleados, propietarios, competencia, gobierno, sociedad en general- y el proceso de creación de valor, con la posibilidad de operar en un entorno complejo e incierto, generando entre todos los que forman parte de la organización -personas, grupos, redes- un conocimiento que sea capaz de añadir valor y diferenciarla, generando así, ventaja

competitiva sostenible (Raich, 2000), sin olvidar que el conocimiento se adquiere cuando el ser humano aprende.

Sin embargo, la competitividad no se relaciona exclusivamente con factores del entorno, sino que depende, sobre todo, de los recursos y capacidades con que cuente la organización para hacerle frente y aprovecharlo al máximo, en especial, acorde con lo tratado, el conocimiento, que constituye un recurso porque se requiere de diferentes saberes para desarrollar las actividades de la empresa: mercado, clientes, tecnología, legislación, competencia, mejores prácticas, producción, servicio, entre otros. Por otra parte, se trata de un recurso intangible, individual, humano u organizativo, en ocasiones escaso, heterogéneo, defendible legalmente, valioso estratégicamente para la empresa ya que no se deprecia con el uso, y su réplica o imitación puede ser difícil dada su naturaleza tácita y compleja (Ortiz de Urbina, 2000).

La combinación de conocimientos de diferentes personas en la empresa crea capacidades distintivas y genera sinergias, ya que puede extenderse con un costo reducido a otros productos, servicios o mercados sin disminuir su valor, más bien, entre más conocimiento se usa, más valor se genera. Un ambiente de aprendizaje en la empresa fomenta dicha combinación y proporciona las condiciones necesarias para la aplicación productiva del conocimiento adquirido, al brindar espacios, recursos y en general una cultura favorable a la absorción, utilización y socialización del conocimiento.

El conocimiento reside en la mente de las personas y de allí su conexión inicial con la dirección de recursos humanos y el aprendizaje en las organizaciones, la cual se traduce en escenarios de interacción social para compartirlo y dinamizarlo, de directrices para aplicarlo en función de procesos y resultados concretos, del acompañamiento y continuidad que le son propios y de la necesidad de ser medida su contribución, sin olvidar que desde su lectura como recurso o capacidad, en particular en una sociedad del conocimiento, se convierte en un bien transable en el mercado con un relevante impacto estratégico y competitivo.

Para concluir este epígrafe, con base en lo dicho se puede afirmar (Barney, 1991) que la ventaja competitiva es posible si los recursos usados para competir son valiosos, raros, imperfectamente movibles y no sustituibles, características que presenta el conocimiento construido y mejorado por los seres humanos que interactúan en la organización y susceptibles de aplicar al aprendizaje como capacidad dinámica de la organización. Si se conservan en el tiempo los anteriores atributos, tal ventaja

competitiva será sostenible, por lo que tanto los recursos humanos como el conocimiento, mediado por el aprendizaje, han de ser gestionados adecuadamente, o de manera más precisa, dirigidos, por lo que las áreas de talento humano y los líderes en la empresa son actores cruciales en la ecuación que integra el conocimiento, la estrategia, las personas y la competitividad de la organización.

### **3. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

#### **3.1. Consideraciones Preliminares**

El aprendizaje organizativo ha sido descrito de manera diversa (Miller, 1996), al ser un concepto abordado por múltiples disciplinas y aplicado a diferentes campos (Dodgson, 1993; Romme y Dillen, 1997) como la psicología, la sociología, la economía industrial, la teoría de la organización, la pedagogía y la dirección estratégica. Ubicados en el plano organizacional se encuentran las perspectivas del enfoque contingente (Meyer, 1982), de la teoría de la información (Huber, 1991), la teoría de sistemas (Stata, 1989; Senge 1990; Kofman y Senge, 1993) o la teoría institucional (Blacker y McDonald, 2000; Coopey y Borgoyne, 2000).

En el escenario estratégico puede mencionarse la reciente literatura sobre competencia basada en capacidades (Hamel y Prahalad, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Sanchez y Heene, 1997) y capacidades dinámicas (Grant, 1996; Lei et al, 1996; Teece, Pisano y Shuen, 1997) que destacan la importancia de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional para competir en entornos dinámicos, modelos que constituyen la base central del presente análisis, si bien en momentos puntuales se hace referencia a las demás propuestas.

Integrando a las consideraciones de la multidisciplinariedad y enfoques del aprendizaje organizativo el referente conceptual ya citado de la teoría de recursos y capacidades, también denominada teoría de la empresa basada en recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991), puede afirmarse que el aprendizaje organizacional es una capacidad dinámica que se apoya en dos recursos fundamentales: conocimiento y recursos humanos, y que contribuye al desarrollo y mejora de las capacidades organizativas y a la generación de ventajas competitivas sostenibles.

Aunque la naturaleza y extensión del presente trabajo impiden abordar a profundidad cada enfoque de aprendizaje, posteriormente se presenta una breve sinopsis de los mismos, siendo importante anotar que

en general la literatura sobre aprendizaje organizacional constantemente evoca el concepto psicológico de aprendizaje individual, buscando la similitud, diferencias y complementos entre ellos (Kim, 1993), al punto que se afirma que su nexo común es la adquisición de nuevos conocimientos que llevan a una modificación o alteración del comportamiento individual o colectivo, según el caso (Stata, 1989).

Sin embargo, existen dos diferencias fundamentales entre ambos tipos de aprendizaje, en el sentido que el de carácter individual depende exclusivamente de la capacidad de cada persona, mientras que el organizacional, al implicar conocimientos, percepciones y creencias compartidas (Senge, 1990), vendrá limitado por la existencia de una acción conjunta de todos los individuos involucrados en el proceso, bajo una concepción sistémica. Por otra parte, el de tipo individual utiliza la mente de los individuos como soporte del conocimiento adquirido, en tanto que en el organizativo esto supone un riesgo de pérdida de conocimiento ligado a la rotación del personal, por lo que se busca estructurarlo en función de la memoria de la empresa, materializada en su cultura, rutinas de trabajo, o su estructura (Walsh y Ungson, 1991).

### **3.2 Enfoques, Niveles y Concepto**

A partir del aporte de la psicología, con relación al aprendizaje existen tres enfoques dominantes, que son:

- ***Conductual o del Comportamiento*** en el que la empresa es un sistema racional que aprende a través de la experiencia, desarrollando nuevas respuestas y acciones en base a la interpretación de estímulos internos y... o... externos y considerando el papel limitante de las rutinas organizativas (Nelson y Winter, 1982), tanto en número de respuestas posibles como por las respuestas estandarizadas. Autores como Hedberg (1981) discrepan que sea un verdadero aprendizaje y llaman a esto adaptación, pues el aprendizaje supondría desarrollar asociaciones entre las acciones pasadas, su efectividad y las acciones futuras, implicando comprensión, esto es, un componente cognitivo.
- ***Cognitivo*** que señala como punto de partida del aprendizaje en la organización, la transformación de una estructura cognitiva dada como consecuencia de nueva información. El aprendizaje se ve como un proceso a través del cual se desarrolla conocimiento sobre las relaciones acción-resultado y sobre la influencia del entorno en dichas relaciones.

Posteriormente, dicho conocimiento es distribuido a lo largo de la organización, comunicado entre los diferentes miembros, consensuado e integrado dentro de los procedimientos de trabajo y la estructura.

- ***Conductual-Cognitivo*** que representa la integración de las dos perspectivas anteriores, tal como un grupo de reconocidos científicos sociales ha venido planteando (Argyris y Schon, 1978; Fiol y Lyles, 1985; Miller, 1991; Easterby-Smith, 2000) y que representa la línea dominante en el abordaje actual del fenómeno. Bajo este enfoque, el aprendizaje es un proceso que requiere la adquisición de conocimientos y el desarrollo de esquemas conceptuales compartidos entre los miembros de la organización que permitan su diseminación y utilización, produciendo como resultado tanto nuevos marcos de referencia cognitivos dentro de los cuales tomar decisiones, como nuevos comportamientos, lo que permite mantener o mejorar la actuación de la empresa.

Cuadro No. 1. Enfoques Sobre el Aprendizaje Organizacional

<b>APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: ENFOQUES</b>		
<b>CONDUCTUAL</b>	Proceso adaptativo que lleva a cambios en el comportamiento o la forma de actuar, en respuesta a estímulos internos y externos. Resultado: Comportamiento nuevo o mejorado.	Cyert y March (1.963) Cangelosi y Dill (1.965) Miller y Friesen (1-980) Daft y Weick (1.992)
<b>COGNITIVO</b>	Transformación de una estructura cognitiva dada como consecuencia de la integración de nueva información. Resultado: Conocimiento nuevo o mejorado.	March y Olsen (1.975) Duncan y Weiss (1.979) Jelinek (1.979)
<b>CONDUCTUAL- COGNITIVO</b>	Cambio en el estado de conocimiento y modificación del comportamiento para reflejar la nueva situación cognitiva. Resultado: Nuevos marcos de referencia cognitivos y nuevos comportamientos	Argyris y Schon (1.978) Fiol y Lyles (1.985) Stata (1.989) Senge (1.990) Dodgson (1.993) Garvin (1.993) Miller (1.996)

Fuente: Adaptado de Jerez, P. (2001)

Como consecuencia de lo anterior, el aprendizaje organizacional está delimitado por tres etapas superpuestas:

La cognitiva, en la que los miembros de la organización están expuestos a nuevas ideas, expanden su conocimiento y empiezan a pensar de forma diferente; la conductual, en la que los empleados internalizan las nuevas percepciones y alteran sus comportamientos; y la mejora del rendimiento o la actuación, lo que implica que los cambios en el comportamiento llevan a mejoras cuantificables en los resultados, tal como el escenario de la sociedad del conocimiento lo demanda.

Además de los enfoques en torno al aprendizaje organizativo, conviene analizar los diversos niveles que este puede presentar, debido a que su impacto en términos estratégicos y de competitividad difiere. Tal como se dijo previamente, el símil aquí con el aprendizaje individual se repite, dado que éste va

progresando desde un aprendizaje biológico o adaptativo, hasta uno superior de tipo constructivo o generativo. En este orden de ideas, las organizaciones pueden moverse más allá del aprendizaje natural que lleva consigo la mera adaptación y cuestionar las normas vigentes buscando adelantarse a los cambios.

Dependiendo del autor elegido, las denominaciones de los niveles cambian, pero en esencia su contenido es el mismo, razón por la que se contemplan como similares o equivalentes, caracterizando brevemente cada nivel:

Cuadro No. 2. Niveles del Aprendizaje Organizacional

<b>APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: NIVELES</b>	
Bude Sencillo, Bajo Nivel, Adaptativo, Operacional o Superficial	Cortoplazo. Ocurre dentro de una estructura organizativa dada y bajo normas y reglas establecidas. Se basa en la repetición y rutina. Los cambios o adaptación se dan siempre dentro del sistema y los procesos.
Bude Doble, Alto Nivel, Generativo, Conceptual o Sustancial	Largo plazo. Permite revisar, cuestionar y ajustar las normas y reglas fundamentales que regulan las actividades y comportamientos. Implica el desarrollo de diferentes interpretaciones de nueva o actual información, como resultado de nuevas comprensiones sobre los sucesos del entorno. Es un aprendizaje basado en el razonamiento, la percepción y el desarrollo de habilidades, que tiene lugar en contextos complejos y ambiguos, permitiendo aprender de los errores. Enfatiza en la experimentación continua, la retroalimentación y la innovación.
Deutero – Learning o Meta-Aprendizaje	El aprendizaje que permite indagar dentro de la propia naturaleza del aprendizaje e inventar nuevas estrategias para aprender.

Fuente: Elaboración Propia (2007)

Si, como se ha sustentado, la ventaja competitiva sostenible pasa por el mejoramiento y la innovación de manera que exista diferenciación en el mercado a partir del uso adecuado de los recursos y capacidades que la organización posee o desarrolla, es evidente que el aprendizaje de bajo nivel o adaptativo tiene un potencial muy reducido de conseguirla o conservarla, mientras que el de alto nivel o

generativo representa una fuente importante para lograrla. Además, el deuterio-learning se configura como una oportunidad para fortalecer la capacidad misma de aprendizaje de la organización. Por lo tanto, el foco de atención de la organización debe estar en el nivel de aprendizaje necesario para hacer cambios en los supuestos básicos, adaptarse al entorno fluctuante y evolucionar, es decir, en el nivel de bucle doble (Senge, 1990; McGill et al., 1992; Nevis et al., 1995)

Una vez efectuadas las consideraciones preliminares sobre el tema y abordados los enfoques y niveles del aprendizaje en un entorno de trabajo, es pertinente definir lo que se entiende por aprendizaje organizacional, bajo el entendido que aprendizaje, sin adicionarle el calificativo organizacional, es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta.

En general, tanto los elementos referidos a adquirir, absorber o asimilar conocimiento, como su aplicación o uso productivo para alcanzar los fines y resultados de la organización, están presentes en los diferentes autores que tratan este campo de estudio. Por ejemplo, para para Guns (1996) significa adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, creencias, valores y actitudes que incrementan la conservación el crecimiento y el progreso de la organización.

Por considerarlo congruente con la perspectiva de este trabajo, nos adherimos al concepto formulado por Jerez (2001), según el cual *el aprendizaje organizacional es la capacidad de una organización para procesar el conocimiento, es decir, para crear, adquirir, transferir e integrar conocimientos y para modificar su comportamiento de manera que se refleje la nueva situación cognitiva, con el objeto de mantener o mejorar su actuación o sus resultados*. Se trata, entonces, de un proceso complejo y dinámico de gran valor para la organización, como se examina en el numeral siguiente.

### **3.3 Importancia Estratégica: El Aprendizaje Como Capacidad Organizativa**

De manera sucesiva, diversos desarrollos teóricos han desplazado la frontera de la investigación en dirección estratégica desde la ventaja competitiva entendida como posicionamiento (Porter, 1980, 1985), pasando a la identificación desde los recursos y capacidades de las condiciones internas que promueven la sostenibilidad de la ventaja competitiva (Wernefelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993), hasta el más reciente y novedoso énfasis en la importancia de las capacidades organizativas, y entre ellas, la capacidad de aprendizaje organizativo (Kogut y Zander,

1992; Leonard-Barton, 1992; Hall, 1993; Teece et al., 1997; Crossan et al., 1999). Conviene anotar que la connotación dinámica del concepto de capacidad expresa la conjunción entre recursos y pautas organizativas por medio de las cuales se logra coordinar e incentivar de forma efectiva la realización de una tarea, actividad o proceso determinado.

Sobre el particular, Argyris (2001) refiere como la estrategia organizacional se concibió originalmente como una especie de planeación orientada a la formulación de políticas amplias basadas en la apreciación de la posición de una empresa en relación con sus mercados, competidores, tecnologías, materiales y capacidades. A medida que el terreno maduraba y que la idea de la estrategia penetraba los sectores gubernamentales y sin fines de lucro, los conceptos del juego estratégico se volvieron dinámicos. En la actualidad, la estrategia efectiva tiende a considerarse como si requiriera el desarrollo continuo de modelos, comprensiones y prácticas. La atención ha cambiado de la planeación y la implantación a un proceso que se describe explícitamente como aprendizaje organizacional.

En este contexto, la teoría de la empresa basada en el conocimiento surge principalmente como extensión e interpretación del conjunto de modernas corrientes de investigación basadas en la dimensión interna de la empresa y junto con otras corrientes de investigación que nutren este campo, relevantes autores destacan expresamente la importancia del aprendizaje organizativo en el terreno de la competitividad empresarial (Grant, 1996; Spender, 1996), en línea con el reconocimiento del conocimiento como principal recurso de la organización.

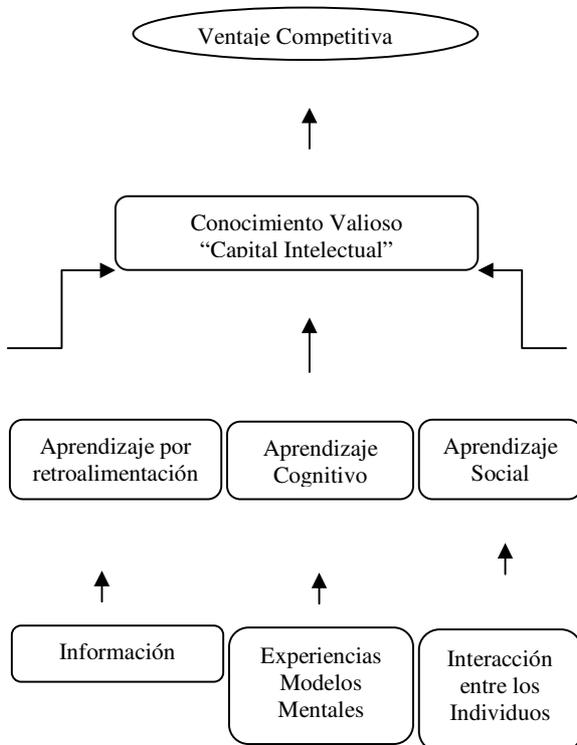
Tal como se ha visto, la teoría de recursos y capacidades centra su análisis en los factores internos como determinante de la posición estratégica y los resultados de la organización, destacando los activos intangibles como los de mayor poder estratégico por sus características intrínsecas, uno de los cuales, por demás destacable, es la capacidad de aprendizaje de la organización.

En la sociedad actual, el conocimiento representa un recurso clave para el éxito de la organización y, tal como se ha visto, explica en buena medida su competitividad. Sin embargo, no se trata de una simple acumulación de conocimiento, desde una perspectiva estática, sino de la capacidad empresarial para renovarlo, creando nuevo conocimiento, diseminándolo por toda la organización y aplicándolo a sus productos, servicios, procesos y modelo de negocio, todo lo cual es posible en un ambiente de aprendizaje continuo (Grant, 1991; Spender, 1996; Nonaka y Takeuchi, 1995). Por lo tanto, el aprendizaje organizativo, gracias al cual se transmite e integra el conocimiento dentro de la

organización, se configura como una capacidad básica que permite el desarrollo más eficiente de las distintas capacidades organizativas y la constante adaptación y evolución de las mismas a fin de generar ventajas competitivas sostenibles.

Para Tissen et al. (2000) el conocimiento valioso se logra a través de la interacción de tres tipos de aprendizajes. El primero es el aprendizaje por retroalimentación, que está basado en la información, cada vez más abundante gracias a las nuevas tecnologías. El segundo es el aprendizaje cognitivo basado en los modelos mentales o la visión del mundo que tiene cada individuo y que se ha ido formando con las experiencias personales, visión que en el contexto organizacional ha de ser compartida por sus miembros. El tercero es el aprendizaje social que se genera mediante la interacción, es decir, cuando se comparte, se intercambian ideas y experiencias o cuando se combinan pensamientos y conceptos. La combinación de dichos aprendizajes, finalmente, contribuye a la ventaja competitiva sostenible de la organización, tal como se observa en la siguiente figura:

Figura No. 1. Generación del Conocimiento Valioso



Fuente: Garcia y Calvo.2002

Como bien señala Jerez (2001), el aprendizaje permite a las organizaciones, en el contexto actual, lograr el ajuste estratégico con el entorno, respondiendo con rapidez a los cambios y/o adelantándose a ellos, e incluso provocando dichos cambios a través de la innovación, imponiendo a los competidores el ritmo de actuación. La capacidad de aprendizaje se configura así como una fuente de heterogeneidad y de posibles ventajas competitivas sostenibles (Crossan y Nicolini, 2000), debido a las diferentes capacidades de las empresas para aprender y absorber el conocimiento.

Como las organizaciones aprenden a través de los seres humanos que la componen, puesto que en ellos radica el conocimiento, recursos humanos juega un papel decisivo, ya que el aprendizaje individual actúa como germen del organizativo (Kim, 1993), siendo necesario ante la complejidad del entorno, además, que la organización expanda sus habilidades y capacidades, esto es, integrar el aprendizaje de todos los individuos para poder mejorar y mantener su posición competitiva en el tiempo.

Por otra parte, las diferentes políticas, estrategias y prácticas de recursos humanos pueden potenciar o inhibir la capacidad de aprendizaje en la empresa, como quiera que el proceso que éste implica, normalmente se gestiona desde el área o unidad mencionada atendiendo a criterios funcionales, pero también de competencia en el campo específico de conocimiento que implica.

El siguiente esquema da cuenta del potencial estratégico del aprendizaje, al que se considera una capacidad dinámica basada en el conocimiento imbuido en el personal e integrado en la organización, y en la gestión eficiente de dicho personal mediante las diversas decisiones y acciones de recursos humanos:

Fig. No. 2. Proceso de Generación de una Ventaja Competitiva Basada en el Aprendizaje



Fuente: Garcia y Calvo.2002

Complementando lo hasta ahora expresado, el aprendizaje organizativo puede conducir al logro de una ventaja competitiva sostenible si facilita la creación, transferencia e institucionalización de conocimiento valioso, escaso, difícil de imitar y sin sustitutos (Ver Tabla 1), atributos que precisamente caracterizan al aprendizaje, dado que éste es organizativo, entonces, se caracteriza por ser escaso, difícil de imitar e imperfectamente móvil (Ordoñez de Pablos, 2006), puesto que posee una fuerte dimensión tácita, es socialmente complejo y depende en gran medida de la trayectoria histórica, por lo que puede contribuir a la generación de valor.

Tabla No. 1. Aprendizaje Organizativo y Ventaja Competitiva Sostenible

	CREACIÓN DE CONOCIMIENTO	TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	INSTITUCIONALIZACIÓN DE CONOCIMIENTO
V	Crear conocimiento que genere valor para el cliente desarrollando sistemas de RRHH que toleren los errores y estimulen el aprendizaje de doble bucle	Crear valor para el cliente mediante el desarrollo de competencias organizativas básicas que reflejen el aprendizaje colectivo	Aprovechar los efectos derivados de la curva de experiencia para reducir costes y crear valor para el cliente
E	Atraer empleados excepcionales y desarrollar mercados laborales internos para crear habilidades específicas a la organización	Crear competencias organizativas básicas distintivas y específicas a la empresa	Crear ventajas de mover primero y barreras de entrada mediante la institucionalización del efecto experiencia
I	Utilizar equipos y otros enfoques sinérgicos que favorecen la complejidad social y la ambigüedad causal del proceso de creación de conocimiento	Emplear sistemas de aprendizaje, equipos multifuncionales y compartir información para promover la transferencia de conocimiento tácito y la coespecialización	Institucionalizar el conocimiento en una cultura y estructuras específicas a la organización, que sean coespecializadas y dependientes de la historia
S	Estimular proyectos de demostración, periodos sabáticos y tiempo de reflexión con el fin de desarrollar nuevas ideas y paradigmas de forma continua	Promover la interrelación entre el conocimiento y la transferencia para su transformación y renovación continua	Utilizar la memoria/experiencia como palanca para ampliar la adquisición de conocimiento. Evitar las rutinas organizativas que conduzcan a las “trampas de las competencias”

i v o s			
------------------	--	--	--

Fuente: Snell, Youndt, Wright (1996)

Sustentada la capacidad de aprendizaje de la organización como una fuente primordial para su posicionamiento estratégico y ventaja competitiva sostenible, se hace evidente la necesidad de evolucionar hacia la denominada empresa inteligente, tal como se la describe en este documento.

### 3.4 Organizaciones que Aprenden

En las llamadas organizaciones que aprenden o “inteligentes”, el planteamiento es relativamente sencillo: las empresas modernas no pueden sobrevivir sin aprender continuamente, por lo que se requiere una cultura de aprendizaje coherente, efectiva y permanente en la organización. El aprendizaje es una acción que toma el conocimiento -en un sentido amplio- como input y genera nuevo conocimiento. Interesa entonces el porqué y mediante qué procesos se aprende, analizando las barreras del aprendizaje, los requerimientos que le son propios y facilitando una metodología de actuación para hacerlo posible. Se habla entonces de la empresa inteligente, para referirse a aquella que aprende, mejora y se adapta a los cambios.

Es pertinente anotar que antes de convertirse en una organización que aprende, la empresa deba establecer unas orientaciones operativas más claras para la práctica y unos mejores sistemas de evaluación para estimar el nivel y ritmo de aprendizaje, manifestando que la experimentación es fundamental para que éste se produzca (Garvin, 2000). En este sentido, son varias las voces que sostienen que el mejor escenario de aprendizaje organizacional es aquel directamente vinculado con la tarea: el “aprender haciendo”.

La empresa inteligente es consciente de la necesidad de generar confianza para que se produzca el aprendizaje; de crear un ambiente donde errar sea aceptado y se convierta en una experiencia de aprendizaje; de que el aprendizaje más productivo se da en equipo; del impacto como facilitador o apoyo que poseen las tecnologías informáticas y de la comunicación; de la necesidad de establecer diferentes formas de aprendizaje, aceptando, fomentando y aprovechando la heterogeneidad, pues las

personas tienen diferentes ideas, percepciones y formas de procesar y evaluar la información, rescatando el papel preponderante que lo emocional tiene en los procesos laborales y de aprendizaje.

A manera de síntesis, los rasgos distintivos de una empresa pensante o inteligente (Bueno Campos, 2007), son:

- La empresa debe aceptar que su gobierno se llevará a cabo en un mundo económico en el que el caos y la incertidumbre son los ejes en que se viene desarrollando
- La empresa debe pensar hacia atrás, desde la percepción del futuro y vinculándolo a su acción en el presente
- La toma de decisiones deberá ser distribuida entre las personas y unidades organizativas con un determinado nivel de responsabilidad, otorgándoles autoridad y razones para aceptar sus aciertos y errores
- Hacer de los errores la base de la estrategia de aprendizaje de la organización
- Facilitar los procesos que permitan la formación de estrategias basadas en la creatividad y en la innovación
- Actuar como comunidad de mejores prácticas, gestionando de forma relacionada entre los miembros de la organización y en estructura de red
- Cultivar la confianza, el respeto, la honestidad, la lealtad y la integridad de las personas que componen la empresa
- Crear un ambiente y unos espacios en los que las personas puedan compartir sus conocimientos, colaborar y lograr que el espíritu humano pueda elevarse y los valores desarrollarse

La permanente actitud de aprendizaje es un valor a cultivar en las empresas y no basta con predicarlo; los trabajadores han de percibir que sus esfuerzos de desarrollo son reconocidos y celebrados; que sus aptitudes y madurez contribuyen al capital de conocimientos e inteligencia de la organización. A las empresas corresponde facilitar medios y orientar esfuerzos. La formación por decreto o bajo el entendido de ser obligación adolece de sentido, entre otras cosas porque los esfuerzos en materia de aprendizaje sólo resultan plenamente fructíferos cuando el individuo siente el deseo y la necesidad de aprender y, en consecuencia, mejorar su perfil profesional y personal. Este puede ser un sentimiento intrínseco de los trabajadores, pero las organizaciones han de propiciarlo y promoverlo (Enebral, 2000).

Finalmente, en torno a las barreras para el aprendizaje organizacional, la empresa inteligente las identifica, analiza y persigue su eliminación, evitando caer en las características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje, dado que éste representa un cambio y por ende lleva asociado sus resistencias y variables. En todo caso, orientar la organización al aprendizaje es un imperativo de la era actual, por lo que configurar la empresa de tipo “inteligente” ha dejado de ser una pretensión académica o idealista, para ocupar un lugar preponderante en los desafíos de la gerencia.

#### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En la era de los activos intangibles y la sociedad del conocimiento, el aprendizaje organizacional constituye una metacapacidad que contribuye significativamente a la ventaja competitiva sostenible y la posición estratégica de la empresa, tal como se desprende del análisis efectuado de los postulados y alcance de la teoría de recursos y capacidades, con una particular perspectiva de empresa basada en el conocimiento. De hecho, las organizaciones requieren aprender para poder adaptarse a su entorno o, mejor aún, influir en él, de tal manera que se adquieran o desarrollen las demás capacidades de la empresa, aprovechando el talento y potencial de los recursos que dispone.

Como quiera que las organizaciones aprenden a través de personas y equipos de seres humanos que aprenden, el rol que desempeña recursos humanos llega a ser decisivo toda vez que mediante sus políticas, estrategias y prácticas puede y debe promover el aprendizaje, resultando decisivo para que éste pueda contribuir a la generación de valor. En tal sentido, la construcción de un ambiente de aprendizaje y la comprensión de éste como proceso complejo de valor estratégico para la compañía, han de marcar la orientación de las decisiones y acciones referidas al personal que compone la empresa, apuntando, ojalá, a un aprendizaje de bucle doble o generativo.

Dado que el conocimiento reside en las personas, la dimensión compleja y tácita de éste y del proceso mismo de aprendizaje por el cual se adquiere y aplica el conocimiento productivamente, existe diferenciación y escasez, haciendo difícil su imitación, aspectos que la teoría reconoce como esenciales para que un recurso o capacidad sea fuente de ventaja competitiva sostenible.

Por lo dicho, el aprendizaje organizacional representa un campo de estudio de gran pertinencia, utilidad y novedad en el marco de la gestión empresarial, lo cual sumado al hecho de ser un objeto de estudio reciente, invita a incursionar en él a través de la investigación, ofrece desafíos académicos atractivos,

entre otros para validar empíricamente lo que la teoría pregonaba y, simultáneamente, atendiendo a su alto valor para las empresas, representa una oportunidad de adelantar estudios conjuntos con el sector real, bajo el esquema de investigación aplicada, que puedan incrementar el capital intelectual de la región.

## **BIBLIOGRAFÍA**

AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.

ARBONÍES, A. L. (2006): *Conocimiento para innovar. Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Díaz de Santos, S.A. Madrid. 311 p.

ARGYRIS, Chris (2001). *Sobre el Aprendizaje Organizacional*. México: Oxford University Press.

ARGYRIS, C. y SCHON, D.A. (1978): *Organizational Learning*, Reading, M.A.: Addison-Wesley.

BARNEY, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17, pp. 99-122.

BLACKER, F. y McDONALD, S. (2000): Power, mastery and organizational learning, *Journal of Management Studies*, 37 (6), pp. 833-851.

BUENO CAMPOS, E. (2007): "El Nuevo Modelo de Empresa y de su Gobierno en la Economía Actual". Propuesta de Documento Marco. Comisión de Organización y Sistemas AECA.

CARRIÓN M., Juan y ORTIZ de U., Marta. La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento. En: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com). (16, 02, 2000).

CASTELLS, M. (1997): *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Volumen 1, La sociedad red*. Alianza Editorial, Madrid, 590 pp.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE –CEPAL– (2003): *Los caminos hacia una sociedad de la información en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile.

COOPEY, J. y BURGOYNE, J. (2000): Politics and organizational learning, *Journal of Management Studies*, 37 (6), pp. 477-501.

CROSSAN, M.M., LANE, H.W. y WHITE, R.E. (1999): “An organizational learning framework: from intuition to institution”, *Organizational Science*, 7, 5, pp. 477-494

DODGSON, M. (1993): Organizational Learning: A review of some literatures, *Organization Studies*, 14 (3), pp. 375-394.

DRUCKER, Peter (1.994). *La sociedad post capitalista*. Editorial Norma. Bogotá.

EASTERBY-SMITH, M., CROSSAN, M. y NICOLINI, D. (2000): Organizational learning: debates past, present and future, *Journal of Management Studies*, 37(6), pp. 783-796

ENEBRAL, J. La relación formación – empresa. En: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . (20, 11, 2000).

FIOL, C.M. y LYLES, M.A. (1985): Organizational Learning, *Academy of Management Review*, 10(4), pp. 803-813.

GARCÍA DEL JUNCO, J. y CALVO DE MORA SCHMIDT, A. (2002): “La admionistración basada en la evidencia para la gestión del conocimiento y la toma de decisiones en las learning organization”, *Alta Dirección*, no. 222, Marzo-Abril, pp. 137-146.

GARVIN, David A. Crear una organización que aprende. En: *Gestión del Conocimiento*. Harvard Business Review. S.l.: Deusto, 2000. 121p.

GONZALEZ GATICA, R (2006). *Creando valor con la gente*. Editorial Norma. México, D.F.

GRANT, R.M. (1995): *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*, Madrid: Civitas.

GRANT, R.M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, Spring, pp. 114-135.

GRANT, R.M. (1996): "Prospering in Dinamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration". *Organization Science*, vol. 7, no. 4, pp. 375-387.

GULATI, R. y GARGIULO, M. (1999). "Where do Interorganizational Networks Come From?". *American Journal of Sociology*.

GUNS, B. (1996): *Aprendizaje Organizacional: Cómo ganar y mantener la competitividad*, Naucalpán de Juárez: Prentice Hall.

HALL, R. (1993): "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.

HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1994) *Competing for the future*, Boston: Harvard Business School Press.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. (1989): "Colaborate with your Competitors and Win". *Harvard Business Review*, January- February, pp. 133-139.

HEDBERG, B. (1981): How organizations learn and unlearn? In P.C. Nystrom y W.H. STARBUCK (Eds.): *Handbook of organizational design*, London: Oxford University Press, pp. 8-27.

HUBER, J.P. (1991): *Organizational Learning: The contributing processes and the literatures*, *Organization Science*, 21 (1), 88-115.

JEREZ, P. (2001): *La gestión de recursos humanos y el aprendizaje organizativo: Incidencia e implicaciones*. Almería. Universidad de Almería.

KIM, D.H. (1993): The link between individual and organizational learning, *Sloan Management Review*, fall, pp. 37-50.

KOFMAN, F. y SENGE, P.M. (1993): Communities of commitment: the heart of learning organizations, *Organizational Dynamics*, 22 (2), pp. 4-24.

KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992): "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, vol. 3, No. 3, pp. 383-397.

LEI, D., HITT, M.A. y BETTIS, R. (1996): Dynamic core competences through meta-learning and strategic context, *Journal of Management*, 22(4), pp. 549-569

LEONARD-BARTON, D. (1992): "Core capabilities and cores rigidities: A paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 111-125.

McGILL, M.E., SLOCUM, J.W. y LEI, D. (1992): Management practices in learning organizations, *Organizational Dynamics*, 21(1), pp. 5-17.

MARTÍN LÓPEZ, M. (2003). Perspectiva de la empresa basada en el conocimiento versus estructura adhocrática versus entorno competitivo. *Revista Alta Dirección*. No. 231, pg. 341-351

MILLER, D. (1996): A preliminary typology of organizational learning: synthesizing the literature, *Journal of Management*, 22 (3), pp. 485-505.

NELSON, R.R. y WINTER, S.G. (1982): *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge: Belknap Press.

NEVIS, E.C., DIBELLA, A.J. y GOULD, J.M. (1995): Understanding organizations as learning systems, *Sloan Management Review*, winter, pp. 73-85.

NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka (1.999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press. México.

ORDÓNEZ DE PABLOS, P. y RODRÍGUEZ PÉREZ, J. M. (2006): "Gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo: implicaciones para la gestión estratégica de recursos humanos". *Alta Dirección*, No. 241/2, pp. 181-191

ORTIZ DE URBINA CRIADO, M. “La teoría del conocimiento y la gestión del conocimiento: estado de la cuestión”. En: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . 12 p. (03, 02, 00).

PFEFFER, J. y SALANCIK, G. (1.998): “Network Form of Organizations”. En J. Hagan & K.S. Cook (Eds), Annual Review of sociology, 24.

PETERAF, M. (1993): “The Cornerstones of Competitive Advantage. A Resource-Based View”. Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 179-191.

PORTER, M. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press.

\_\_\_ (1985): Competitive Advantage. The Free Press.

PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1998): “ La estrategia como objeto de estudio: ¿porqué buscar un nuevo paradigma?”. Enciclopedia Práctica de Management, Planeta D’Agostini, Edición Especial para el Diario Expansión, pp. 30-37

RAICH, M. (2000): “Prepararse para la economía basada en el conocimiento”. Deusto Business Review, No. 94, Enero-Febrero, pp. 28-33

ROMME, G. y DILLEN, R. (1997): Mapping the landscape of organizational learning, European Management Journal, 15 (1), pp. 68-78.

RUBINSTEIN, M. y FIRSTENBERG, I. (1999). The minding organization : Bring the future to the present and turn creative ideas into business solutions. Wiley. pp. 224

SENGE, Peter (1.999). La quinta disciplina en la práctica. Barcelona: Granica, \_\_\_\_\_ . (1.997). La quinta disciplina. s.l. : Granica

SNELL, S.A., YOUNDT, M.A. y WRIGHT, P.M. (1996): “Establishing a framework for research in strategic human resource theory and organizational learning”, Research in Personnel and Human Resource Management, 14, pp. 61-90.

SPENDER, J.C. (1996): "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm", *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), pp. 45-62.

STATA, R. (1989): *Organizational Learning: the key to management innovation*, *Sloan Management Review*, spring, pp. 63-74.

TEECE, D.J., PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): *Dynamic capabilities and strategic management*, *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509-533.

TISSSEN, René; ANDRIESSEN, Daniel y LEKANNE DEPREZ, Frank (2.000). *El Valor del Conocimiento*. Madrid: Prentice Hall, 2000. 30 p.

VENTURA, J. (1998): "Recursos y Capacidades: Implicaciones para el Análisis Estratégico". Ponencia Presentada al VIII Congreso Nacional de ACEDE, Las Palmas de Gran Canaria.

WALSH, J.P. y UNGSON, G.R. (1991): *Organizational memory*, *Academy of Management Review*, 16(1), pp. 57-91.

WERNEFELT, B. (1984): *A resource-based view of the firm*, *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.

## **CULTURA EMPRENDEDORA DEL SER HUMANO**

**SANTIAGO QUINTERO RENAULD**

### **RESUMEN**

El siguiente artículo presenta el emprendimiento, la creatividad y la innovación, como cualidades necesarias para el empresario y hace un abordaje a través de la conceptualización de la cultura emprendedora del ser humano.

### **PALABRAS CLAVES:**

Emprendimiento, Innovación y Competitividad

### **KEYWORDS:**

Enterprising, innovación and creativity

El emprendimiento es inherente al ser humano. El ser emprendedor hace parte de la historia en los descubridores, los conquistadores y los colonizadores. Las primeras micro, pequeñas y medianas empresas en el nuevo continente fueron creadas por individuos que migraron de Europa y Asia, aunque pudieran haberse visto como simples asalariados. Las ideas de negocio nacieron y nacen de gran variedad de circunstancias diferentes, algunas motivadas internamente en la vida de las personas y otras impulsadas por el fomento del estado.

La importancia de las PYMES en la vida de los pueblos es enorme, estas influyen en la economía en porcentajes asombrosamente altos comparados con la gran empresa. Una de las preguntas entonces que debería hacerse es ¿por qué hay empresas? – probablemente sin la denominación para culturas primitivas, se pueden encontrar reflexiones teóricas que confirman la unión de personas en torno a acciones que pretenden beneficios personales o de grupo que mejoraron su bienestar. La caza o la pesca

en dimensiones que pueden haber servido para un posible trueque como transacción económica de primer orden.

En todos los países en donde existen leyes y normas que rigen las PYMES se tienen diferentes parámetros que las clasifican desde el número de empleados, la valoración del patrimonio, las ventas, las utilidades e incluso combinaciones de las variables anteriores. Estas empresas mueven la economía mundial y el sostenimiento de millones de familias.

No hay que hacer grandes discernimientos en cuanto a las razones por la cual una persona lleva a cabo una idea de negocio, las razones de índole personal las circunstancias que vive, unidas a competencias de los individuos, son vistas como nacimiento de proyectos económicos y de vida que tienen directa incidencia en el bienestar en el corto mediano y largo plazo tanto a nivel individual como de la sociedad finalmente. Factores motivadores como estabilidad económica, la posibilidad de independencia, en resumen el desarrollo de un proyecto de vida, diferente al de un trabajo dependiente de un contrato laboral que afecte la autonomía y las libertades individuales y superación.

## **Variables**

De esta forma aparecen variables exógenas, estructurales y endógenas posiblemente cambiables que influyen en el futuro de proyectos y empresas de tamaño pequeño y mediano. Las variables exógenas son las que no pueden controlarse, factores fuera del alcance de los proyectos y las PYMES nacientes, como el tamaño de la población, la tasa de interés y la capacidad adquisitiva. Las estructurales que son difícilmente controladas en el corto plazo, como la capacidad instalada, el buen nombre (Goodwill y el know how) y la posición de las marcas en el mercado, como un ejemplos tenemos el tamaño de la planta, las líneas de producto y que decir de la complejidad en la elaboración de los productos. Finalmente tenemos las endógenas y posiblemente controlables, son factores que las directivas, gerentes y propietarios pueden tratar de controlar y modificar, como los recursos propios y externos, precios y servicio al cliente.

Después de haber hecho una breve mención de la clasificación de las variables, estas a su vez tienen un comportamiento según las decisiones administrativas a tomar. Mientras mas se acerquen a las variables exógenas se deben tomar decisiones de orden estratégico, de largo plazo y de inversión mayor siendo dadas desde la alta gerencia. Mientras más se acerquen a variables controlables se deben tener en cuenta

las tácticas de corto plazo, con reasignación y redistribución de recursos, dados por mandos medios para garantizar la eficiencia.

Para garantizar la sobre vivencia de las PYMEs hay que tener en cuenta los cambios organizacionales, la competitividad y el proceso en si mismo de cambio, descritos a continuación.

## **El Cambio**

El cambio se ha dado en las organizaciones década tras década, lo que ahora es novedoso es la velocidad del cambio, se presenta en forma imprevisible abarcando desde diferentes lugares geográficos a la mayoría de las organizaciones. De esta forma los empresarios han venido identificando diferentes formas de enfrentar las nuevas situaciones competitivamente buscando adaptarse a cada situación en forma flexible. Esta ultima expresión es la mas difícil de adoptar pues la flexibilidad y adaptación dentro de la mayoría de las empresas se presenta dependiendo de la administración, que sin duda estará asimilando apenas situaciones anteriores de cambio. Viéndolo de esta forma el problema radica en el tiempo de adaptación a los cambios que se están presentando en poco tiempo, lo que hace que no todos puedan conseguirlo. También vemos que aunque exista la intención de cambio encontramos empresas que intentan cambiar el rumbo un poco tarde, después de muchos esfuerzos se dan cuenta que es poco o nada lo que alcanzan a lograr, ganando únicamente experiencia costosa después de importantes inversiones, decayendo finalmente. Como indica P.F.Drucker en la sociedad post capitalista el cambio se da en el conocimiento, hay que adaptarnos a abandonar lo sistemático, lo establecido, lo familiar, lo cómodo ya sea en materia de productos servicios y conceptos.

Las organizaciones de hoy están creciendo y desarrollándose en un ambiente completamente diferente al de hace cinco años, con niveles diferentes de competitividad sin embargo subsistiendo, pero esto se articula con un componente más complejo aun y es la globalización de la economía, entrando a competir en forma muy diferente a la convencional local mas aun con nuevas tecnologías e inventos que suman competitividad en contra, confirmando la nueva ley del cambio continuo.

Para poder entender el cambio organizacional debemos definirlo en primera instancia como la capacidad de adaptación al cambio, en este deberá no solo tenerse en cuenta la voluntad sino la acción rápida de los cambios que deben hacerse en los diferentes niveles de la organización y como van a tomarse a nivel interno y externo. Decirlo puede sonar fácil pero antes de efectuar algún cambio debe

haber un análisis crítico, rápido pero cuidadoso de las adaptaciones que pueden ser a nivel de personal, estructural, técnica o tecnológica. Estos cambios internos resultan en cambios externos, siendo preocupación directa la articulación perfecta de los procesos.

Finalmente los cambios resultan como la consecuencia de la interacción fuerzas externas e internas, como se comportan las variables exógenas y endógenas descritas anteriormente. Las primeras (Fuerzas Externas), crean la necesidad de cambios al interior de la organización, provienen de las leyes, reglas de estado, la tecnología, el libre mercado etc. Las segundas (Fuerzas internas) generalmente resultan de la reacción a los cambios externos, incluyendo la competencia, teniendo como consecuencia las modificaciones en planeación estratégica, adquisición de tecnología, procesos administrativos, de planta y mercadeo.

### **La competitividad**

La definición de competitividad podemos encontrarla como la mejor forma de hacer las cosas con el menor costo. Entran a jugar varias definiciones incluso la de la calidad total. Pero casi todas podrían resultar en el aumento de la calidad de vida de un grupo de personas e incluso una sociedad. El creciente beneficio en la prestación de servicios o la elaboración de productos hacen ver el crecimiento de los porcentajes de la competitividad y de esta forma hacer cumplir la definición inicial. De esta forma los beneficios de un buen producto o servicio en un mercado de competencia son el mejor resultado de la competitividad.

### **Innovación**

La innovación es un proceso por el cual la mayoría de las empresas hoy están subsistiendo. Este es un requisito importante en el mercado de hoy para las organizaciones, este consiste en desarrollar ideas creativas y enfocarlas al cambio de la organización. Puede darse entonces el término de innovación e Intraempresariado, como la capacidad de generar empresas e ideas de negocio para elaboración de productos y prestación de servicios desde el interior de la empresa. Estos esfuerzos generan costos pero a favor de nuevos negocios para la empresa y aumentando el crecimiento económico, en ocasiones mejorando los incentivos, se hace más eficaz el proceso de generación de nuevas unidades de negocio.

A continuación encontramos cuadro uno que separa claramente las ventajas o desventajas del empleado y el empresario.

ASUNTO	EMPLEADO	EMPRESARIO
Estabilidad Laboral	Sujeta al éxito y a la reducción del personal	Ligada al éxito de la empresa
Horario Laboral	Designado por los superiores	Jornadas largas e imprevisibles. El empresario decide.
Ascensos	Determinados por la jerarquía	El empresario es su jefe.
Salario	Determinado por el Jefe y /o las políticas de la empresa	Depende del éxito de la empresa
Bonificaciones	Dependen del desempeño	Depende del éxito de la empresa
Prestaciones	Completas casi siempre	Las paga cada uno
Gastos	Reembolsados	Se pagan a riesgo del Dueño.

Del anterior cuadro pueden aparecer barreras que intervienen en el proceso de creación de empresas, estas pueden mover en diferentes direcciones a los posibles empresarios, en pro de las posibilidades individuales o colectivas de creación de un negocio.

Estas condiciones surgen de variables, una de las principales es la condición general de países latinos en la posibilidad de acceso al empleo, encontrando porcentajes en ciudades capitales superiores al 20 % y un subempleo del 38 %.

Los actores buscan en un menú de actividades del mercado las ideas de negocio con la presión de la necesidad de ingresos, ideas coherentes con los conocimientos adquiridos formal o informalmente, contribuyendo a crear empresas facilitadas por las opciones que brinda el mismo mercado y forzadas de alguna manera por el cierre o terminación de otras oportunidades pasadas.

Los fenómenos de desempleo deben ser abordados con inteligencia en una clara reflexión dejando de actuar por emociones, proporcionando ideas situadas con el entorno, dando un fundamento y mejor estructuración del desarrollo de los negocios.

Las mismas variables que se tienen al momento de abordar el emprendimiento enfrentan posiciones diferentes, ejemplo de esto es el subempleo que para unos se puede ver como una situación transitoria e insegura, mientras desde otras miradas pueden ser resultado de una necesidad insustituible en el corto y mediano plazo.

Otra mirada del subempleo hacia un mejoramiento, esta en la posibilidad de cambio de esta posición a través de la búsqueda de una mejor ubicación dentro de una empresa, o capitalización de oportunidades que representen un bienestar propio o de terceros a nombre del titular. Esta ultima explicada desde el bienestar de la familia del individuo. De esta forma se invierte en la sinergia del crear empresa dentro de la empresa y desde la empresa aprovechando el bienestar y las posibilidades de educación y cualificación de los individuos.

El empresario innato y que además es presionado por la cultura emprendedora evalúa la posición que enfrenta al ser un empleado. Se le presenta entonces un reto que implica involucrar diferentes disciplinas bajo un mismo titulo, gerente, director, administrador, jefe, etc., que aunque no hubiera representado tal papel, proyecta su capacidad a una realidad por la que debe luchar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aparición de la Empresa. Tomado de: Revista On-line: Glosas didácticas, no. 6, marzo de 2001. Proyecto SIMULAELE. Manuel Pérez Gutiérrez. Universidad de Murcia, España. Disponible en la red: <http://sedll.org/doc-es/publicaciones/glosas/n6/mapegu/mundoempresa/aparicion.html>
- <http://ricoverimarketing.americas.tripod.com/RicoveriMarketing/id14.html>
- <http://www.ozemail.com.au/~caveman/Creative/Authors/ABono.htm>
- <http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=9291>
- <http://www.soyentrepreneur.com>
- <http://babalum.wordpress.com/2006/10/17/diez-mitos-acerca-de-emprender-negocios-tecnologicos/>
  
- [www.sht.com.ar/archivo/opinion/emprendedores.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/opinion/emprendedores.htm) 2007-02-20
- [www.microsoft.com/spain/empresas/legal/empresario\\_individual.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/legal/empresario_individual.msp)
- [http://www.cepade.es/Ademas/fr\\_pdf.asp?num=20&artic=9](http://www.cepade.es/Ademas/fr_pdf.asp?num=20&artic=9)

## LIBROS

- Smith, Adam. "Estudio sobre la riqueza de las naciones".
- Engels, F. "El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre".
- Rodríguez, Manuel. El empresario industrial del viejo Caldas. Facultad de Administración, Universidad de los Andes. 1993.
- Cornejo Miguel Ángel. Compromisos para ser líder 1992.
- De Bono, Edward. Seis Sombreros para pensar. Ediciones Juan Granita S.A.2000

# **CAPITULO II**

# **FINANZAS**

# **EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORIA FINANCIERA A CENTRO AMERICA**

**JAIRO TORO DIAZ**

## **RESUMEN**

Este estudio presenta de manera empírica la demanda por los servicios de consultoría financiera en Centro América, tomando como población Muestra el país de Costa Rica

## **PALABRAS CLAVES:**

PYMES, Exportación de Servicios y Consultoría

## **KEYWORDS:**

**PYMES, Export service and Consultoria**

## **INTRODUCCIÓN**

La eficiencia en la asignación de recursos, el grado de cumplimiento de metas, y la obtención de ganancias líquidas, representan una necesidad para el óptimo funcionamiento de las organizaciones, sin importar las condiciones del entorno en el cual se desenvuelven. Estas condiciones, crean la necesidad de adoptar sistemas de control que les permitan conocer con certeza, su funcionamiento y aplicación de recursos, así como señales que faciliten y agilicen el proceso de toma de decisiones.

Actualmente, la aplicación de un profundo análisis financiero, sólo se hace con regularidad por las grandes empresas, siendo ésta una de las razones por las cuales se sostienen, o crecen con el tiempo. Si en el mercado se cuenta con las herramientas para conservar o recuperar la salud financiera de una empresa, entonces ¿Por qué no todas las utilizan?. Como respuesta a esta pregunta y, teniendo en cuenta las altas condiciones de riesgo financiero, que enfrentan las pequeñas y medianas empresas, día a día, se presenta como parte de la solución, un estudio sobre la demanda por los servicios de consultoría

financiera en centro América, si sabemos que este tipo de servicios mediante un análisis detallado de los inductores y macro-inductores de la empresa, brinda soluciones financieras y le permite a los dueños, poder ejercer un control permanente de todos los movimientos que a diario se realizan en sus empresas, además de evitarle a las PYMES<sup>2</sup> grandes desaciertos, tanto en sectores florecientes como deprimidos, permitiendo así, modernizar y culturizar a todos los pequeños y medianos empresarios, pasando de procesos empíricos, a unos más especializados, a través de herramientas e instrumentos financieros, que arrojarán resultados reales de cómo están y cómo estarán sus empresas en un futuro, si continúan ejerciendo sus labores en la misma forma como lo han hecho.

El presente trabajo, describe el estudio de factibilidad para la exportación de servicios de Consultoría y Asesoría Financiera, con los cuales se apoyaría la gestión de las PYMES y para lo cual se utilizo como mercado objetivo a Costa Rica.

## **1. REFERENTE**

### **1.1. AREA PROBLEMÁTICA**

Al observar el entorno empresarial en el ámbito nacional, se encuentra la carencia de organizaciones que presten asesorías y consultorías enfocadas exclusivamente en el área financiera a las pequeñas y medianas empresas, ya que las existentes han sectorizado sus nichos de mercado en las grandes empresas (multinacionales y transnacionales) como posibilidad para obtener mayores ingresos por la venta de dichos servicios. La situación es similar cuando miramos el entorno internacional donde es deficiente la oferta de este tipo de servicios y mas cuando de exportación desde Colombia se trata, demostrando que muy posiblemente las PYMES, no hacen uso de esta herramienta de diagnóstico y toma de decisiones como inversión, expansión, repartición de utilidades, compra o venta de empresas.

En esencia, la cultura general de las PYMES, es trabajar de tal forma que la empresa sea sostenible y genere efectivo para su funcionamiento. Los aspectos que se derivan de esto, no han sido tomados con la importancia que merecen. Al interior de ellas, se toman decisiones, que a primera vista son las adecuadas, sin realizar los estudios necesarios; en algunos casos por el empirismo que caracteriza su administración, y en otros, por pensar que el diagnóstico financiero de su empresa costaría cifras

---

<sup>2</sup> Acrónimo de pequeñas y medianas empresas  
Diccionario ESPASA de Economía y Negocios. ARTHUR ANDERSEN.

imposibles de cubrir, debido al tamaño de ésta. Lo que no saben es que detrás de una responsable y profesional valoración, existe un gran potencial para decidir el futuro de la empresa.

En la actualidad y principalmente desde el inicio del periodo presidencial en Colombia del Dr. Álvaro Uribe Vélez, el comercio exterior ha sido tomado como uno de sus frentes de gobierno y la generación de exportaciones como estrategia de desarrollo y crecimiento social, económico y político del país.

Mas aún si tenemos en cuenta que en países desarrollados la exportación de servicios aparece como un factor de gran importancia con el fin de generar superávit en su balanza comercial.

Costa Rica, País centro americano de habla hispana, con una población de aproximadamente 3'997.883 y un producto interno bruto (PIB) superior al de Colombia, tiene nuestro país dentro de los cinco principales socios comerciales, por encima de países como Brasil, Alemania, países bajos entre otros. La balanza comercial entre Colombia y Costa Rica ha venido en crecimiento desde el año 2000 hasta el momento, lo que lo convierte en uno de los principales polos de exportación, en especial en el área de servicios la cual se encuentra en crecimiento en nuestro país en la actualidad.

En la actualidad las PYMES, como locales comerciales, compañías públicas y privadas, dedicadas a la satisfacción de sus clientes, pueden no estar conociendo su situación financiera actual, y se limitan a realizar los informes numéricos exigidos por la ley, sólo por el cumplimiento de este requisito, sin tener conocimiento de que éstos por sí solos, no dicen, en realidad, la situación económica por la que atraviesan. Detrás de los estados financieros básicos hay respuesta a muchas preguntas y solución a muchos problemas, que de ser conocidos a tiempo, pueden evitar grandes dificultades futuras o determinar la mejor forma de invertir los excedentes de caja que están siendo mal utilizados; por tal motivo, es importante la creación de cultura en la valoración de los negocios y la gerencia del valor para los propietarios de éstos, y lograr, así, la toma de excelentes decisiones.

Adicionalmente, la educación con enfoque en finanzas que ofrece la Universidad, es de gran trayectoria, situación que hace convertir este proyecto en una opción de empleo. Tomando lo anterior como base, surge la oportunidad de presentar un proyecto para la creación de una firma de consultoría y asesoría, dedicada a la exportación de servicios en el área financiera enfocada hacia la pequeña y mediana empresa, orientada a un nicho de mercado hasta ahora descuidado, la cual consistirá en brindar soluciones a posibles dificultades económicas y financieras de las PYMES de Costa Rica, y de aquellas empresas que no están aprovechando todas sus capacidades productivas por el desconocimiento de

técnicas, que permitan al empresario conocer mejor su negocio, debilidades y fortalezas, además, su situación económica real, por medio de un amplio portafolio de servicios que ofrezca desde un estudio básico, hasta uno más detallado según el presupuesto y requerimientos del cliente.

**a. 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿Será factible la exportación de servicios de consultoría y asesoría en el área financiera para las PYMES de Costa Rica?

**b. 1.3. OBJETIVOS**

**1.3.1. OBJETIVO GENERAL:**

Determinar la viabilidad para la exportación de servicios de consultoría y asesoría en el área financiera dirigida a las PYMES de Costa Rica.

**1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- ✓ Identificar las principales necesidades de la pequeña y mediana empresa de Costa Rica en el área de consultoría financiera.
- ✓ Determinar el grado de aceptación de las PYMES con respecto a los servicios de Consultoría y Asesoría Financiera.
- ✓ Cuantificar la demanda en Consultoría y Asesoría Financiera de las PYMES en Costa Rica.
- ✓ Establecer si las PYMES están dispuestas a pagar por los servicios prestados por la firma de Consultoría y Asesoría financiera.

#### **c. 1.4. CONTENIDO**

La importancia de presentar un proyecto para la exportación de servicios de consultoría y asesoría en el área financiera dirigida a las PYMES de Costa Rica, estriba en la relevancia económica que tienen actualmente las pequeñas y medianas empresas como factor de productividad y competitividad en el nuevo contexto de la globalización económica. Las empresas multilaterales y la banca internacional tienen diseñados programas para las pequeñas y medianas empresas a nivel internacional, es el caso del actual gobierno en su plan de desarrollo “HACIA UN ESTADO COMUNITARIO”, tiene propuestas concretas de apoyo a las PYMES de carácter regional y nacional, lo que argumenta la viabilidad del proyecto descrito.

El estudio es de suma utilidad para los pequeños y medianos empresarios, porque les permitirá contar con otras herramientas financieras que les indique, en todo momento, el estado financiero de su empresa y su proyección a largo plazo, para la obtención de mejores rendimientos económicos que, a su vez, les aseguren su estabilidad y permanencia en el mercado. Lo anterior, produce un impacto financiero en el mejoramiento, estabilidad y proyección de las PYMES.

El proyecto es novedoso porque se enfoca hacia las pequeñas y medianas empresas buscando su permanencia y crecimiento en el sector, en contraposición hasta lo que ahora se ha hecho, sólo apoyando y asesorando los poderosos negocios de las grandes multinacionales y transnacionales que han sido quienes han contado con los recursos económicos para acceder a este tipo de servicios.

El uso de consultorías y asesorías financieras es común en los países industrializados, debido a su cultura en la gerencia del valor, en Colombia se nota una tendencia al incremento de su uso por parte de las grandes empresas, pero también es aun incipiente en las PYMES.

Adicionalmente con este proyecto se pretende contribuir a la creación de firmas, que en un futuro, satisfagan la carencia que tiene la región y el país en empresas dedicadas a la consultoría y asesoría financiera.

## 1.5. REFERENCIAS

En la revisión de antecedentes, de trabajos investigativos similares o en la misma área se relacionan a continuación los encontrados, con su respectivo aporte:

- “Proyecto de factibilidad para la creación y puesta en marcha de una empresa de asesoría en administración, por Juan Carlos Chica y otros. Manizales 1994. Como principal aporte encontramos el modelo metodológico para la realización de estudios de factibilidad y la necesidad de un 78% de los empresarios encuestados, para servicios de asesoría en el área en mención.
- “Estudio de factibilidad para el montaje de un departamento de consultoría empresarial en ACOPI seccional Caldas”, por Diana Lorena Castellanos Ospina y Ángela María escobar Rendón. Manizales, 1997. Su principal contribución la constituye los resultados arrojados, donde nos muestra como el 65% de las pequeñas y medianas empresas afiliadas a ACOPI seccional Caldas, carecen de un servicio de consultoría y harían uso de él si existiera.
- “Proyecto de factibilidad para el montaje de una empresa asesora y manejo del personal”, por Sandra Lucia Aguirre Osorio. Manizales 2000. Su principal aporte lo constituye el modelo metodológico para la realización de estudios de factibilidad, así como el resultado arrojado, sobre la disposición de un 56% de las microempresas encuestadas, para la contratación de este tipo de servicios.
- “Propuesta de metodología para valorar empresas pequeñas y medianas que no están inscritas en bolsa” realizada por Mauricio Hoyos P y Juan Carlos Manssur D. año 2000 Manizales. Este proyecto brinda aportes desde el punto de vista teórico a la construcción del referente teórico y el portafolio de servicios.
- “AB Consultores y Asesores Financieros, realizada para la ciudad de Armenia” por Andrés Felipe Benjumea Quintero y Alejandro Ramírez González. Armenia, Octubre de 2001. La contribución de este trabajo esta centrada en modelo del estudio de factibilidad y el aporte temático en la construcción de referente teórico.

## 2. DISEÑO METODOLOGICO

Variable	Significado	Valor
N	Población	41
n	Muestra	30
Z	Nivel de confianza 90%	1.64
P	Probabilidad de éxito	0.69
Q	Probabilidad de fracaso	0.31
E	Error máximo permitido	0.07

### 2.1. Tipo de Estudio

Es un trabajo descriptivo por que esta orientado a observar y caracterizar una realidad sin intervenir o manipular variables que puedan mediar su comportamiento o respuesta, Lo anterior se realizará a través del desarrollo de un estudio de factibilidad, en este caso para conformar una empresa exportadora de servicios de consultaría en el área Financiera para Pymes en Costa Rica.

### 2.2. POBLACIÓN:

Se trabajó con una cifra de 41 PYMES, del directorio de empresas suministrado por la agencia gubernamental de Colombia PROEXPORT excluyendo aquellas que se encuentran en proceso de liquidación y empresas prestadoras de servicios en la misma área o afín.

### 2.3. MUESTRA:

Para fijarla, se realizaron dos (2) pruebas piloto. La primera se aplicó a 10 PYMES, con el objeto de revisar si el contenido de la encuesta, suministraba la información necesaria para poder desarrollar un buen estudio de mercado.

La segunda se utilizó para determinar la probabilidad de éxito y fracaso sobre la pregunta fundamental del instrumento (contrataría servicios de consultoría?), de tal manera, que se obtuvieran los valores necesarios para la aplicación y resolución de la fórmula estadística que establece la muestra. Para llevar a cabo lo anterior, se emplearon 26 empresas obtenidas aleatoriamente de la lista de PYMES de la Cámara de Comercio de Manizales Colombia, información que fue utilizada dentro de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 P \cdot Q}{E^2}$$

Los datos de P y Q salen de la segunda prueba piloto aplicada.

$$P = 18/25 = 69\%$$

$$n = \frac{(1,64)^2 (0.69) (0.31)}{(0.07)^2} \quad n^\circ = 117.409$$

Posteriormente con el cálculo de **n**, se puede reemplazar y así calcular la muestra (**n**) definitiva de la población:

$$n = \frac{n}{(N + n)/N}$$

$$n = \frac{117.409}{(41 + 117.409)/41} \quad n = 30.38$$

El tamaño definitivo de la muestra es de 30 encuestas.

### **3. REFERENTE TEORICO**

#### **3.1. PRODUCTO**

##### **3.1.1. DESCRIPCION DEL SERVICIO**

##### **3.1.2. ¿QUE SON LOS SERVICIOS?**

Los servicios son prestaciones que a diferencia de los bienes, no se pueden ver, tocar o almacenar.

Aunque la mayoría de los servicios son intangibles, están presentes en casi todas las actividades que realiza el ser humano, siendo los mayores contribuyentes al bienestar de los ciudadanos.

En el ámbito local, algunos ejemplos de servicios son: las conferencias, un corte de cabello, un concierto, una transferencia bancaria, una cirugía, el transporte de una mercadería de un lugar a otro; en el ámbito internacional, un postgrado que se realiza en el exterior, la asistencia técnica que presta un operario de una empresa que compra una tecnología en un país diferente al suyo, una obra de ingeniería realizada por contratistas de otro país, etc.

Los servicios acompañan a casi todas las actividades de una economía, cualquiera que sea su valor agregado, constituyen el sector más importante y dinámico de la economía de los países.

Entre los servicios de apoyo a la producción y comercialización de bienes podemos mencionar los servicios de transporte que trasladan las mercaderías de un lugar a otro, los que agregan valor a los bienes como los estudios de viabilidad para su penetración en un mercado, las actividades de investigación y desarrollo que se realizan en una etapa previa a la producción de los mismos, los asientos contables que realiza una empresa relacionada con la producción de los bienes, los servicios de ingeniería y administración (etapa intermedia) y la publicidad, almacenamiento y distribución (etapas ulteriores).

Por último, podemos observar emprendimientos económicos que solamente se crean para suministrar servicios, tanto en el mercado local como en el internacional. Entre ellos, se pueden mencionar las entidades prestadoras de servicios de salud, las agencias de viajes, las compañías de ingeniería.

La producción y comercialización de los servicios es bastante dinámica. En ello tiene mucha incidencia el rápido y constante avance que tiene la tecnología, lo que ha permitido que los servicios lleguen casi instantáneamente a los consumidores. Hoy en día, puede realizarse una consulta médica para evaluar las radiografías de un paciente mediante la remisión de las mismas por Internet y, por este mismo medio, remitir de inmediato el diagnóstico, sin necesidad de que se reúnan médico y paciente. Lo mismo puede presentarse respecto a la recepción y prestación de servicios legales; por ejemplo, un cliente realiza una consulta jurídica por Internet y el abogado contesta por el mismo medio. En ambos casos, el resultado es en favor del prestador y del consumidor, quienes en muy poco tiempo suministran y reciben respuesta sin necesidad de desplazamiento y sin que medie la acción del correo tradicional.

### **3.1.3. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS**

La clasificación de los servicios no está armonizada actualmente en el ámbito mundial, por lo que existen varios aspectos para agrupar o clasificar las diferentes clases de servicios.

Actualmente no existe una armonización de la clasificación de servicios a nivel internacional que permita identificar los servicios en el ámbito mundial, como si los hay para los bienes por medio de las posiciones arancelarias.

Este inconveniente sumado a la falta de detalle sectorial y a la incompatibilidad entre las diferentes clasificaciones, hacen que unificar los sistemas de clasificación de servicios existentes se convierta en un verdadero reto para poder impulsar el comercio internacional y aumentar el nivel de competitividad, eficiencia y desarrollo de las economías de los países tanto desarrollados como en vía de desarrollo.

Con el fin de encontrar soluciones a esta incompatibilidad, países e instituciones como la Organización Mundial del Comercio - OMC, el Fondo Monetario Internacional – FMI, el Banco Mundial, los grupos de negociación del Área de Libre Comercio de las Américas – ALCA, ya están adelantando negociaciones, rondas y acuerdos relacionadas con esta materia.

### **3.2. CONSULTORIA:**

“La Consultoría de Empresas es un servicio profesional ya sea interno o externo que ayuda a las empresas a analizar y resolver problemas prácticos y a transferir prácticas eficaces de una empresa a otra.

Es un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones. Se caracteriza por ser un servicio independiente, por la imparcialidad del consultor, por no tener autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas, actúa como promotor de cambio, por consiguiente busca la máxima participación del cliente en todo lo que se realiza.

La consultoría es esencialmente un servicio consultivo, esto significa que no se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en dificultad. Su papel es el de actuar como asesores con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo y los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicha recomendación.

### **3.3.1. Funciones de los consultores:**

✓ **Aportar conocimientos y capacidades esenciales:**

Una empresa llama a un consultor cuando no dispone de recurso humano capaz de enfrentar un determinado problema con la misma probabilidad de éxito. Tal problema requiere usualmente muchas técnicas y métodos nuevos.

✓ **Prestar ayuda intensiva en forma transitoria:**

Un examen a fondo de los problemas principales, como la organización de la empresa o la política de comercialización exigiría la plena dedicación de altos directivos durante largos periodos. Los consultores sólo intervienen el tiempo necesario y dejan la empresa una vez que han terminado su tarea.

### **3.3.2. Consultoría Financiera:**

Las finanzas juegan un papel fundamental dentro de un negocio, ya que son un medio para obtener recursos, para efectuar operaciones comerciales y además para medir el funcionamiento y los resultados de una empresa, tanto en detalle como globalmente.

Un consultor en ese campo es utilizado principalmente para realizar:

- ✓ Diagnóstico
- ✓ Evaluaciones financieras
- ✓ Proyecciones”.

### **3.4. MERCADO**

#### **3.4.1. Costa Rica**

Costa Rica es un país de larga tradición democrática, que abolió el ejército en 1948. El país está organizado políticamente en tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El presidente es elegido cada cuatro años. En la actualidad funge como presidente el Dr. Abel Pacheco (periodo 2002-2006), del Partido Unidad Social Cristiana. El Poder Legislativo está conformado por 57 diputados que son elegidos cada cuatro años, el mismo día en que se realizan las elecciones presidenciales. Por su parte, el Poder Judicial tiene la obligación de hacer respetar las leyes y administrar justicia. El tribunal Supremo de Elecciones (considerado como un cuarto poder) es el encargado de velar por la correcta ejecución de las votaciones populares.

La extensión territorial del país es de 51.100 Km.2, divididos en siete provincias (San José, Alajuela, Heredia, Cartago, Guanacaste, Puntarenas y Limón). La capital es San José, la cual está ubicada en el centro del país, en el denominado valle central, donde, además, están las cabeceras de provincia de Cartago, Alajuela y Heredia. En el valle central vive alrededor de un 80% de la población del país. El país tiene como idioma oficial el español y la unidad monetaria es el colón. Costa Rica tiene una política de minidevaluaciones, por lo que el colón se deprecia todos los días, con excepción del fin de semana. En abril del 2002 el tipo de cambio promedio fue de 352,08 Colones por dólar.

Costa Rica ha apostado a la apertura comercial y a la búsqueda de mercados preferentes para sus productos y servicios. Así fue como ingresó a la Organización Mundial del Comercio en 1990 y ha firmado Tratados de Libre Comercio con México, Chile, República Dominicana y Canadá. De todos ellos sólo el de México y Chile están vigentes, desde 1995 y el 2001, respectivamente. Los dos últimos, ya han sido negociados y únicamente están esperando la ratificación por parte de los Congresos de los países.

De acuerdo con información del Banco Central de Costa Rica, para el 2001 el PIB costarricense llegó a US\$ 16.150 millones, lo que representa un PIB per cápita anual de US\$ 4.009,2.

La economía costarricense al igual que la del resto de Centroamérica sufrió una fuerte desaceleración en el 2001 producto de la caída de los precios internacionales de algunos productos de exportación como el

café y la caída de la demanda internacional, sobretodo estadounidense, de bienes, entre ellos la maquila de alta tecnología de Intel. Unido a lo anterior, los ataques terroristas del 11 de septiembre del 2001 en Estados Unidos, provocaron, una disminución importante en el número de turistas que visitaron el país, por lo que disminuyo el ingreso por este rubro. Las exportaciones de manufacturas en general, se vieron afectadas por estos actos. Con estos hechos, quedó demostrada la vulnerabilidad de las economías centroamericanas y su dependencia del mercado estadounidense.

Costa Rica ha abierto un sinnúmero de oportunidades para los pequeños y medianos empresarios. El establecimiento de fuertes inversiones en alta tecnología para la producción de componentes electrónicos y equipo médico, entre otros, ha hecho que aumente la demanda por productos y servicios nacionales, convirtiendo a las Pymes en proveedores de las grandes compañías. Aunado a ello, las empresas nacionales creadoras de software han tenido un gran éxito tanto en el mercado nacional, como en el internacional, y todas ellas podrían catalogarse como Pymes, debido al número de empleados y las ventas que realizan anualmente.

Además, un sector que ha tenido un desarrollo muy importante ha sido el turístico, convirtiéndose en uno de los sectores más importantes de la economía. La participación de pequeños y medianos empresarios hoteleros, operadores y otros agentes que laboran en este medio ha sido fundamental para el gran suceso de la actividad. Además, la gran mayoría de las empresas de artesanías son Pymes, siendo los principales clientes, los turistas extranjeros.

No debe obviarse la gran cantidad de oportunidades que presenta el sector agropecuario para las Pymes. Pequeños agroempresarios de café, productos no tradicionales y productos agroindustriales están comenzando a aprovechar las ventajas de participar en un mercado, cada vez más globalizado.

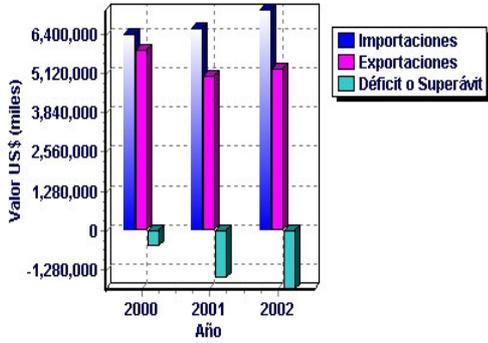
### 3.4.2 Información Socio-Económica Costa Rica

<b>Capital:</b>	SAN JOSE		
<b>Población:</b>	3,997,883		
<b>Idioma:</b>	ESPAÑOL		
<b>Tipo de Gobierno:</b>	REPUBLICA DEMOCRATICA. PRESIDENTE: ABEL PACHECO (2002-2006)		
<b>Religión:</b>	95% CATOLICOS ROMANOS. OTROS 5%		
<b>Moneda:</b>	COLON		
	Valor	US\$:	16,886,645,073.00
<b>PIB:</b>	PIB per. Capita	US\$:	4,223.90
	Crecimiento de PIB %: 2.80		
<b>Tasa de Devaluación %:</b>	10.83		
<b>Cambio de la moneda X US\$:</b>	359.82		
<b>Deuda Externa US\$ :</b>	1,938,500,000.00		
<b>Tipo de Cambio Bilateral X Moneda del País :</b>	Valor Col\$: 6.97		
<b>Desempleo %:</b>	6.40		
<b>Tasa de Interés :</b>	Tasa de Interés Activo	%:	26.42
	Tasa de Interés Pasivo %: 11.46		
<b>Inflación %:</b>	9.20		

FUENTE PROEXPORT COLOMBIA

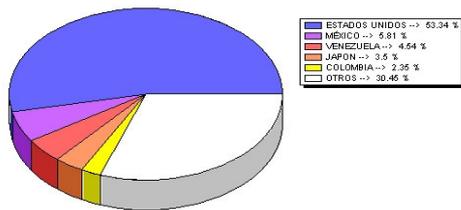


### 3.4.3. Balanza Comercial



FUENTE PROEXPORT

### 3.4.4. Principales Socios Comerciales



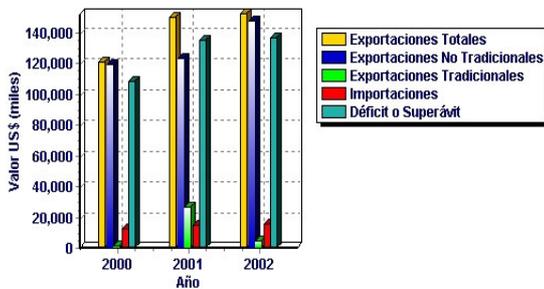
FUENTE PROEXPORT – COLOMBIA

### 3.4.5. Destinos de las Exportaciones



FUENTE PROEXPORT COLOMBIA

### 3.4.5. Balanza Comercial Bilateral



FUENTE PROEXPORT COLOMBIA

### 3.4.6. Colombia

Un país de lengua hispana, con su capital Santa Fe de Bogotá D.C. Presenta una población total de 42.888.592 de habitantes según el último censo realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)<sup>3</sup>, donde la principal concentración se presenta en el centro del país incluyendo su capital con 6'840.116 aproximadamente y el departamento de Antioquia con 5'682.276, presenta una tasa de desempleo para el presente año del 11,1%.

Presenta la democracia más estable y antigua de América Latina con su actual presidente Álvaro Uribe Vélez, su moneda el Peso Colombiano, el cual presenta una tasa de cambio por Dólar de \$2.340.

Presenta para el presente año una tasa de desempleo del 11,1% y de subempleo del 31%, la tasa de ocupación de 51,3%.

Las exportaciones totales de Colombia en enero de 2006 ascendieron a US\$1.666,7 millones, creciendo el 20,9 por ciento. Así mismo, las ventas externas de productos tradicionales aumentaron en un 23,9 por ciento y las no tradicionales en un 18,0 por ciento. Los mayores superávits se registraron con Estados Unidos, Ecuador, Perú y Venezuela. En contraste, los déficits más altos se presentaron con México, Brasil y China.

<sup>3</sup> Censo de 30 de junio 2005, DANE – Colombia. [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

Su balanza comercial ha presentado un crecimiento en las Importaciones de 9.4%, representadas en US \$13`880.000, siendo sus principales socios comerciales en importaciones Estados Unidos, Brasil, México, Venezuela, China, y Japón, lo anterior ha generado un déficit de US \$12,3 millones Valor FOB, siendo los déficit mas altos con Brasil, China, Japón y México y los superávit mas altos con EEUU, Ecuador y Puerto rico.

## Colombia, balanza comercial

### 1990-2005

Años	Exportaciones	Importaciones	Balanza
1990	6,765	5,149	1,616.3
1991	7,244	4,569	2,675.7
1992	7,065	6,145	920.4
1993	7,123	9,089	-1,965.2
1994	8,538	11,094	-2,556.4
1995	10,201	12,952	-2,751.3
1996	10,648	12,792	-2,144.3
1997	11,549	14,369	-2,820.2
1998	10,866	13,768	-2,902.4
1999	11,617	9,991	1,626.0
2000	13,158	10,998	2,160.5
2001	12,330	11,997	333.3
2002	11,975	11,897	78.2
2003	13,129	13,026	102.8
2004	16,788	15,649	1,139.7
2005	21,190	19,799	1,391.5
2006	24,391	24,534	-143.0
2007*	1,811	2,152	-340.7

Correspondiente a Enero de 2007

Fuente : DIAN- DANE Cálculos: DANE - COLOMBIA

## Colombia, Balanza Comercial según sectores económicos

2001-2002

Millones de dólares FOB

Sectores	Enero-diciembre 2001	Enero-diciembre 2002
<b>Total</b>	<b>304</b>	<b>9</b>
<b>Sector tradicional</b>	<b>5.294</b>	<b>5.135</b>
Petróleo y derivados	3.117	3.102
Café	764	772
Carbón	1.178	989
Ferróníquel	235	272
<b>Sector no tradicional</b>	<b>-4.990</b>	<b>-5.126</b>
Agropecuario	500	504
Minero	-22	-21
Industrial	-5.404	-6.028
Diversos y no clasificados	-1	-12

FUENTE BANCO DE LA REPUBLICA - COLOMBIA

### 3.5. ¿QUÉ ES UNA PYME?

Sigla de Pequeña y Mediana Empresa. Unidad de producción de dimensión reducida, la más frecuente en el sistema económico de libre empresa, especialmente en agricultura y servicios. En Colombia son aquellas que cuentan con un capital mayor o igual a \$166 millones, siempre que su capital no pertenezca en más de un tercio a otra sociedad mayor. Las PYMES, reciben tratamiento preferencial en el derecho de sociedades y en el acceso a las ayudas o préstamos de los bancos.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Tamames, Ramón. Gallego, Santiago. Diccionario de Economía y Finanzas. Edit. Alianza Pág 408

## **4. ANALISIS Y RESULTADOS**

### **✓ 4.1. CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO**

El estudio realizado, es descriptivo ya que la base de la recolección de la información es a través de la encuesta dirigida, para así obtener la viabilidad en la conformación de una firma de Consultoría y Asesoría Financiera.

La encuesta se realizara a través de Inter Net y vía telefónica, con los directivos de la muestra seleccionada; se Podrá detectar algunas de las necesidades que presentan estas empresas, así como también su posición frente a la conformación de la firma, dando cumplimiento a su misión la cual consiste en contribuir al desarrollo, crecimiento y el fortalecimiento de las PYMES.

### **4.2. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La información requerida se recolecto por Internet y teléfono enviando el instrumento a los correos personales o empresariales de la muestra seleccionada. Aunque la muestra calculada estadísticamente fue de 30 PYMES, se enviaron 41 instrumentos por correos electrónicos a las empresas del total de la población, dicho recolección se realizo durante un periodo de once (11) meses contados desde el 01 de Mayo de 2004 hasta el 30 de Abril de año 2005. De las encuestas enviadas, contestaron 30 PYMES de Costa Rica, de las cuales en dos (2) casos no diligenciaron los instrumentos y manifestaron no estar interesados en contratar servicios de consultoría y asesoria, para lo cual se procedió a diligenciarlas respondiendo negativamente a todas las preguntas de la encuesta, para poder incluirlas en la bases de datos.

Se intento acceder a otro directorio de empresas, contactando las diferentes Cámaras de Comercio de Costa Rica, pero en ningún caso se obtuvo una nueva base de datos o respuestas satisfactorias de parte de estas entidades.

### 4.3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Después de realizada la encuesta vía Internet a las 15 PYMES de la muestra seleccionada (Ver anexo 2: Listado de empresas), los resultados obtenidos son los siguientes:

Grafica 1. Clasificación de las empresas:



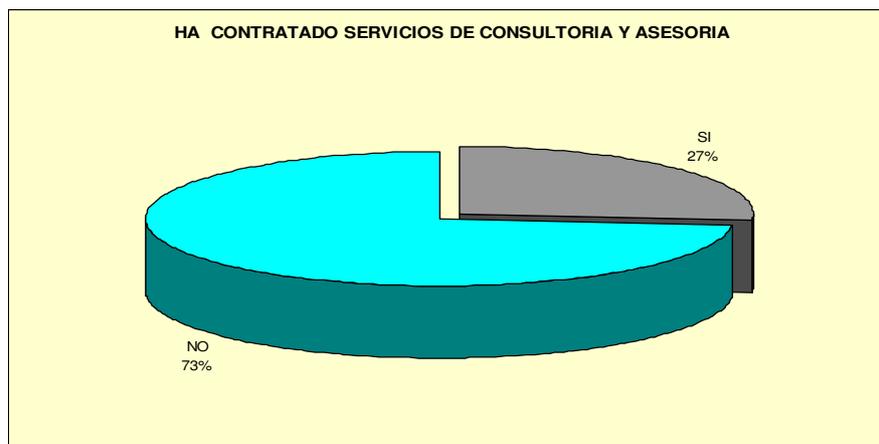
Del total de la muestra recolectada (30 PYMES), 19 (63%) corresponden a la pequeña empresa, las 11 restantes (37%) representan a la mediana empresa.

Grafica 2. Tiempo de presencia en el mercado:



Con respecto a la permanencia de las empresas en el mercado, el 36.66% de la muestra encuestada lleva en funcionamiento entre 1 y 2 años. El 30%, entre 3 y 4 años, el 30.% llevan entre 3 y 4 años, y el igual que el 3.33 % llevan 1 año o menos de funcionamiento, lo que nos muestra cierto grado de antigüedad y conocimiento de su mercado.

Grafica 3. Solicitud de servicios de Consultoria y Asesoría financiera externo:

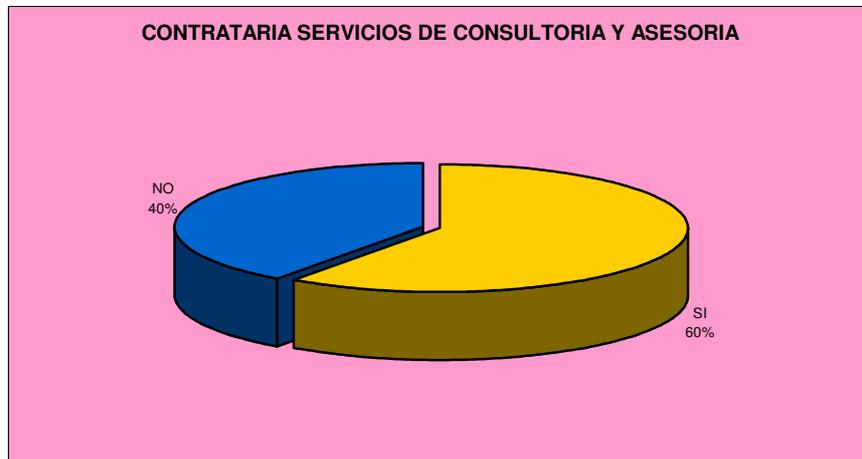


Solamente 8 empresas ( 27% ) de las PYMES encuestadas, han utilizado los servicios de asesoría externa. Las 22 empresas (73%) restantes, no lo ha utilizado argumentado las siguientes razones:

- No han visto la necesidad
- Falta de Información sobre los beneficios
- Cuentan con recurso interno
- Apenas inician en el mercado
- No conocen los productos y servicios ofrecidos

Lo que nos permite pensar que posiblemente no existe en la actualidad una cultura empresarial en el apoyo de este tipo de servicios externos y en el uso de las herramientas y avances del conocimiento en el área financiera.

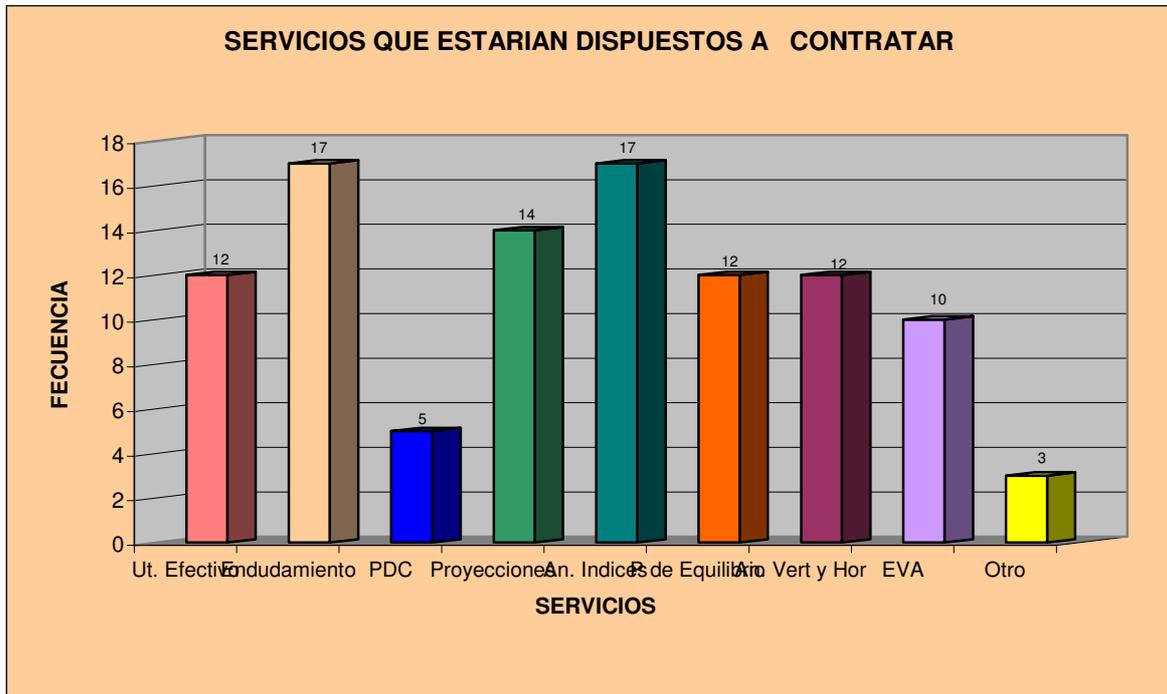
Grafica 4. Contrataría los servicios de Consultoria y Asesoría financiera:



De acuerdo al gráfico anterior, se puede observar, que 18 empresas (60%) de las empresas encuestadas, estarían dispuestos a contratar los servicios de la Firma. Las 12 empresas (40%) restantes, argumentó su negativa por las siguientes causas:

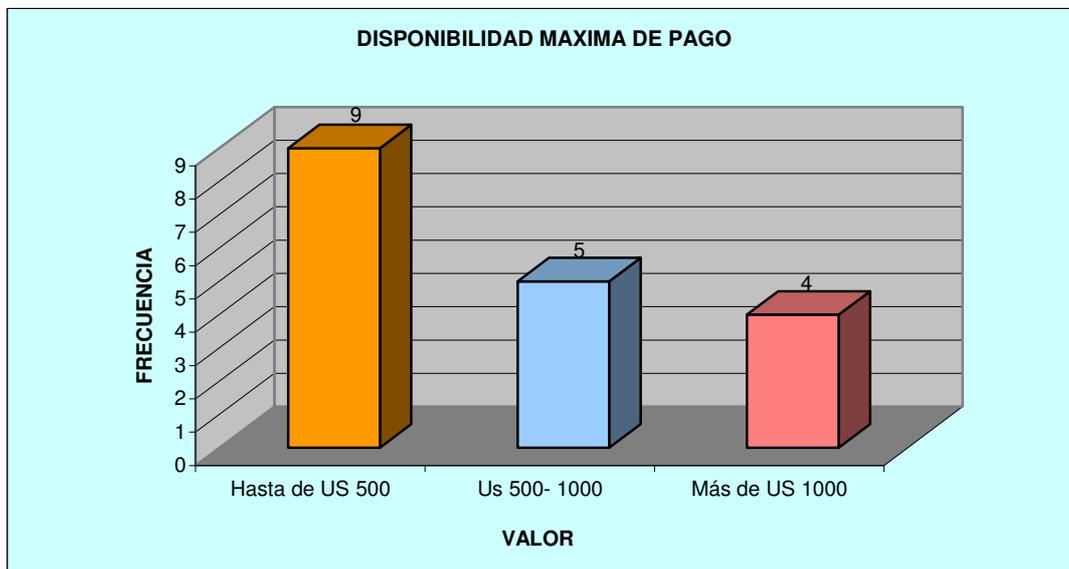
- No han visto la necesidad
- Apenas inician en el mercado
- Cuentan con recurso interno

Grafica 5. Servicios ha Contratar:



Los servicios más solicitados del portafolio presentado son: Análisis de endeudamiento y Análisis financiero bajo Índices con 17 registros cada uno, proyecciones financieras con 14 registros, Utilización del Efectivo, Punto de equilibrio y Análisis Horizontal y vertical con 12 registros, PDC, Gerencia del Valor con 10 registros, PDC con 5 registros y por ultimo aparecen otros servicios como Auditoria contable, flujo de Caja y valoración de la empresa con 3 un registro cada uno.

Grafica 6. Disponibilidad Máxima de Pago:



El rango más común a pagar por la contratación de los servicios, está en US \$500 que equivale al 50% de las PYMES encuestadas que respondieron satisfactoriamente. El 27.77% pagarían entre US \$500 y US \$1.000 y sólo el 22.22% restante, asumirían mas de US \$1.000 de costo.

Una de las empresas encuestadas muy amablemente nos suministro información complementaria sobre el mercado de Consultoria para PYMES en Costa Rica, en la cual menciona aspectos importantes como:

- La tarifa por hora en Costa Rica para PYMES se encuentra entre US \$50 y US \$70 dependiendo de la calidad y experiencia del consultor.
- Existen entidades de apoyo para las PYMES que dan el servicio muy económico como las cámaras empresariales (Cámara de Industria Alimentaría, Cámara de Industrias de CR, centro de Gestión tecnológica CEGESTI, Centro de Formación de Formadores CEFOF, Bancos del Estado y Fundación Desarrollo Empresarial o FUNDES).
- Se encuentran consultores independientes muy calificados con los cuales un diagnóstico empresarial puede costar unos US \$500 y 60 horas de consultoría empresarial entre US \$2000 y US \$3000.

## **5. CONCLUSIONES DISCUSIÓN**

### **5.1. CONCLUSIONES**

Es importante comenzar por tener en cuenta, que la permanencia en el mercado de dichas empresas, se ve reflejado por los años que llevan ejerciendo sus funciones.

Se pudo observar que no hace parte de la cultura empresarial de Costa Rica, la utilización de servicios financieros externos, que realicen estudios sobre la situación actual y futura de las PYMES, pues muchas de estas consideraban que este servicio no es necesario en su empresa, otras poseen su propio departamento financiero o simplemente no tenían conocimiento de este tipo de servicios que se pueden ofrecer en las Consultarías y Asesorías Financieras.

El 60% de las PYMES, están interesadas y dispuestas a pagar por un servicio de consultoría financiera externa, lo que equivale a un mercado potencial de 24 empresas. De acuerdo con el tipo de consultoría requerida se considera que 2 empresas al mes, coparán nuestra capacidad instalada lo que representa el 4.87% del mercado potencial de Costa Rica, con lo anterior se muestra que sobre un mercado total de 41 PYMES, posiblemente exista viabilidad para la ejecución del proyecto.

Según el estudio de mercado el valor promedio ponderado por consultoría es de US \$ 799,9 con una Tasa Representativa del Mercado (TRM) equivalente a \$2.340, la cual fue utilizada para todas las proyecciones financieras.

Los servicios más solicitados por las empresas serían en su orden de prioridades así: Análisis de endeudamiento, Análisis financiero bajo Índices, proyecciones financieras, Utilización del Efectivo, Punto de equilibrio, Análisis Horizontal y vertical, PDC, Gerencia del Valor, PDC, Auditoria contable, flujo de Caja y valoración de la empresa.

## 5.2. DISCUSIÓN

La calidad de la administración es tan importante como la calidad de los mismos administradores. Gente competente no es todo lo que se necesita para manejar una empresa exitosa. Ellos deben trabajar en un ambiente estructurado, con disciplina y con un objetivo claro. En consecuencia, es indispensable evaluar la calidad de la administración para solicitar créditos, si estos llegaran a ser necesarios. Algunas de las señales de alarma o problemas más frecuentes son: altas rotaciones en el personal, inhabilidad para expresar una estrategia de negocios lógica y clara, y una historia de fracasos en anticipar problemas. Normalmente, la calidad de los reportes financieros es una buena medida de la calidad de la administración.

Se pudo observar que no hace parte de la cultura empresarial de las PYMES de Costa Rica, la utilización de servicios financieros externos, pues muchas de estas consideraban que este servicio no es necesario en su empresa, otras poseen su propio departamento financiero o simplemente no tenían conocimiento de este tipo de servicios que se pueden ofrecer en las Consultarías y Asesorías Financieras.

Será importante en un futuro ampliar el estudio del mercado, complementando la base de datos de las Pymes de la población objeto de estudio o usar un nuevo y mas amplio directorio de empresas, para tener menores márgenes de error y probabilidad.

Se debe pensar en otras posibilidades de cobro, para la venta de los servicios de consultoría y asesoria financiera que se ofrecen, ya que como lo manifestó una de las empresas encuestadas, en el mercado Costarricense en la actualidad existen empresas y agremiaciones que ofrecen sus servicios de consultoría por hora o en la modalidad de consultoría empresarial mensual.

Ampliar el portafolio de servicios hacia áreas como desarrollo del talento Humano y desarrollo de mercados, a través de alianzas estratégicas con otras firmas, lo cual nos permitiría continuar siendo especialistas en Consultoria En el área Financiera, pero ofrecer un servicio más integral y competir con las empresas establecidas en el mercado.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- × ANDERSEN, Arthur. Diccionario de economía y Finanzas. Editorial Espasa.
- × INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Bogotá: ICONTEC, 2002.
- × GARCIA L. Oscar. Valoración de empresas, Gerencia del valor y EVA. Impreso por Digital Express LTDA.
- × RASSAM, Clive. OATES, David. El Mundo de la Consultoría Gerencial. Editorial TM. Ediciones Macchi.
- × GARCIA L. Oscar. Administración financiera, Fundamentos y Aplicaciones. Impreso por Prensa Moderna Impresores S.A.
- × Dinero. Número 82. Abril 23 de 1999.
- × KINNEAR C. Thomas, TAYLOR R. James. Investigación de mercados, Un enfoque aplicado. Editorial McGraw Hill.
- × ZIKMUND G. William. Investigación de Mercados. Editorial Prentice Hall.
- × MIRANDA M, Juan José. Gestión de Proyectos. Editores MM, Segunda Edición, 1998.
- × SHIPPEY, Karla. Guía Práctica de los Contratos Internacionales. Como redactar un Contrato Internacional de ventas, Primera Edición. México, 2003.

# **LA GERENCIA FINANCIERA EN LAS PYMES DEL SECTOR EDUCATIVO DE MANIZALES - COLOMBIA**

**JAIRO TORO DIAZ**

## **RESUMEN**

Este estudio presenta de manera descriptiva la caracterización del perfil de las Gerencias Financieras de las Instituciones de Educación Superior de la ciudad de Manizales, cargo directivo que tradicionalmente se ha denominado como Vicerrectoría o Dirección Financiera.

## **PALABRAS CLAVES:**

Gerencia Financiera, PYMES y Sector Educativo

## **KEYWORDS:**

financial management, PYME and education sector

## **INTRODUCCIÓN**

El nuevo escenario de la economía impone retos de competitividad ineludibles para las empresas productoras de bienes y servicios, para lo que es fundamental desarrollar mecanismos y estrategias de productividad en todas las funciones de la organización.

En esta perspectiva, el empresario desarrolla una actividad constante para alcanzar nuevos logros, su capacidad técnica, comercial o profesional resulta muchas veces insuficiente para lograr y consolidar el crecimiento. Esto sucede muy a menudo por la necesidad de estar sumergido en la actividad cotidiana de la empresa omitiendo a fuerza del día a día la planificación del futuro. A esto se suma la nueva dinámica del mercado y los aires aperturistas de Colombia, donde la intención de Acuerdos como el ALCA, el TLC con Estados Unidos y el MERCOSUR, hacen que cada día se haga más necesaria la preparación de los empresarios colombianos para asumir nuevos retos de competencia.

Así, la estructuración de los lineamientos generales de la Gerencia Financiera de las Instituciones de Educación Superior, permitirá identificar los modelos sobre los cuales se toma a diario decisiones financieras y como dichas decisiones contribuyen al cumplimiento del objetivo básico financiero, la generación o destrucción de valor en las empresas, en donde, la nueva mentalidad de una gerencia financiera en un ambiente global, propiciará que las instituciones crezcan a partir de un mejor conocimiento de sus fortalezas y debilidades, a la luz de los más modernos conceptos y técnicas de esta gerencia especializada, a partir de unos lineamientos generales de control, un perfil y cualidades que debe tener un Gerente financiero, que le permita desarrollar las actividades en un ambiente endurecido por las condiciones de competencia y amenazas que lo rodean, así como saber responder también ante la gran variedad de oportunidades que se le presenten tanto en el mercado local, regional y nacional.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, el trabajo que se plantea, es aplicado bajo el esquema de una metodología descriptiva de observación.

## **1. REFERENTE**

### **1.1 AREA PROBLEMÁTICA**

Los últimos tiempos se han caracterizado a nivel mundial por cambios en todas las estructuras económicas, sociales, políticas, culturales, ideológicas fundamentalmente en los países de gran desarrollo tecnológico y científico, países que por lo demás se han denominado desarrollados.

Estas transformaciones han incidido y afectado el comportamiento y las conductas de las personas y por supuesto el conjunto de las organizaciones y/o empresas.

Cabe destacarse que estos cambios no son aislados y que antes por el contrario, irrumpen en el contexto universal notoriamente, produciendo además, los famosos flujos o circuitos económicos, culturales, científicos, tecnológicos, políticos e ideológicos, todo ello acompañado de las famosas redes de la internacionalización y globalización del capital.

A su vez, se presenta un afianzamiento del mercado en donde priman los conceptos de la competencia, la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la pertinencia.

Como se puede deducir, los últimos años, han estado plasmados de vertiginosos, dinámicos y a veces bruscos cambios en todos los sectores y agentes de la sociedad.

Como parte de los resultados y/o efectos de los cambios sucedidos ha surgido a nivel de los agentes económicos y posterior desarrollo en otros sectores, el concepto de gerencia financiera, que tiene como estructura producir eficiencia en todas las áreas de una organización o empresas, así como la de establecer en actividades productivas de transformación, procesos de alta competitividad haciendo eficientes la maximización y utilización del capital de trabajo, los recursos financieros, técnicos, humanos y físicos, es decir, una óptima combinación del capital fijo y el capital variable, estableciendo de manera eficaz rendimientos crecientes, que a su vez, conlleven a unos rendimientos a escala de la empresa.

Como experiencia, entre otras Instituciones de Educación Superior, y de acuerdo a la Ley 30 de educación, las instituciones de educación superior, no solo deben propender por prestar un servicio educativo de calidad, sino de garantizar el soporte administrativo y financiero necesario para el buen desarrollo y viabilidad de las instituciones, es aquí donde la Gerencia Financiera ejercida por las vicerrectorías o direcciones administrativa dentro de las Universidades, toma gran relevancia en el cumplimiento de las funciones sustantivas: docencia, investigación y proyección.

Con un programa adecuado de gerencia financiera, además de pretender alcanzar mayores ganancias en los procesos operativos, se busca encontrar un clima organizacional en los que prevalezcan las condiciones de trabajo en equipo, de mayor eficiencia en el proceso con reducción del número de personas en las jerarquías administrativas y de una mayor comunicación entre los diferentes niveles y sectores de trabajo de la empresa; con ello se aspira superar los bajos niveles de eficiencia y el desarrollo de ambientes que permitan entre otros erradicar aspectos tales como: el miedo a invertir, la ineficiencia administrativa, la ausencia de criterios de planificación como indicadores de proceso operativo, las altas inversiones con bajos beneficios, la falta de oportunidad de las informaciones que pueden ser necesarias para la toma de decisiones y el exceso de recurso humano cumpliendo funciones de vigilancia, supervisión y control.

En el caso colombiano, estas tendencias y transformaciones se han venido incrementando con las políticas gubernamentales de apertura, internacionalización de la economía, la evolución del conocimiento, modernización del estado y la sociedad en su conjunto.

Bajo estas consideraciones, entonces es necesario anotar que el concepto de un modelo o perfil de gerencia financiera, se convierte en un elemento de alta necesidad y prioritario para el conjunto de los agentes sociales del país primordialmente para el sector educativo, para mejorar procesos de información, procesos operativos, procesos financieros, procesos administrativos, procesos gerenciales en general y así tomar decisiones financieras y administrativas oportunas, adecuadas y eficientes.

En el caso de la ciudad de Manizales, se ha convertido en poco tiempo en una necesidad, y si su aplicación y adaptación ha surgido en las grandes empresas, se hace evidente que las Universidades estén también requiriendo del desarrollo conceptual, teórico, operativo y práctico de un modelo de gerencia financiera efectiva. Es por ello, que el grupo de proponentes de esta temática ha considerado que la caracterización de los lineamientos generales de la gerencia financiera desarrollada en las vicerrectorías o direcciones administrativas y financieras de las Instituciones de Educación Superior de Manizales, puede contribuir al crecimiento y desarrollo económico de éstas.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Cuál es el modelo de gerencia financiera ejercido por las vicerrectorías o direcciones administrativas y financieras de las instituciones de educación superior publicas y privadas de ciudad Manizales?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL:**

- Caracterizar los lineamientos generales de los modelos de Gerencia Financiera utilizado en las vicerrectorías y direcciones administrativas de las Instituciones de Educación Superior Públicas y Privadas de Manizales.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Determinar los lineamientos del modelo de Gerencia Financiera utilizado en las vicerrectorías y direcciones administrativas de las Instituciones de Educación Superior Públicas y Privadas de Manizales para la toma de decisiones.
- Identificar el tipo de decisiones mas frecuente que toman los Gerentes financieros de las Universidades de la Ciudad.
- Identificar los factores claves de éxito de los modelos de Gerencia Financiera utilizado en las vicerrectorías y direcciones administrativas de las Instituciones de Educación Superior Públicas y Privadas de Manizales.
- Establecer las competencias de los vicerrectores o directores administrativos y financieros de las Instituciones de Educación Superior Publicas y Privadas de Manizales.

## **1.4 CONTENIDO**

A nivel local y regional si bien se ha tratado de elaborar y adoptar programas efectivos de Gerencia Financiera en las Instituciones de Educación Superior, este no ha sido generalizado y todavía son muchas las Universidades que a este nivel no han iniciado el proceso de dicho concepto. Situación que se confirma con la no existe de ningún estudio concreto como el que hoy ponemos a consideración del comité de trabajos de grado del programa de Economía Empresarial de la Universidad Autónoma de Manizales.

Avala este hecho además, en que al indagar la Asociación Colombiana de Universidades - Ascún que agrupan las diferentes universidades del país y al revisar los archivos de algunas bibliotecas de las Universidades en sus facultades de Administración y Economía entre otras, no existe ninguna aplicación similar a la que hoy se propone; caracterizando como novedoso nuestro proyecto.

De otra parte, se esta convencido que los resultados que arroje finalmente la investigación, beneficiaran y serán útiles a las universidades de la ciudad de Manizales y del eje cafetero, porque permitirá

identificar tanto factores claves de éxito a replicar, como deficiencias a evitar por parte de sus Directivos.

Es de señalar que la propuesta del trabajo tiene básicamente varios hechos que lo hacen interesante: Caracterizar una metodología Gerencial, que permita darle un sentido más objetivo, más científico y humano al de carácter técnico y en muchos casos empírico, a la administración financiera, y finalmente, el carácter académico y científico de la propuesta, abre la posibilidad de que los futuros directivos o gerentes financieros de las Universidades de la ciudad de Manizales, se interesen por temáticas que no solo les permitan desarrollar procesos acertados sino que les permite interrelacionar interdisciplinariamente con otras áreas de la organización logrando con ello posicionamiento de las instituciones en el mercado con eficiencia, eficacia y productividad.

Se motiva además, el surgimiento de la aplicación de un programa efectivo de Gerencia Financiera, al conocer las múltiples necesidades de mejoramiento de las Universidades de Manizales, exteriorizadas por los directivos de las mismas, viendo en el programa Gerencial administrativo y financiero, como el mecanismo ideal para fortalecer su empresa y permanecer en el mercado que día a día es más agresivo.

## **1.5 REFERENCIAS**

Después de hacer una minuciosa búsqueda en las bibliotecas de las principales universidades de la ciudad de Manizales, Armenia y Pereira, orientadas a revisar trabajos investigativos, trabajos de grado, colecciones bibliográficas, revistas y publicaciones en el área de gerencia financiera, podemos decir que tanto en la universidad Nacional de Manizales, Universidad de Manizales, Universidad Autónoma de Manizales y de las universidades de Armenia y Universidad Tecnológica de Pereira, no se encontraron investigaciones referentes al tema, igualmente los reportes encontrados por los buscadores de Inter. Net (google y yahoo) nos mostraron solo artículos y publicaciones, pero no de carácter científico o académico que nos muestra una vez más la carencia de trabajos en el área, sin embargo a continuación se relacionan algunos trabajos de orientación similar.

- “Diagnostico Integral de la Empresa Familiar de Bogota D.C. (Colombia)” por Clemencia Navarrete Bogota 2007. Como principal aporte encontramos la presencia de la familia en el nivel directivo y en especial en la toma de decisiones Financieras.

- “Las Pymes en Colombia: Evolución, Desarrollo y Fomento” por Carlos Alberto Botero López y Otros, Pereira 2004. Su principal aporte es la caracterización del sector de las PYMES durante los años de 1.999 a 2.003 Como un trabajo de la Gobernación de Risaralda teniendo como fuente principal la oficina estatal de la Super Intendencia de Sociedades de Colombia. De otro lado presenta muestra como dicho sector ha tenido una evolución marginalmente positiva y niveles bajos pero positivos de rentabilidad.
- “Dinámica de las PYMES” por Sergio Clavijo, ANIF 2007. Muestra los principales indicadores Económicos del Sector y su participación por sectores en el desarrollo Económico del País.

## **2. DISEÑO METODOLOGICO**

### **2.1. Tipo de Estudio**

Es un trabajo descriptivo por que esta orientado a observar y caracterizar una realidad sin intervenir o manipular variables que puedan mediar su comportamiento o respuesta, Lo anterior se realizará a través del desarrollo de un estudio de descriptivo, en este caso para Caracterizar los lineamientos generales de los modelos de Gerencia Financiera utilizado en las vicerrectorias y direcciones administrativas de las Instituciones de Educación Superior Públicas y Privadas de Manizales.

### **2.2. Población**

Se trabajará con una Universidades de la Ciudad de Manizales cuyo criterio de inclusión será aquellas que tengan conformación como Universidad, que su sede principal sea Manizales y que posean Dirección Administrativa o Vicerrectoría Administrativa o Financiera, excluyendo aquellas que se encuentran en proceso de liquidación, que tengan denominación de Cooperativas o Corporación Universitaria y que sean extensiones de sedes principales.

### **2.3. MUESTRA:**

Para fijarla, se realizaran pruebas piloto, con el objeto de revisar si el contenido de la encuesta, suministraba la información necesaria para poder desarrollar un buen estudio y cualificar los

encuestadores. Igualmente se hizo juicio de expertos con funcionarios de la universidad y se implementaron al instrumento sus recomendaciones.

Siendo tan pequeño la población de Universidades de Manizales que cumplen los criterios, no se realizó el cálculo maestral de manera estadística y se tomó todo el universo existente.

## 2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	INDICE
<b>GERENCIA FINANCIERA</b>	La Gerencia Financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>AUTORITARIO</b></li> <li>❖ <b>PATERNALISTA</b></li> <li>❖ <b>LIDER PARTICIPATIVO</b></li> </ul>	
<b>DECISIONES DE LA GERENCIA FINANCIERA</b>	La gestión financiera esta íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>INVERSION</b></li> <li>➤ <b>OPERACIÓN</b></li> <li>➤ <b>FINANCIACIÓN</b></li> <li>➤ <b>REPARTO DE DIVIDENDOS</b></li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS DEL GERENTE FINANCIERO</b>	Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, comprensiones y disposiciones cognitivas, meta cognitivas, socio afectivas y psicomotoras apropiadamente relacionadas entre sí para facilitar el desempeño flexible, eficaz y con sentido de una actividad o de cierto tipo de tareas en contextos nuevos y retadores. (Vasco_2003).	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>VISIONARIO</b></li> <li>❖ <b>PLANEADOR</b></li> <li>❖ <b>PARTICIPATIVO</b></li> <li>❖ <b>COLABORADOR</b></li> <li>❖ <b>COMUNICADOR</b></li> <li>❖ <b>TRABAJO EN EQUIPO</b></li> <li>❖ <b>OTRA</b></li> </ul>	
<b>FACTORES CLAVES DE EXITO</b>	Condiciones estratégicamente favorables que al estar presentes, potencializan las áreas estratégicas de una organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>CAPITAL HUMANOS</b></li> <li>❖ <b>CAPITAL TECNOLÓGICO</b></li> <li>❖ <b>FINANCIERO</b></li> <li>❖ <b>OTRO</b></li> </ul>	
<b>GENERO</b>	Se entenderá por la condición biológica que determina su sexualidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>MASCULINO</b></li> <li>○ <b>FEMENINO</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>M</b></li> <li>○ <b>F</b></li> </ul>

### **3. REFERENTE TEORICO**

#### **3.1 GERENCIA FINANCIERA Y ADMISNITRATIVA**

##### **3.1.1. ANTECEDENTES:**

Los antecedentes de la Gerencia Administrativa y Financiera, se puede decir que parte de la evolución de los conceptos administrativos; siendo su primera fase la “Administración Científica” de Federick Taylor (1903-1912). Posteriormente, se tiene a Fayol (1916), quien es considerado el padre de la “Teoría Moderna de la Administración Operacional”, donde combina sus principios con las funciones administrativas de Planeación, Organización, Mando, Coordinación y Control.

Aparecen autores que realizan contribuciones al pensamiento administrativo dentro de los cuales se tiene administradores públicos, gerentes de negocios y científicos de la conducta.

Las personas vinculadas en la industria son conscientes que es posible mejorar los índices de productividad. Para lograrlo es necesario que quienes estén involucrados en el proceso, estén convencidos de que hay una forma mejor de hacer las cosas., con base un progreso colectivo en el cual los miembros participa efectivamente.

##### **3.1.2. CONCEPTO GERENCIA FINANCIERA**

La Gerencia Financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.

La gestión financiera esta íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es la planificación financiera, el objetivo final de esta planificación es un "plan

financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

Basados en los resultados que proporcionan las anteriores herramientas, quienes están encargados del área financiera en las firmas analizan, evalúan y toman decisiones.

La gerencia financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la Empresa.

El objeto de la Gerencia Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Recursos Humanos.

#### **Áreas relacionadas:**

- El área de Contabilidad esta encargada del manejo de los estados financieros.
- Área de Tesorería, que fundamentalmente maneja la liquidez de la empresa.
- El área de Presupuesto administra el movimiento de los recursos financieros que ingresan y egresan.
- El área de Servicios Administrativos se dedica a la coordinación y planeación de bienes y servicios necesarios para que las entidades funcionen, de manera tal que estos recursos estén disponibles en el momento requerido por la organización
- La función principal de Recursos Humanos es la de diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los empleados alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar.

La gestión financiera esta íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera

sea realmente eficaz es la planificación financiera, el objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

### **3.1.3. CONCEPTO GERENCIA ADMINISTRATIVA**

La Gerencia Administrativa se encarga de la aplicación de herramientas gerenciales que respondan las necesidades estratégicas, competitivas e innovadoras del mundo contemporáneo, mediante el desarrollo de conocimientos y técnicas de planeación, organización, dirección y control de la empresas, que faciliten el crecimiento y desarrollo de las mismas.

El objeto de la Gerencia Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de sus áreas relacionadas.

Las empresas con el tiempo van adquiriendo cierto grado de prosperidad y las exigencias del mercado presionan su desarrollo, haciendo que se tomen decisiones de expansión, para lo cual, es necesario la realización de inversiones y ampliar su planta de personal etc., pero todo esto con base en estudios técnicos y científicos que estimen la realidad empresarial y que los recursos sean productivos, esto es con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico que refleja el espíritu esencial de la era moderna.

El Gerente Administrativo y Financiero, debe tener plena responsabilidad por la gestión para el cual fue asignado y ello presupone organización adecuada con un plan de trabajo definido, con metas precisas y claridad sobre sus tareas críticas y prioritarias.

No hay Gestión Administrativa y Financiera eficiente si la organización no permite, entre otras cosas, una evaluación continua del personal.

La calidad de la Gestión debe permitir evaluar permanentemente los ajustes realizados cuando los objetivos de la organización no se estén cumpliendo o no se estén logrando por el derroche, por falta de orden y transparencia o se están cumpliendo, sin acatar las normas legales o los principios de eficiencia.

Es de gran relevancia para el logro de los objetivos de la organización que cada nivel directivo controle y evalúe las actuaciones de las personas de nivel inmediatamente inferior para asegurarse que la operación en total está funcionando bajo un control adecuado y se ha considerado en la práctica que el trabajo de la Gerencia Administrativa y Financiera posee las características que aseguran una ayuda efectiva y trascendental a todos los niveles administrativos y operativos para ejercer su gestión de control en forma adecuada.

## **3.2. PERFIL O COMPETENCIAS DE LOS GERENTES FINANCIEROS**

### **3.2.1. ACTIVIDADES DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

Las funciones a desarrollar por el Gerente Administrativo y Financiero, deberán caracterizarse por su idoneidad, razonabilidad, profesionalismo y transparencia de tal manera que proporcione seguridad razonable a la administración de la empresa y a sus dueños con miras a la consecución de los objetivos organizacionales, las cuales consideramos deben estar enmarcadas bajo las siguientes actividades:

Investigaciones

Formulación de programas

Recepción de información

Análisis de información

Prueba de transacciones

Informes

Plan de reorganización

Toma de Decisiones Financieras

Damos el alcance de importancia a estas actividades en razón a que el Control Interno de Operaciones no es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que penetran las actividades de una entidad. Tales acciones son inherentes a la manera como la administración dirige sus negocios, mediante el proceso básico general de planeación, ejecución y monitoreo. El Control es parte integrante de ese proceso como herramienta de administración, no sustituto de la administración.

### **3.2.2. GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO: ATRIBUTOS PERSONALES Y PROFESIONALES**

Consideramos relevante en el desarrollo de nuestro trabajo de grado, la necesidad de determinar las cualidades, el perfil, los valores y la imagen del Gerente Administrativo y Financiero, sobre el cual recae la responsabilidad de implementar o mantener los programas de su área, en especial, la propuesta en este trabajo cuyo enfoque es el CONTROL DE OPERACIONES.

### **3.2.3. CUALIDADES DEL GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

El Gerente Administrativo y Financiero debe asumir la potestad del sistema propuesto más que cualquier otro individuo en la organización, éste ejecutivo da el tono por lo alto, el cual afecta la integridad y la ética así como los demás factores de un ambiente de control positivo. En un modelo de empresas medianas, la influencia del Gerente Administrativo y Financiero es más directa y notoria. Es una responsabilidad que se traslada en cascada cuyas actividades de control propias y de su personal vinculado, cubren a lo ancho, hacia arriba y hacia abajo, los niveles de operación y otras dependencias de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, y basados en nuestro trabajo, consideramos que el Gerente Administrativo y Financiero en las pequeñas y medianas empresas de Manizales, debe reunir las siguientes cualidades:

### **3.2.4. PROFESIONALES**

1. Tener conocimientos básicos de los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.
2. Destreza técnica en la aplicación de esos principios y normas de control, para lo cual debe tener varios años en el ejercicio del área o afines.
3. Conocimientos de la organización moderna de la Compañía.
6. Cualidad para guiar y habilidad para organizar y dirigir el trabajo de otras personas.
7. Habilidad para hablar y escribir.
8. Iniciativa y perseverancia.
9. Perspicacia para recibir los asuntos anormales.

### **3.2.5. PERSONALES**

1. Ser leal, Integro y honesto
2. Tener conocimiento de la naturaleza humana, lo que le dará habilidad para tratar las personas en forma inteligente, con tacto y cortesía.
3. Personalidad agradable.
4. Tener confianza en sí mismo.
5. Buenas costumbres personales.
6. Entereza de carácter con criterio para la toma de decisiones.

### **3.2.6. EL GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO COMO LÍDER**

Puesto que el Control Interno de Operaciones sirve a muchos propósitos importantes, existen múltiples llamados para mejorar los sistemas de control y los informes sobre ellos. Los controles internos son percibidos cada vez más como solución a una variedad de problemas potenciales.

El Gerente Financiero y Administrativo, en su condición de líder, debe hacer fuertes exigencias para mejorar el control de la empresa que dirige. Su rol de Líder, le permite mantener la compañía en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de la Misión. Su liderazgo hace que la administración negocie en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes y reestructurándose para el crecimiento futuro. El control interno de operaciones promueve la eficiencia, reduce los riesgos de pérdidas económicas y ayuda a asegurar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones, pudiendo entonces:

- Aprender continuamente de sí mismo, del entorno social, laboral y humano.
- Llevar una vida armónica y desarrollada donde prime el equilibrio como ley permanente en lo físico, mental, intelectual y espiritual.
- Tener una visión global de los logros que se conseguirán.
- Vivir intensamente la vida como un riesgo y asumir las dificultades como una manera de crecer, permanentemente orientado a la acción.
- Trabajar con lo demás en equipo a través de mecanismos de participación y retroalimentación.
- Servir con entusiasmo a los demás.

### 3.2.7. EL GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

#### LÍDER

- Es proactivo: Actúa de acuerdo a una planeación
- Tiene visión y proyección a largo plazo.
- Trabaja por la Visión y Misión de Misión
- Trabaja enfocado a las personas.
- Motiva al equipo de trabajo.
- Comparte responsabilidad
- Delega autoridad.
- Se orienta hacia el auto-desarrollo
- Su gestión es preventiva.
- Orientado hacia la creatividad.
- Asume riesgos.

#### TRADICIONAL

- Actúa de acuerdo a o urgente
- Visión a corto plazo.
- Orientado hacia la la empresa
- Trabaja enfocado hacia el sistema
- Controla a las personas.
- Culpa a los trabajadores.
- Concentra su autoridad
- Se orienta al mantenimiento
- Su gestión es curativa.
- Orientado hacia la imitación.
- Teme al riesgo.

### **3.2.8. PERFIL DEL GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

- Actúa con seguridad y autonomía.
- Actúa en forma firme, venciendo el autoritarismo y la sumisión.
- Comunica claramente sus mensajes.
- Hace que los demás entiendan sus mensajes e instrucciones.
- Se enfrenta permanentemente a situaciones difíciles.
- Da participación.
- Motiva al equipo.
- Maneja bien el recurso del tiempo.
- Se siente seguro en su trabajo.
- Retroalimenta a los demás.
- Es flexible ante argumentos de verdad.
- Es seguro sobre sus puntos de vista y asume confrontaciones si es preciso.
- Cree en la gente.
- Realiza reuniones productivas de trabajo.
- Comprende a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.
- Consulta a los demás para tener una mejor visión de los problemas y tomar decisiones.
- Maneja información clara, oportuna, concreta y cierta.
- Asume conflictos sin angustias.
- Detecta fácilmente las necesidades propias de capacitación y desarrollo.
- Es abierto a los problemas y limitantes de los demás.
- Le dedica tiempo a sí mismo, a su familia, a su trabajo, a sus compañeros y amigos.
- Establece estrategias para mejorar su desempeño y el de los demás.
- Toma decisiones efectivas.
- Reconoce el trabajo de la gente.

### **3.2.9. VALORES DEL GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

El Gerente Administrativo y Financiero deberá implementar permanentemente, códigos de conducta y otras políticas mirando las prácticas de negocios aceptables, los conflictos de interés y los estándares esperados de comportamiento ético y moral, en donde primen:

- LA RESPONSABILIDAD
- CONOCIMIENTO
- INVESTIGACIÓN
- CREATIVIDAD
- ORGANIZACIÓN
- ANÁLISIS
- INICIATIVA
- VISIONARIO
- PROMOTOR
- PLANEADOR
- DEMOCRATICO Y PATICIPATIVO
- AUTO – FORMADO
- CON PRINCIPIOS
- DESAFIADOR
- CONTRIBUIDOR
- COLABORADOR
- COMUNICADOR
- TRABAJO DE EQUIPO

### 3.3. LEY 30 DE 1992

(Diciembre 28)

Diario Oficial No. 40.700, de 29 de diciembre de 1992

Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.

EL CONGRESO DE COLOMBIA,

DECRETA:

CAPÍTULO V.

DEL RÉGIMEN FINANCIERO

**ARTÍCULO 84.** El gasto público en la educación hace parte del gasto público social de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 350 y 366 de la Constitución Política de Colombia.

**ARTÍCULO 85.** Los ingresos y el patrimonio de las instituciones estatales u oficiales de Educación Superior, estará constituido por:

- a) Las partidas que se le sean asignadas dentro del presupuesto nacional, departamental, distrital o municipal.
- b) Los bienes muebles e inmuebles que actualmente posean y los que adquieran posteriormente, así como sus frutos y rendimientos.
- c) Las rentas que reciban por concepto de matrículas, inscripciones y demás derechos.
- d) Los bienes que como personas jurídicas adquieran a cualquier título.

**ARTÍCULO 86.** Los presupuestos de las universidades nacionales, departamentales y municipales estarán constituidos por aportes del Presupuesto Nacional para funcionamiento e inversión, por los aportes de los entes territoriales, por los recursos y rentas propias de cada institución.

Las universidades estatales u oficiales recibirán anualmente aportes de los presupuestos nacional y de las entidades territoriales, que signifiquen siempre un incremento en pesos constantes, tomando como base los presupuestos de rentas y gastos vigentes a partir de 1993.

**ARTÍCULO 87.** A partir del sexto año de la vigencia de la presente ley, el Gobierno Nacional incrementará sus aportes para las universidades estatales u oficiales, en un porcentaje no inferior al 30% del incremento real del Producto Interno Bruto.

Este incremento se efectuará en conformidad con los objetivos previstos para el Sistema de Universidades estatales u oficiales y en razón al mejoramiento de la calidad de las instituciones que lo integran.

**PARÁGRAFO.** El incremento al que se refiere el presente artículo se hará para los sistemas que se creen en desarrollo de los artículos 81 y 82 y los dineros serán distribuidos por el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), previa reglamentación del Gobierno Nacional.

**ARTÍCULO 88.** Con el objeto de hacer una evaluación y posteriormente sanear los pasivos correspondientes a las cesantías de las universidades estatales u oficiales, éstas en un término no mayor a seis meses deberán presentar a través del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (Icfes) la información satisfactoria correspondiente.

El Gobierno Nacional en un término no mayor a dos años y con la asesoría del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), adoptará las medidas necesarias para garantizar los aportes correspondientes del Presupuesto Nacional, de los entes territoriales y de los esfuerzos de las mismas universidades.

**PARÁGRAFO.** Facúltase a las universidades estatales u oficiales para adoptar el régimen de cesantías previsto en la Ley 50 de 1990. Este se podrá acoger como obligatorio para quienes se vinculen laboralmente a la universidad a partir de la vigencia de la presente ley.

Con respecto a quienes ya estuvieran vinculados, el traslado al nuevo régimen quedará al criterio exclusivo del docente o funcionario.

**ARTÍCULO 89.** Créase el Fondo de Desarrollo de la Educación Superior (Fodese), con domicilio en la capital de la República, como una entidad de economía mixta organizada bajo los principios de la economía solidaria. En el Fondo de Desarrollo de la Educación Superior (Fodese), podrán participar todas aquellas instituciones de Educación Superior, tanto privadas como estatales u oficiales, que así lo deseen.

El Fondo de Desarrollo de la Educación Superior (Fodese), tendrá las siguientes funciones:

1. Servir como entidad promotora de financiamiento para proyectos específicos de las instituciones de Educación Superior.
2. Plantear y promover programas y proyectos económicos en concordancia con el desarrollo académico para beneficio de las instituciones de Educación Superior.
3. Las demás que le sean asignadas por la ley.

**PARÁGRAFO.** El Gobierno Nacional reglamentará el funcionamiento de este fondo, de conformidad con las disposiciones legales relativas a las instituciones de economía solidaria.

**ARTÍCULO 90.** El Fondo de Desarrollo de la Educación Superior (Fodeseop), se conformará con las instituciones de Educación Superior que voluntariamente deseen participar en él.

Los ingresos de este fondo se integrarán como sigue:

1. Con aportes que el Gobierno Nacional destine anualmente en el Presupuesto Nacional.
2. Con los aportes voluntarios de las instituciones de Educación Superior afiliadas al Fondo.

**ARTÍCULO 91.** El Fondo de Desarrollo de la Educación Superior (Fodeseop), se conformará con las instituciones de Educación Superior que voluntariamente deseen participar en él.

Los ingresos de este fondo se integrarán como sigue:

1. Con aportes que el Gobierno Nacional destine anualmente en el presupuesto nacional.
2. Con los aportes voluntarios de las instituciones de Educación Superior afiliadas al Fondo.

**ARTÍCULO 92.** Las instituciones de Educación Superior, los Colegios de Bachillerato y las instituciones de Educación No Formal, no son responsables del IVA. Adicionalmente, las instituciones estatales u oficiales de Educación Superior tendrán derecho a la devolución del IVA que paguen por los bienes, insumos y servicios que adquieran, mediante liquidaciones periódicas que se realicen en los términos que señale el reglamento.

#### TÍTULO IV.

##### DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE CARÁCTER PRIVADO Y DE ECONOMÍA SOLIDARIA

**ARTÍCULO 96.** Las personas naturales y jurídicas de derecho privado pueden, en los términos previstos en la presente ley, crear instituciones de Educación Superior.

**ARTÍCULO 97.** Los particulares que pretendan fundar una institución de Educación Superior, deberán acreditar ante el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), que están en capacidad de cumplir la función que a aquéllas corresponde y que la enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética, académica, científica y pedagógica.

**ARTÍCULO 98.** Las instituciones privadas de Educación Superior deben ser personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones, fundaciones o instituciones de economía solidaria.

**ARTÍCULO 99.** El reconocimiento y la cancelación de la personería jurídica de las instituciones privadas de Educación Superior corresponden exclusivamente al Ministro de Educación Nacional, previo concepto del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU).

**PARÁGRAFO.** Las personas que ocasionen la cancelación de la Personería Jurídica de una institución de Educación Superior serán responsables legalmente, previo el cumplimiento del debido proceso.

**ARTÍCULO 100.** A la solicitud de reconocimiento de personería jurídica, deberán acompañarse los siguientes documentos:

- a) Acta de constitución y hojas de vida de sus fundadores.
- b) Los estatutos de la institución.
- c) El estudio de factibilidad socioeconómica.
- d) Los documentos que acrediten la efectividad y seriedad de los aportes de los fundadores.
- e) El régimen del personal docente.
- f) El régimen de participación democrática de la comunidad educativa en la dirección de la institución.
- g) El reglamento estudiantil.

El contenido, la forma y requisitos que deberán reunir los anteriores documentos serán señalados por el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU).

**PARÁGRAFO.** La efectividad de los aportes se acreditará mediante acta de recibo suscrita por quienes hayan sido designados para ejercer las funciones de representante legal y revisor fiscal de la institución. La seriedad de los aportes de derechos reales mediante promesa de transferencia de dominio, estará condicionada únicamente al reconocimiento de la personería jurídica de la institución.

**ARTÍCULO 101.** El Ministro de Educación con base en el estudio de factibilidad socio-económica presentado por la institución, previo concepto del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), determinará el monto mínimo de capital que garantice su adecuado y correcto funcionamiento. Para esta determinación se tendrán en cuenta, entre otros aspectos, la ubicación de la institución, el número de estudiantes y las características y naturaleza de los programas que proyecten ofrecer las instituciones.

**ARTÍCULO 104.** Las instituciones privadas de Educación Superior se disolverán en los siguientes casos:

- a) Cuando transcurridos dos años contados a partir de la fecha de la providencia que le otorgó la personería jurídica, la institución no hubiere iniciado reglamentariamente sus actividades académicas.
- b) Cuando se cancele su personería jurídica.
- c) Cuando ocurra alguno de los hechos previstos en los estatutos para su disolución.
- d) Cuando se entre en imposibilidad definitiva de cumplir el objeto para el cual fue creada.

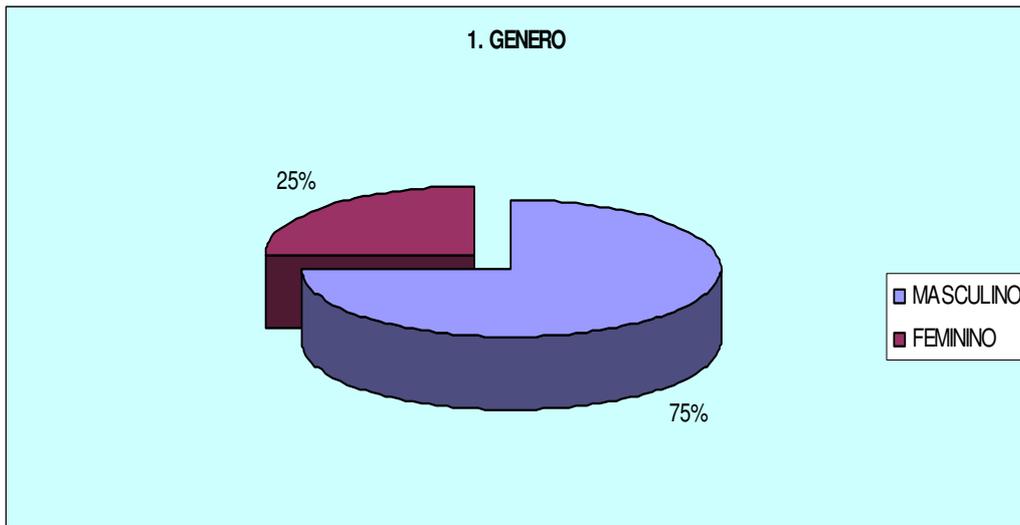
**ARTÍCULO 105.** Las instituciones de Educación Superior creadas por la Iglesia Católica se registrarán por los términos del Concordato vigente y por las demás normas de la presente ley.

**ARTÍCULO 106.** <Apartes tachados INEXEQUIBLES> Las instituciones privadas de Educación Superior podrán vincular profesores por horas cuando su carga docente sea inferior a la de un profesor de medio tiempo en la misma universidad, mediante contratos, según los períodos del calendario académico y su remuneración, corresponderá a lo pactado por las partes; pero que en ningún caso podrá

ser inferior al valor de cómputo hora resultante del valor total de ocho (8) salarios mínimos dividido por el número de horas laborables mes.

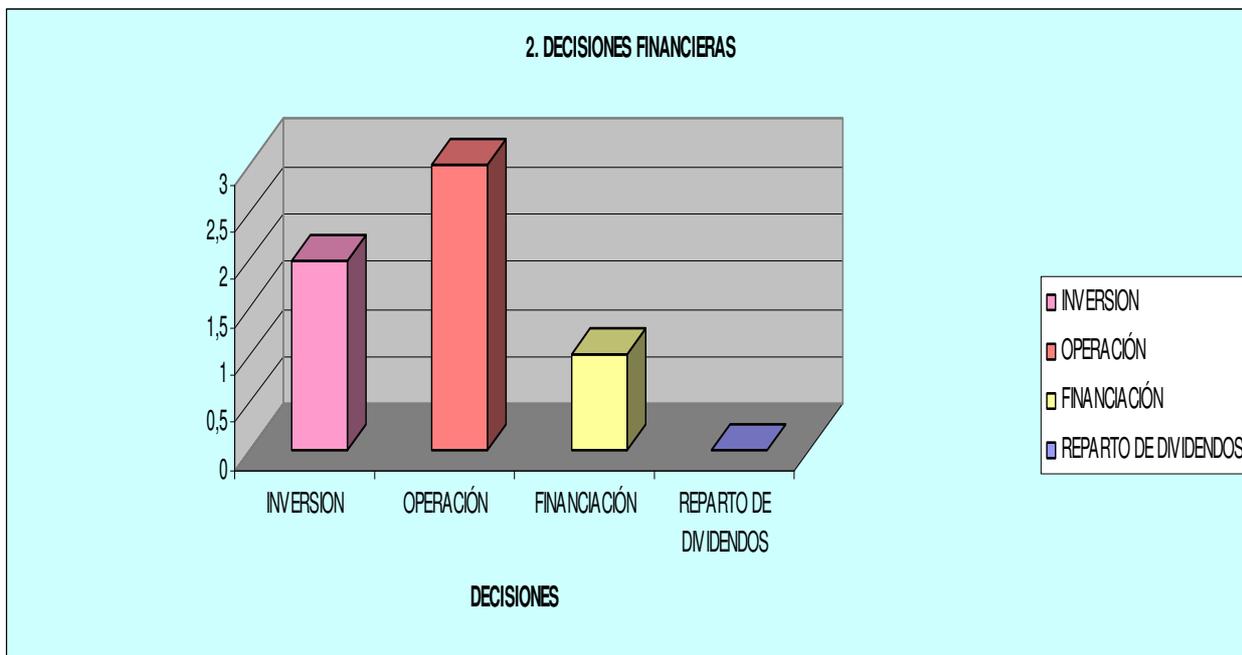
## ANALISIS Y RESULTADOS

GRAFICO 1: GENERO



Después de haber realizado una recolección de la información de cuatro (4) universidades de Manizales, del sector público y privado podemos observar como un 75% de los cargos de Gerencia financiera lo ocupa el género masculino mientras que el 25% restante lo ocupa el género femenino, pero con lo cual no se puede concluir que dicho rol en las universidades sea preferiblemente ejercido por personal masculino y por el contrario vemos como las mujeres hacen cada vez más su incursión en áreas que eran predominantemente ejercidas por hombres.

GRAFICO 2: DECISIONES FINANCIERAS



En esta variable se encontraron las principales confrontaciones con la teórica existente, ya que por un lado observamos como las decisiones de reparto de dividendos no apareció en ninguna de las respuestas de las instituciones indagadas, posiblemente por el tipo de conformación y condición de constitución, ya que al ser sin animo de lucro los excedentes deben ser reinvertidos según las normativas estatales y estatutarias y si tenemos en cuenta que por su carácter de Universidades la ley de Educación Superior las enmarca en este contexto.

Es así como vemos que en nuestro país y en países en desarrollo, donde la escasez de recursos, el tamaño limitado de las organizaciones y la existencia de organizaciones, fundaciones, corporaciones, cooperativas y entidades sin animo de lucro, talvez no se tuvieron en cuenta por los principales autores en el área de la gerencia financiera, como los Españoles Fernández y García en 1.992 y otros autores mas recientes como García Santillán y Otros en el 2006.

Con lo anterior las decisiones tomadas por la gerencia financiera de las empresas, se vería muy limitada solo a la inversión y financiación, pero es aquí, donde el análisis de los resultados de la variable nos muestra la segunda evidencia que contrasta al teoría con nuestra realidad, y es como las decisiones operativas son las que mas tienen que tomar los gerentes financieros, esto nos puede estar evidenciando

que el funcionamiento de las organizaciones, en este caso las universidades absorben gran parte de su que hacer profesional y laboral dentro de las empresas, ya que la operación del día a día y como se desarrollan las organizaciones se ven influenciado por el estilo gerencial del área financiera. Una posible explicación para que las decisiones de operación como: compras, costos, cartera, manejo de tesorería, etc., sean las de mayor ámbito de desarrollo de los gerentes, puede ser que en el contexto internacional de la gran empresa (multinacional y transnacional), el gerente financiero es visto más en el ámbito de solo la alta gerencia y el mercado de capitales, donde la decisiones de financiación e inversión son de vital importancia, así como el reparto de dividendos es uno de los temas esenciales a tratar con las juntas directivas o de socios, siendo además las decisiones de operación de un ámbito inferior (gerencia media) y mas del ámbito del director administrativo.

Otra decisión importante es la inversión ya que tiene un puntaje de 2, queriéndonos decir que la inversión es elemental en estas decisiones y por ultimo la financiación con un puntaje de 1. con base estos resultados; la toma de decisiones de financiación es relativa al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza.

Los planteamientos anteriores tienen una seria connotación con la teoría de la decisión financiera que establece los criterios y la metodología para el análisis de inversiones (Schneider; 1944) y la teoría de valoración de empresas y el riesgo (Sharpe;1970) apoyada con una suficiente evidencia empírica propuesta por Cornell (1993), Copeland, Soller y Murria (1995) y Damodaran (1996), Fernández (1999) y Amat (1999).

Ahora bien, debido a la globalización financiera, los países y las empresas han buscado como enfrentar las turbulencias y demandas que esta ofreciendo día a día el entorno, lo que lleva a que en países desarrollados el gerente financiero realice su gestión mas hacia el ámbito externo que el interno, realidad que contrasta con la nuestra.

Al respecto es destacable la obra de Modigliani y Miller (1958) sobre la teoría del endeudamiento de la empresa y el costo del capital ponderado y valoración de la empresa, al manejo de las coberturas (Hull, 1980 – 2002; Díez de Castro & Mascareñas; 1994) y sería connotación con la estructura financiera de la empresa destacando el trabajo de Miller (1977), Warner (1977) y Kim (1974, 1978), además se fundamenta ampliamente este estudio en la variable financiación (financiamiento) con la Teoría de la Jerarquía o Pecking Order (Myers y Majluf 1984) apoyada además con una suficiente evidencia empírica propuesta por Cardone-Riportella y Cazorla-Papis (2001), Boedo y Calvo (1997), López-Gracia y Aybar-Arias (2000), Aybar Arias, Casino Martínez y López Gracia (2001), Sogorb (2002), Mato (1990), Saà Raquejo (1996) y Menéndez Requejo (2001) citados en Sánchez-Vidal y Martín-Ugedo (2004).

Este primer planteamiento deja entrever una variable determinante entre: la empresa y los mercados financieros, pero mas aun como veremos mas adelante en los factores claves de éxito, como el capital humano cada día mas ha sido reconocido como un pilar fundamental en desarrollo de la empresa y por ende en la generación de valor, lo que genera que las decisiones de operación surjan como otro ámbito de edición gerencial.

La Teoría Financiera, contempla que la actividad que se le confiere al Administrador o Gerente Financiero como parte de las actividades que realiza, es la de tomador de decisiones y permite justificar el objeto de estudio. Ante esto surge una primera interrogante que integra la variable sobre el perfil cognitivo del administrador financiero:

La teoría de la curva de aprendizaje, es referenciada con los primeros trabajos propuestos por T. P. Wright de la Curtis-Wright Corporation en 1936.

- Decisión Financiera
- Inversión
- Valoración de la empresa
- Riesgo
- Financiamiento
- Endeudamiento
- Estructura Financiera (liquidez, solvencia, apalancamiento, costo de capital y valor de la empresa)

La teoría de las decisiones financieras establece los criterios y la metodología para el análisis de inversiones (Schneider;1944) y la teoría de valoración de empresas y el riesgo (Sharpe;1970) apoyada con una suficiente evidencia empírica propuesta por Cornell (1993), Copeland, Soller y Murria (1995) y Damodaran (1996), Fernández (1999) y Amat (1999). La Teoría de la Jerarquía o Pecking Order Myers y Majluf (1984) apoyada además con una suficiente evidencia empírica propuesta por Cardone-Riportella y Cazorla-Papis (2001), Boedo y Calvo (1997), López-Gracia y Aybar-Arias (2000), Aybar Arias, Casino Martínez y López Gracia (2001), Sogorb (2002), Mato (1990), Saà Raquejo (1996) y Menéndez Requejo (2001) citados en Sánchez-Vidal y Martín-Ugedo (2004), pero a pesar de lo anterior se considera que bajo la evidencia del presente estudio, se debe considerar la posibilidad de seguir documentando y apoyando con suficiente evidencia empírica, la existencia e importancia de las decisiones de operación dentro del campo del ejercicio del gerente financiero.

### GARAFIACA 3: COMPETENCIAS PROFECIONALES

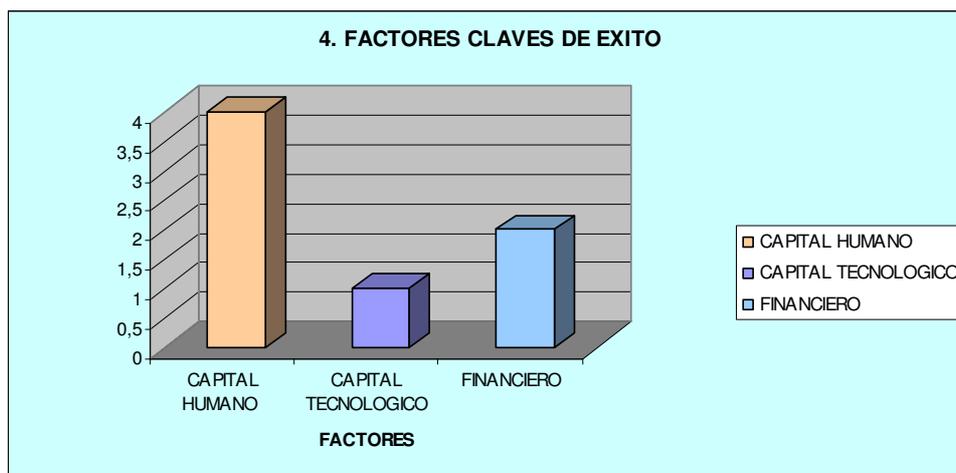


Las competencias mas importantes que determinar el perfil y la caracterización del Gerente Financiero según los hallazgos encontrados, son los presentados en la grafica No. 3, mostrándonos que dentro de las competencias mas importantes están el se visionarios y planeadores puesto que la primera le posibilita ver donde quiere llegar con la organización de una manera prospectiva y de manera anticipada prever los ajustes y las oportuidades que se deben hacer para ser exitosos en el entorno. La segunda se convierte en la herramienta que le permite alcanzar ese futuro deseado de manera mas segura y aminorar los riesgos en la consecución de dichos logros.

Otras competencias profesionales que también tienen importancia es la de ser participativos y jugar en equipo, lo que evidencia que en toda empresa los éxitos alcanzados son un trabajo de conjunto, que necesita ser liderado, pero donde la motivación, acompañamiento, interacción y asesoría permanente permiten una mayor integración del equipo de trabajo, eficiencia en los recursos y potencialidades, así como la efectividad en la consecución de los logros.

Todo este análisis nos lleva a plantear una conclusión muy importante, que para ejercer la gerencia financiera no solo es necesario unos fundamentos teóricos y conceptuales bastante sólidos, sino que también se hace necesario unas habilidades, actitudes y competencias que proporcionan seguridad razonable a la administración de la empresa y a sus dueños con miras a la consecución de los objetivos y a facilitar el desempeño flexible y eficaz de la organización.

GRAFICA 4: FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

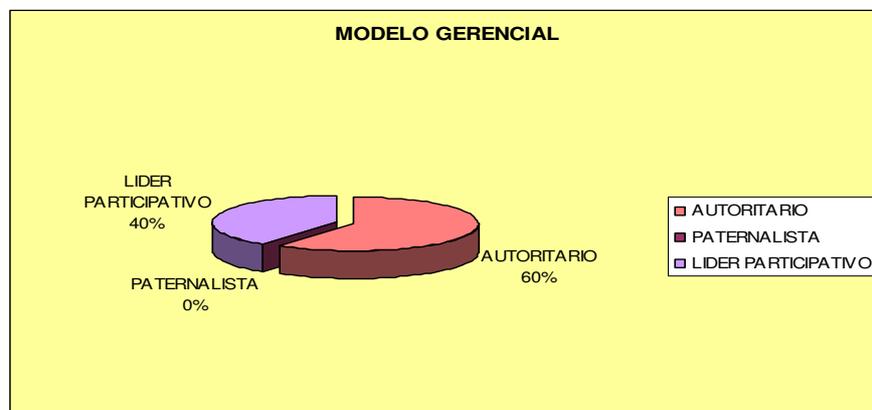


Como se mencionaba anteriormente, podemos observar en la grafica No. 4 como es considerado el capital humano, como el factor clave para lograr el éxito en las Universidades de Manizales, el cual se muestra muy superior al capital tecnológico y financiero, siendo muy concordante con las tendencias actuales en la sociedad del conocimiento. Con este resultado podemos decir que el capital humano es valorado y tenido en cuenta por los gerentes financieros como un pilar básico para el logro de las metas propuestas, ya que son el conocimiento, el talento y la fuerza que impulsa el logro de las actividades. Por otra parte es importante anotar como siendo el capital financiero la razón de origen de la gerencia

financiera, lo vemos en un segundo plano, ratificando las nuevas tendencias y los cambios en la mentalidad de los empresarios, donde cada día se convierte mas en un fin, pero no necesariamente en el medio por el cual se alcanzan los logros y el crecimiento de las organizaciones.

Como conclusión podemos decir que todos estos factores son favorables cuando están presentes y articulados entre si, ya que permiten potencializar las áreas estratégicas de una organización.

GRAFICA 5: MODELO GERENCIAL



La variable modelo gerencial nos muestra como el más representativo y adoptado por las Gerencias Financieras de las universidades de Manizales es el Autoritario con un 60% lo que es contradictorio con los resultados de las anteriores variables y su manejo, puesto que va en contraposición del trabajo en equipo, la participación y el capital humano como factor calve de éxito.

Lo anterior nos sigue mostrando que aunque las gerencias financieras reconocen competencias más allá de los conocimientos e idoneidad del cargo, pueden estar siguiendo encerradas e independientes de las demás áreas que componen una organización, lo que puede estar evidenciando que los gerentes financieros y administrativos siguen tendiendo a ser tradicionalistas, con visión a corto plazo, actúan de acuerdo a lo urgente, con poco empoderamiento y mucho control de las personas, concentran su autoridad, se orientan al mantenimiento y Temen al riesgo. No podemos desconocer que los resultados nos muestran como el líder participativo es un modelo que viene abriéndose espacio dentro de las organizaciones, con su capacidad de proyección, trabajo en equipo, empoderamiento y su visión de futuro, lo que pueden compaginar más con el tipo de empresa y sector objeto de estudio.

Como conclusión podemos decir que lo tradicional todavía impera sobre el participativo o líder.

#### **4. CONCLUSIONES DISCUSIÓN**

##### **5.1 CONCLUSIONES**

- ❖ En las gerencias financieras de las instituciones de educación superior de la ciudad de Manizales las decisiones de reparto de dividendos, no se presentan debido a las características normativas de constitución de este tipo de entidades y de otras como las corporaciones, fundaciones y entidades sin ánimo de lucro.
- ❖ Las decisiones que más frecuentemente deben tomar gerencias financieras de las instituciones de educación superior de la ciudad de Manizales son las de operación, como son compras, costos, tesorería, de personal entre otras, las cuales no habían sido tenidas en cuenta por los autores de la literatura en finanzas y se constituyen en otra opción en el ejercicio profesional de los gerentes financieros.
- ❖ Las competencias en el perfil mas importantes que deben tener los gerentes financieros de las instituciones de educación superior de la ciudad de Manizales, para su quehacer profesional, están el ser visionario y la planeación.
- ❖ El factor clave de éxito más importante para los gerentes financieros de las instituciones de educación superior de la ciudad de Manizales, es el capital humano con el que cuentan dentro de su equipo de trabajo.
- ❖ El modelo que con mas frecuencia se observo e identifico durante la caracterización de las gerencias financieras de las instituciones de educación superior de la ciudad de Manizales, sigue siendo el modelo tradicional autoritario, pero se observa como cada día toma más espacio el modelo de líder participativo.
- ❖ Se recomienda ampliar el estudio a otras instituciones de educación superior de la ciudad, la región y el país, así como realizar un proceso de validación empírica de las decisiones operativas como otro ámbito de decisión de la gerencia Financiera.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- × INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Bogotá: ICONTEC, 2002.
- × GARCIA L. Oscar. *Valoración de empresas, Gerencia del valor y EVA*. Impreso por Digital Express LTDA.
- × GARCIA L. Oscar. *Administración financiera, Fundamentos y Aplicaciones*. Impreso por Prensa Moderna Impresores S.A.
- × Atkins and Dyl, 1997 A.B. Atkins and E.A. Dyl, *Market structure and reported trading volume: NASDAQ versus NYSE*, Journal of Financial Research (1997) (3), pp. 291–304. Abstract-EconLit
- × BREALEY, MYERS, MARCUS (nueva edición 2007 o anterior): *Fundamentos de Finanzas Corporativas*, McGraw-Hill, Madrid. (Quinta edición en castellano de la obra “*Fundamentals of Corporate Finance*”, 5ª Edición, Traducción y revisión técnica: Ricardo Palomo, Javier Iturrioz, José L. Mateu y Sonia Martín.)
- × FERNÁNDEZ, A.I.; GARCÍA, M. (1992): *Las decisiones financieras de la empresa*, Ariel, Barcelona.
- × GITMAN, L.J. (2000): *Principios de administración financiera*, Pearson Educación, 8ª. Ed., México.
- × GARCIA S., Arturo. HERRERA, Gregorio. SANTIAGO, Rubén. NAVARRO, Edel. *Decisiones Financieras y la Administración del Riesgo desde el enfoque del aprendizaje*. México, Marzo 2006.
- × Galvis, J. (2002). *Análisis de la función Organización en las medianas empresas de Barranquilla*. Trabajo de grado MBA, Universidad del Norte.
- × Dávila, C. (2000). *Política de financiamiento para las Pymes en Colombia*. Bogotá.

- × Echeverry M. *Los fondos de capital de riesgo impulsores de la pequeña y mediana empresa en Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- × Moscazo, D. (1983). *Modelos Financieros para la toma de decisiones: principios y métodos*. Bogotá: Fondo educativo Interamericano, S.A. Editorial Norma.
- × Navarrete, C. y Mayorga, Z. (2005). *Proyecto Diagnóstico de la gestión financiera de las empresas de familia de Bogotá*. Universidad de la Salle.
- × Navarrete, M. (2000). *El Proceso de Sucesión de la dirección en las pequeñas y medianas empresas de familia*. México D.F. Universidad Autónoma de México.
- × Pérez, R. (1999). *Gerencia de las Mipymes en Santafé de Bogotá*. Bogotá D.C. Escuela de Administración de Negocios.

# **EL CÁLCULO DEL COSTOS DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO: UN ACERCAMIENTO AL CASO COLOMBIANO**

**GABRIEL EDUARDO ESCOBAR  
RUBEN DARIO ARANGO**

## **RESUMEN**

El costo de capital es el costo de financiación promedio de una organización, el cual para su respectivo cálculo se debe tener en cuenta cada una de las fuentes con los que la empresa puede obtener recursos, ya sean estos de corto o de largo plazo, las fuentes de financiación más comunes son: Las entidades financieras, a través de la emisión de bonos y de acciones, con las obligaciones laborales y el patrimonio, que es este rubro el cual presenta cierta dificultad en el calculo de su costo, debido a que el modelo CAPM presenta una debilidad la cual en este documento se le presenta una pequeña modificación para ajustarlo un poco mejor al caso Colombiano para el calculo del costo del patrimonio y del costo de capital de las empresas locales.

## **PALABRAS CLAVES:**

CAPM, Costo de financiación, organización, patrimonio y fuentes de financiación

## **1. INTRODUCCION**

El presente documento tiene como objeto mostrar a los lectores una nueva y novedosa forma para realizar el cálculo de los riesgos a los que se enfrenta un inversionista en un proyecto, así como también las oportunidades que tiene para escoger ante las diferentes alternativas de inversión que se ofrecen en el mercado local e internacional.

La primera parte del documento contiene la forma de calcular el costo de capital promedio ponderado (C.C.P.P.) de una organización demostrándose mediante ejemplos como obtener información acerca de cada una de las fuentes de financiación de una compañía.

La segunda parte contiene la forma de calculo de las tasas de rendimiento y riesgos a los que se exponen los inversionistas y es en este punto donde se quiere demostrar una nueva alternativa para el calculo de estas tasas basados en el modelo del costo de activos de capital, el cual presenta una mejora y una aplicación para el caso Colombiano.

Esta nueva propuesta es resultante de la experiencia docente que han tenido los autores.

## **CONCEPTO DE COSTO DE CAPITAL**

El conocimiento que del costo de capital debe tener una empresa es muy importante, puesto que en toda evaluación económica y financiera se requiere tener una idea aproximada de los costos de las diferentes fuentes de financiamiento que utiliza la empresa para emprender sus proyectos de inversión. Además el conocimiento del costo de capital y como es este influenciado por el apalancamiento financiero, permite tomar mejores decisiones en cuanto a la estructura financiera de la empresa se refiere. Finalmente, existe otro gran número de decisiones tales como: estrategias de crecimiento, arrendamientos, y políticas de capital de trabajo, las cuales requieren del conocimiento del costo de capital de la empresa, para que los resultados obtenidos con tales decisiones sean acordes a las metas y objetivos que la organización ha establecido.

Actualmente existen un gran número de definiciones de este concepto entre las cuales podemos nombrar las siguientes:

- La tasa de interés que los inversionistas tanto acreedores como propietarios, desean le sea pagada para conservar e incrementar sus inversiones en la empresa.
- Ponderado de las diferentes fuentes de financiamiento.
- La tasa de interés que iguala el valor presente de los flujos netos recibidos por la empresa, con el valor presente de los desembolsos esperados.
- El límite inferior de la tasa interna de rendimiento que un proyecto debe rendir para que se justifique el empleo del capital para adoptarlo.

Obviamente todas estas definiciones son equivalentes. Lo importante es desarrollar una metodología que determine el costo de cada una de las fuentes de financiamiento tanto internas como externas.

Una forma más aproximada de definir el concepto de costo de capital, es el costo de operar y obtener activos operativos para un correcto funcionamiento de la estructura organizacional.

## CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL

Para el cálculo del costo de capital observaremos cada una de las fuentes que lo componen:

**Bancos Comerciales:** Para este caso el costo del crédito es la tasa interna de retorno (TIR) del flujo de caja del crédito, ya que esta TIR es lo que realmente está pagando la empresa por el crédito otorgado. Observemos mediante un ejemplo:

Se otorga un crédito a la empresa X, bajo las siguientes condiciones:

Tasa : DTF + 5% E.A.  
 Forma de pago : Trimestre vencido  
 Plazo : 1 año  
 Estudio crédito : 1 % del valor de la solicitud del crédito  
 Comisión de manejo : 0,5 % semestre vencido, sobre saldo al inicio  
 Valor solicitado : \$ 1.000

Calcular el costo de financiarse con crédito?

0	0	0	1000	10	
1	250	31,9	750		
2	250	23,92	500		5
3	250	15,95	250		
4	250	7,97	0		2,5

Tabla # 1. Costo de financiación con crédito bancario.

*Amortización a capital:*  $\$ 1.000 / 4 = \$ 250$

*Interés:* DTF = 8% E.A.

Hay que convertir la tasa anual a una tasa trimestral equivalente.

$$(1 + 0.08)^{(1/4)} - 1 = 0.01942 = 1.9\% \text{ Efectiva trimestral (T.T.V.)}$$

$$(1 + 0.05)^{(1/4)} - 1 = 0.01227 = 1.2\% \text{ T.T.V.}$$

Teniendo las dos tasas en la misma equivalencia, procedemos a calcular una tasa múltiple, mediante la siguiente formula:

$$T. \text{ múltiple} = (1 + \text{tasa 1}) \times (1 + \text{tasa 2}) - 1$$

$$T. \text{ múltiple} = (1 + 1.942\%) \times (1 + 1.227\%) = 3.19\% \text{ T.T.V.}$$

$$\$ 1.000 \times 0.0319 = \$ 31.9$$

$$\$ 750 \times 0.0319 = \$ 23.92$$

$$\$ 500 \times 0.0319 = \$ 15.95$$

$$\$ 250 \times 0.0319 = \$ 7.97$$

$$\text{Saldo: } \$ 1.000 - 250 = 750$$

$$\$ 750 - 250 = 500$$

$$\$ 500 - 250 = 250$$

$$\$ 250 - 250 = 0$$

$$\text{Estudio de crédito: } \$ 1.000 \times 0.01 = \$ 10$$

$$\text{Comisión de manejo: 6 meses} = \$ 1.000 \times 0.005 = \$ 5$$

12

$$\text{meses} = \$ 500 \times 0.005 = \$ 2.5$$

Con los datos anteriores podemos realizar el flujo de caja:

Periodo	Flujo de Caja
0	-\$ 990
1	\$ 281,90
2	\$ 278,92
3	\$ 265,95
4	\$ 260,47

Tabla # 2. Flujo de caja del banco.

\$ 990 = 1.000 – 10 correspondientes al estudio de crédito.

\$ 281.9 = 250 + 31.9

\$ 278.92 = 250 + 23.92 + 5

\$ 265.95 = 250 + 15.95

\$ 260.17 = 250 + 7.97 + 2.5

La TIR del flujo de caja será: 3.91 % T.T.V., hay que hallar la tasa efectiva anual.

$(1 + 0.0391)^4 - 1 = 16.58$  % E.A. es el resultado de financiarse con bancos comerciales, expresado en términos anuales.

El pago total en unidades monetarias asciende a: \$ 1087,24, este valor corresponde a la sumatoria de la cancelación del capital, los intereses y comisiones.

**Bonos:** Cuando una empresa se financia con bonos, generalmente es porque necesita recursos de largo plazo para cumplir con el principio de conformidad financiera (recursos de corto plazo se invertirán el corto plazo y recursos de largo plazo se invertirán en el largo plazo) esto con el objeto de no deteriorar los flujos de caja de la empresa.

Hay que tener en cuenta que en una empresa para obtener financiación mediante la emisión de bonos deben cumplir con tres requisitos fundamentales:

- a) Estos deben ser estudiados y avalados (calificados) por una firma calificadora de riesgos.
- b) Deben ser inscritos en Bolsa de valores para poder realizar la emisión en el mercado primario.<sup>5</sup>
- c) La empresa para participar del mercado público de valores debe ser sociedad anónima.

Ejemplo: Una empresa desea financiar sus inversiones con la emisión de bonos, bajo las siguientes condiciones:

---

<sup>5</sup> Mercado primario, es aquel en el cual el título valor es emitido por primera vez y generalmente es adquirido en el mercado por los fondos de pensiones y cesantías así como también por los fondos mutuos.

Valor nominal: \$ 1.000

Maduración o vencimiento: 3 años

Valor colocación: 90%

Cupón: 0.6% Efectiva semestral (S.S.V.)

El precio del bono es de \$ 1.000 – 10% del v/r de colocación = \$ 900

Cupón =  $0.006 \times 1000 = \$ 6$ , el bono pagará 6 cupones de a \$ 6 cada uno.

Para los bonos se puede calcular su rendimiento (TIR) a través de los flujos de caja:

Flujo de caja inicial \$ - 900

Flujo de caja 1 \$ 6 6 veces

Flujo de caja 2 \$ 1006 1 vez

TIR = 2.15 % S.S.V, hay que hallar una tasa efectiva anual equivalente:

$$(1 + 0.0215)^2 - 1 = 4.34 \% \text{ E.A}$$

Este es el costo de financiarse con bonos, en este caso es tan baja la tasa ya que el bono está pagando una tasa cupón muy baja en el mercado en ese momento. También hay que anotar que cuando una empresa obtiene financiación a través de la emisión de bonos, las tasas de financiamiento suelen ser menores a las que se obtienen mediante una entidad financiera, puesto que cuando la calificación de la emisión es buena, la empresa para colocar los títulos no tiene que hacer grandes esfuerzos debido a que estos serán altamente demandados por el bajo riesgo de inversión que representan para los posibles compradores (inversionistas).

**Acciones:** Es una forma de financiamiento propio, es de largo plazo y se le está entregando participación a los compradores sobre el manejo de la empresa.

Para el cálculo del costo de financiarse con acciones se procede de la siguiente forma a través del modelo de GORDON, el cual expresa:

$$K_e = D_0 \times (1 + g) / p + g$$

De donde:  $K_e$  = Costo de financiación

$g$  = Tasa de crecimiento de los dividendos

$P$  = Precio de la acción

$D_0$  = Ultimo dividendo que pagó o pagará la acción.

Observemos mediante un ejemplo el cálculo del costo de capital a través de acciones:

La compañía ZZ, pagará los dividendos durante los próximos 10 años de la siguiente forma:

<b>Año</b>	<b>Dividendo por año</b>
1	21,00
2	28,20
3	40,80
4	60,00
5	84,00
6	132,00
7	192,00
8	240,00
9	264,00
10	312,00

Tabla # 3. Pago de dividendos por parte de la compañía Z para 10 años

Si el precio actual de la acción es de \$ 4.455.96, calcular el costo de financiación con acciones:

Lo primero que se debe hacer es calcular el crecimiento de los dividendos año por año, para luego promediar el crecimiento y esta será la tasa **g**, así:

<b>Año</b>	<b>Dividendo por año</b>	<b>Tasa de crecimiento</b>
1	21,00	
2	28,20	34,29%
3	40,80	44,68%
4	60,00	47,06%
5	84,00	40,00%
6	132,00	57,14%
7	192,00	45,45%
8	240,00	25,00%
9	264,00	10,00%
10	312,00	18,18%
	Sumatoria	321,80%
	Promedio	35,76%

Tabla # 4. Crecimiento de los dividendos para la compañía Z.

$$K_e = 312 (1 + 0.3576) / 4455.96 + 0,3576 = 45,26\%$$

Financiarse internamente es más costoso que financiarse con terceros, ya que el inversionista está corriendo un riesgo mayor, por lo que cobrará una tasa mayor por los dineros que coloca en la empresa.

### **CALCULO DEL COSTO DEL CAPITAL PROPIO**

Cuando una compañía no se financia ni con bonos y con acciones, sino que recoge u obtiene recursos de sus propios accionistas se está financiando también internamente o sea con capital propio, al igual que en el caso anterior el propio capitalista está colocando un dinero en la compañía a un cierto riesgo, por

lo que exigirá una retribución por la colocación de este dinero, para calcular el costo de este se realiza a través del modelo Tasa de Interés de Oportunidad (TIO) la cual es una tasa en la cual el inversionista tiene dos opciones, la primera es colocar los recursos en títulos valores (títulos de renta fija principalmente como CDT y bonos) que le puedan otorgar una rentabilidad baja por el bajo riesgo que se corre de invertir en ellos y la segunda opción es colocar los recursos en la empresa en la cual está pensando realizar su inversión la cual necesariamente causará una tasa de retorno superior esperada por el riesgo adicional que se corre en el caso específico. Es importante tener en cuenta que esta tasa la propone el inversionista para cada caso e particular se espera que sea una superior a la que se señale bajo la primera opción por el riesgo adicional de inversión, de acuerdo a promedios sectoriales la mayoría de inversionistas están alrededor del 20% y 35% efectivo anual como tasa de interés de oportunidad.

### **CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO (C.C.P.P.):**

Ya teniendo el costo (a manera de ejemplo) de cada uno de los recursos con el cual se financian las empresas, procedemos a calcular el costo total de la empresa, es decir el costo de cada uno de las fuentes de financiamiento, lo que significa el costo de capital promedio ponderado de la empresa. Es el cálculo más utilizado y aprobado para las compañías actualmente. Para este calculo hay que tener en cuenta aquellas partidas a las cuales no se les descuentan los impuestos ya que estas no son exentas y son la financiación propia, es decir el costo de capital propio y el financiamiento a través de acciones. Y se procede de la siguiente forma:

Se obtiene la fuente de financiación, luego el monto de cada fuente y se le hace una ponderación a cada fuente, después se obtiene los costos de cada una, se le descuentan los impuestos (del 35%, correspondiente al impuesto de renta) y se promedia multiplicando el costo después de impuestos por la ponderación de la fuente y se obtiene el costo de capital promedio ponderado.

El cálculo del costo de capital promedio ponderado (C.C.P.P.) se realiza de la siguiente forma:

Capital	\$ 40.000,00	37,56%	32,00%	32,00%	12,02%
<b>Suma</b>	\$ 106.500,00	100,00%		<b>Suma</b>	28,36%

Tabla # 5. Calculo del costo de capital promedio ponderado.

El costo promedio ponderado de la empresa es del 28.36%. Por lo tanto el rendimiento de la empresa (rentabilidad del patrimonio) debe ser superior a este rubro si esta por lo menos quiere poder cumplir con sus acreedores, pero para que esta sea una buena empresa debe tener una rentabilidad mayor a este porcentaje y este se mide a través del concepto de esencia de los negocios<sup>6</sup>.

## **CALCULO DE LA TASA MINIMA DE RENDIMIENTO REQUERIDO POR EL INVERSIONISTA EN LA EMPRESA O EN UN PROYECTO DE INVERSIÓN**

La tasa mínima de rendimiento requerido como su nombre lo indica, es la rentabilidad mínima que espera obtener un inversionista ante una inversión determinada, esta tasa está sustentada ante los riesgos que se corren al momento de realizar la inversión como en los posibles rendimientos que se pueden obtener en un mercado determinado tanto a nivel local como internacional. En otras palabras la tasa mínima de rendimiento requerido por el inversionista se sustenta en una mezcla de rendimientos y riesgos posibles.

Cuando se señala riesgos posibles está encaminado a ciertos riesgos que necesariamente tiene que correr como son el riesgo de invertir en una nación determinada, el riesgo sectorial en el cual se desea invertir, el riesgo de someterse a un tipo de cambio determinado cuando la empresa es importadora o exportadora y un riesgo propio del inversionista que se asemeja a la tasa de interés de oportunidad, en la cual quien coloca los recursos es en cierta medida el que puede vislumbrar riesgos adicionales y diferentes a los mencionados. También el inversionista tiene otras oportunidades de inversión como son los títulos que se ofrecen en el sistema financiero tanto a nivel local como internacionalmente.

Cuando un inversionista tiene oportunidades de obtener rendimientos diferentes a la empresa en la cual tiene la posibilidad de invertir principalmente se señalan las siguientes:

- Tasa de rendimiento libre de riesgo: Esta es una tasa en la cual el inversionista tiene una certeza aproximadamente del 100% en que su dinero tendrá un retorno y adicional a ello le genera una

---

<sup>6</sup> Concepto sobre el manejo optimo financiero para una empresa, donde la rentabilidad del activo debe superar el costo de capital de la empresa y la rentabilidad del patrimonio debe superar la rentabilidad del activo para generar valor económico agregado.

tasa de interés determinada. Para lograr esto tiene diferentes oportunidades, pero en términos tanto económicos y financieros invertir sin riesgo necesariamente tendría que ser un título en el cual la probabilidad de quiebra por parte del emisor sea casi igual a cero, a nivel mundial la economía más fuerte y poderosa es la de los Estados Unidos, por tal motivo se esperaría que la última nación que tuviera un colapso tanto económico como financiero fuera esta, debido a que las demás tienen una mayor probabilidad de quiebra al ser menos poderosas que la nación en mención, por tal motivo, invertir en los títulos del tesoro emitidos por el gobierno de los Estados Unidos se consideran que son los que menos riesgo poseen o representan, pero al tener un bajo riesgo, la rentabilidad que ellos pueden generar es demasiado baja, por lo tanto resulta ser poco atractiva para un inversionista que desea obtener buenos rendimientos, adicional a esta baja tasa, hay que anotar que por ejemplo un inversionista Colombiano le sería poco atractivo este tipo de inversión cuando tiene que someter su dinero una depreciación adicional por efecto de la inflación.

- Tasa del mercado interno: es la tasa que le ofrecen los títulos emitidos por las empresa locales y el gobierno central del país a invertir, para el caso Colombiano se recomienda tener en cuenta las siguientes tasas de rendimientos posibles: la tasa con menor riesgo es invertir en los títulos emitidos por el gobierno central TES (títulos del tesoro), también existe la posibilidad de invertir en los títulos emitidos por las entidades financieras los cuales tiene un rendimiento fijo (Certificados de deposito a termino: CDT), adicional a estas tasas se puede tener en cuenta la rentabilidad que ofrecen las acciones de las empresas locales, pero la recomendación en este punto es no tenerla en cuenta para el cálculo, debido a que estos rendimientos son muy volátiles y tener un patrón de rendimiento se dificulta tanto par el cálculo como para efectos de inversión. Cuando un inversionista desee tener en cuenta esta tasa se recomienda realizar un análisis técnico y fundamental para la toma de decisiones en este tipo de inversiones<sup>7</sup>.

Los riesgos a los cuales se somete un inversionista como se mencionó anteriormente son:

- Riesgo de inversión sectorial: cada sector tiene una medida de riesgo propia, en la cual los rendimientos son un parámetro valido para asumirlo donde aquellos sectores que son más rentables necesariamente están acompañados de un mayor riesgo de inversión, contrario a los que generan menor rentabilidad, los cuales necesariamente estarán sometidos a un riesgo menor.

---

<sup>7</sup> El análisis técnico y fundamental es una metodología en la cual un inversionista puede realizar un análisis más profundo para tomar decisiones de inversión en títulos de renta variable.

Financieramente este riesgo es conocido como beta, el cual para el caso Colombiano es medido por el Banco de la República y la Superintendencia Financiera.

- **Riesgo de tipo de cambio:** Toda organización que se someta a una importación o exportación debe tener en cuenta el tipo de cambio, pues es a partir de este que su rentabilidad en la operación aumentará o por lo contrario disminuirá. Que una empresa venda sus servicios o productos en el mercado local no quiere decir que es libre de correr este tipo de riesgo, con el solo hecho de tener que importar una materia prima para obtener su producto hace que se someta al riesgo de tipo de cambio, por tal motivo tenerlo en cuenta a la hora de calcular una tasa mínima de rendimiento requerido por parte del inversionista se convierte en un parámetro fundamental a tener en cuenta.
- **Riesgo país:** Aspecto fundamental a la hora de invertir, en este caso toda nación de acuerdo a sus circunstancias macroeconómicas, como poblacionales, como de seguridad, de intercambio, de ubicación, etc. Hace que sea más vulnerable a un riesgo mayor o menor. El riesgo país es medido y publicado por las firmas calificadoras de riesgo, las cuales utilizan diferentes escalas y metodologías para hacerlo.
- **Riesgo propio del inversionista:** Esta es una tasa difícil de medir y de determinar, debido a que es el criterio del inversionista el que se tiene en cuenta en este caso, un parámetro de medida es la comparación con tasas exigidas por otros inversionistas, como también el monto de la inversión que se va a realizar, entre otros, es por esto que es una tasa en la cual no hay aún una metodología apropiada para establecer un criterio de medida.

De acuerdo a los parámetros anunciados anteriormente se propone la siguiente ecuación como una medida para establecer la tasa mínima de rendimiento requerido en un proyecto de inversión:

La tasa mínima de rendimiento requerido al ser una mezcla entre los rendimientos y riesgos se establece, una sumatoria entre estos para obtener así la tasa apropiada de mínimo rendimiento.

Tasa mínima de rendimiento requerido en la inversión = suma de riesgos + suma de los rendimientos.

T.M.R.R.I.= tasa de rendimiento requerido en la inversión

Riesgos:       Riesgo país (R.P.)  
                  Riesgo tipo de cambio (R.C.)  
                  Riesgo sectorial (Beta, B)  
                  Riesgo del inversionista (R.I.)

Rendimientos: Rendimiento en bonos (R.B.)  
                  Rendimiento en CDT (DTF)  
                  Rendimiento libre de riesgo (R.F.)

La ecuación propuesta será:

$$T.M.R.R.I. = (R.B. + DTF + R.F.) + \left\{ (R.P. + R.C. + R.I.) \times B \right\}$$

A manera de ejemplo tomemos:

**Rendimientos:**

R.F. = 5% E.A.

Tasa tomada de [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com), correspondiente los bonos del Tesoro emitidos por el gobierno de los Estados Unidos para un vencimiento a 5 años. Se recomienda tomar este vencimiento debido a que la mayoría de proyectos de inversión se evalúan para un horizonte en el tiempo a 5 años.

DTF = 6,7% E.A.

Tomado de [www.corfinsura.com.co](http://www.corfinsura.com.co), tasa calculada de forma semanal por el Banco de la República, donde toma la tasa de captación en títulos CDT emitidos por las entidades financieras cuyo vencimiento es a 90 días, la cual luego se promedia.

R.B. = 9% E.A.

Tomada de [www.corfinsura.com.co](http://www.corfinsura.com.co), tasa ofrecida en Colombia para la emisión de títulos TES cuyo vencimiento es aproximado a 5 años.

**Riesgos:**

R.P. = 4,75% E.A.

Tomado de [www.portafolio.com.co](http://www.portafolio.com.co), tasa emitida por firmas calificadoras de riesgo.

R.C. = 5,5% E.A.

Tomado de [www.portafolio.com.co](http://www.portafolio.com.co), tipo de cambio proyectado por el Banco de la República para fines del año 2006.

R.I. = 18% E.A.

B = 0,49

Tomado de [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co),

$$\mathbf{T.M.R.R.I. = (5\% + 6\% + 9\%) + ((4,75\% + 5,5\% + 18\%) \times 0,49)}$$

$$\mathbf{T.M.R.R.I. = 20\% + (28,25\%) \times 0,49}$$

$$\mathbf{T.M.R.R.I. = 33,8\% \text{ Efectivo anual.}}$$

Como se puede observar mediante el ejemplo anterior esta es una forma más acertada de calcular una tasa mínima de rendimiento requerido por un inversionista ante un proyecto de inversión así como también cuando se requiere medir el costo de capital de una organización determinada.

Adicionalmente este modelo presenta una mejora frente a la tasa de interés de oportunidad (TIO) señalada en el punto número uno y radica en que cada una de las tasas mencionadas se pueden

actualizar de forma permanente para así tener un cálculo más acertado de una tasa mínima de rendimiento.

Para el cálculo del costo de capital de una empresa, este resultado debe ser remplazado (T.M.R.R.I.) en la parte referente a costo del patrimonio, debido a que es este el costo que cobra el socio, inversionista o accionista por colocar su dinero a operar en una organización determinada. De esta manera se demuestra que se llega también a un Costo de capital promedio más real y sustentable.

Hay que tener en cuenta que algunos autores, han señalado el modelo CAPM (costo de los activos de capital) como una tasa mínima de rendimiento requerido por el inversionista, la cual se muestra a continuación:

$$\text{CAPM} = R_f + (R_m - R_f) \times B$$

Donde:  $R_f$  = tasa libre de riesgo.

$R_m$  = rendimiento del mercado.

$B$  = beta sectorial

### **3. CONCLUSIONES:**

Como podemos observar el modelo CAPM es una forma más acertada de llegar a la tasa mínima de rendimiento requerido por un inversionista, pero aún carece de variables fundamentales para la medida del riesgo y de inversión para el cálculo del costo de capital como también para el análisis de retorno ante una alternativa de inversión determinada.

El modelo CAPM señala solamente el riesgo del sector (beta) y señala dos posibles rendimientos como son el libre de inversión y el del mercado.

Podemos observar también que la nueva propuesta para determinar la tasa mínima de rendimiento requerido por el inversionista (T.M.R.R.I.) parte del modelo CAPM, pero se presenta de una forma más adecuada a los requerimientos del inversionista en cuanto a tasa de rentabilidad y riesgo se refiere, como también es un modelo más ajustado para el caso Colombiano, sobretodo en la parte que tiene que ver con rendimientos.

# TEORÍA DE RESTRICCIONES APLICADA EN LAS FINANZAS PERSONALES

MARCELA CARVAJAL

## **RESUMEN**

La construcción de una analogía que establezca relaciones entre los conceptos financieros y la teoría de restricciones, constituye una herramienta didáctica para la formación de estudiantes no familiarizados con áreas financieras, al acercar los conceptos teóricos a experiencias sencillas y cotidianas, fáciles de asimilar, lo que permite anclar con mayor facilidad los nuevos desarrollos teóricos en relación con las finanzas.

**PALABRAS CLAVES:** *Teoría de restricciones, finanzas.*

## **ABSTRACT**

*The construction of an analogy that establishes relations between the financial concepts and Theory of Constraints, constitutes a didactic tool for the formation of students nonfamiliarized with financial areas, when approaching the theoretical concepts experiences simple and daily, easy to assimilate, which allows to anchor with greater facility the new theoretical developments in relation to the finances.*

**KEYWORDS:** *Theory of Constraints, finances.*

## **1. INTRODUCCIÓN**

A partir de conceptos expuestos en la teoría de restricciones desarrollada por Eliyahu Goldatt, este artículo propone una analogía para entender cómo pueden llevarse estos principios a la vida de una persona común, por ejemplo un docente, plasmando el proceso de mejora continua en la tarea más importante de cualquier ser humano, gerenciar su propia vida.

## 2. CONTENIDO

La construcción de la analogía parte de los siguientes interrogantes que orientarán el desarrollo del documento:

- ¿Cuál es el objetivo fundamental de vida?
- ¿Cuáles indicadores permiten monitorear el logro del objetivo?
- ¿Cuáles son las restricciones que impiden el logro del objetivo de vida y qué puede hacer para superarlas?
- ¿Cuáles son los paradigmas con los cuales convive? ¿Cuáles debe derrumbar?

### 1. Primer interrogante: ¿Cuál es el objetivo fundamental de vida?

Para dar respuesta al primer interrogante: ¿cuál es el objetivo fundamental de vida de una persona?; se parte del objetivo financiero de las empresas con ánimo de lucro, que es simplemente, generar más dinero ahora y en el futuro[1]<sup>8</sup>. De este modo, apelando al sentido común y la lógica, se define el objetivo de vida como ser más feliz ahora y en el futuro.

Con esta claridad surgen nuevos interrogantes: ¿en qué áreas específicas desea ser más feliz? ¿Cuáles son los roles que asume en su cotidianidad? Así como las empresas con ánimo de lucro tienen áreas de finanzas, mercadeo, talento humano y producción; las personas asumen diversos papeles y funciones en su diario vivir, que les permite actuar como seres productivos, creativos y dinámicos para insertarse en la sociedad.

Para el caso de la analogía en construcción se partirá de aspectos emocionales, intelectuales, psicológicos y espirituales como:

- **La familia:** Es el núcleo básico de la sociedad, fundamenta los valores, es el respaldo, la estabilidad, el amor y es la forma de trascender en otras personas. El mantener los lazos de amor, respeto, cooperación, convivencia, apoyo y fraternidad entre padres, esposos, hijos, primos, tíos y demás familiares; es una fuente inagotable de felicidad y estabilidad emocional en la vida de una persona.

---

<sup>8</sup> [1] NAVARRO, Diego, "Finanzas y medidores" pag.3

- **El desarrollo profesional:** Los logros intelectuales, el reconocimiento de excelencia, capacidad, honestidad y efectividad en el ámbito laboral, fortalecen la autoestima y potencian la creatividad, el empuje y los deseos de superación de los individuos, además de ser la principal fuente de generación de ingresos económicos.

Para el caso de la analogía en construcción, alcanzar la independencia laboral y económica con un trabajo digno donde la persona pueda aplicar sus conocimientos, desarrollar sus capacidades con autonomía, responsabilidad, y a la vez generando más ingresos; forma parte del objetivo personal.

- **La educación:** La formación intelectual, el profundizar en el conocimiento, enriquecer el nivel cultural y dominar una segunda lengua, contribuyen con el objetivo de ser más feliz ahora y en el futuro.

- **El aspecto espiritual:** Alcanzar la armonía espiritual es la meta.

- **El aspecto psicológico:** Conservar, cultivar y fortalecer la estabilidad emocional a través de conductas de auto cuidado, el deporte, la alimentación y salud entre otros; fortalecen la autoestima y conducen a la autorrealización.

- **La recreación:** El ser humano necesita divertirse, propiciar espacios para el ocio, el descanso, el viajar y conocer otras culturas. Son aspectos que aportan al logro del objetivo propuesto.

## 2. Segundo interrogante: ¿Cuáles indicadores permiten monitorear el logro del objetivo?

Una vez definido el objetivo empresarial, que para el caso de la analogía es el mismo objetivo de vida, ser más feliz ahora y en el futuro; se puede pasar a contestar el segundo interrogante, para lo cual se fija una brújula que oriente el proceso de mejora continua, que en este particular son el ROI y el EVA.

Para construir el ROI (*Return Over Investment*, Rentabilidad Sobre la Inversión) se parte de los conceptos de costos variables, costos fijos, gastos operativos, *throughput* (producción total) e inversión,

para lo cual se recurre a la representación de los costos y el precio de venta a través de tanques que deben llenarse y rebosarse <sup>9</sup> [2], así:

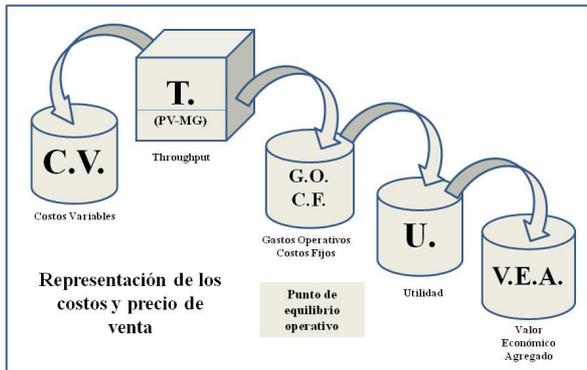


Gráfico 1. Representación de los costos y precio de venta

El tanque de los costos variables equivale a los gastos en diversión, entretenimiento y formación complementaria. El tanque de los costos fijos y los gastos operativos, corresponden a los gastos básicos para sobrevivir como vivienda, alimentación, salud y vestido. El *throughput*, entendido como la velocidad de la empresa para generar dinero ahora y en el futuro por medio de las ventas, o como la capacidad de la empresa para generar unidades de meta<sup>10</sup> [3] se asume en la analogía como la capacidad para generar suficiente unidades de meta con el fin cubrir los costos variables, los gastos fijos y operativos a través de fuentes de ingreso como salarios y honorarios. Sólo falta por definir la inversión<sup>11</sup>[4], que son todos los desembolsos que permanecen atascados en la empresa.

Para el caso de la analogía en desarrollo, el *throughput* generado es suficiente para cubrir los tanques de los costos variables y de los gastos operativos, por lo cual está en un punto de equilibrio operativo; ahora debe trabajarse para llenar y rebasar el tanque de la utilidad, para así empezar a llenar el tanque del VEA (Valor Económico Agregado), el cual representa el valor social esperado, es decir, la construcción de la seguridad financiera, el bienestar actual y futuro, entendidos como abundancia, prosperidad y armonía espiritual.

El ROI permite monitorear el desempeño de la estructura operacional, mientras que el CCPP (Costo del Capital Promedio Ponderado) monitorea la estructura financiera. Puede hallarse ROI con la siguiente

<sup>9</sup> [2] NAVARRO, Diego, "Finanzas y medidores" pag.14

<sup>10</sup> [3] NAVARRO, Diego, "Finanzas y medidores" pag.18

<sup>11</sup> [4] NAVARRO, Diego, "Finanzas y medidores" pag.18

fórmula:  $ROI = (T-GO)/I$ ; para que el ROI suba es necesario primero, aumentar el *throughput*; segundo, disminuir la inversión y; tercero, disminuir los gastos operativos. A continuación se describen las acciones propuestas en la analogía para gerenciar la vida de una persona:

Para aumentar el *throughput*, es necesario generar más ingresos por unidad de trabajo; una forma de lograrlo es mejorar el nivel de formación (dominio del inglés, MBA, PHD). Para el caso de un docente, esto le permite ascender en el escalafón docente, acceder a clases de postgrado, trabajo en investigación, asesorías y consultorías en empresas externas.

Para disminuir el impacto de la inversión en capacitación puede buscar becas, acceder a subsidios y financiación de la universidad donde labore, y en la medida de lo posible debe mantener los gastos operativos estables.

Una vez entendido el ROI puede pasarse a la generación de valor en la empresa, donde *“Consideramos que solamente se agrega valor en las empresas, cuando los dueños están satisfechos y, esta verdadera satisfacción se consigue cuando la rentabilidad de la inversión supera el costo del capital”*<sup>12</sup>. [5]

Si se entiende que el  $EVA = (ROI - CCPP) * I$ , y que la forma para aumentar el EVA es aumentar el ROI y disminuir el costo del capital promedio ponderado. Dado que ya se describió anteriormente cómo elevar el ROI, sólo queda explicar cómo el docente puede disminuir el CCPP.

Para disminuir el CCPP debe aumentar su deuda, para lo cual debe invertir en capital de largo plazo que permita generar más *throughput* ahora y en el futuro. Este endeudamiento se puede hacer en: formación para un MBA y PHD con bajas tasas de interés buscando becas o préstamos de Colciencias, Icetex y entidades internacionales. También puede adquirir vivienda con deuda hipotecaria a 7 años con tasas bajas, con AFC y acceder a beneficios tributarios al descontar el valor de los intereses en la declaración de renta; adicionalmente, el comprar vivienda tiene un valor social mayor, en la medida que brinda estabilidad, seguridad y tranquilidad, contribuyendo de forma directa al logro del objetivo empresarial de ser más feliz ahora y en el futuro.

---

<sup>12</sup> [5] NAVARRO, Diego, “Finanzas y medidores” pag.21

El impacto de la inversión puede generarse a través del pago de la medicina prepagada, que puede descontarse y adicionalmente contribuye al objetivo empresarial de ser más feliz hoy y en futuro. Además, se podría invertir en un fondo de pensiones y, como asalariado, aumentar la tasa de ahorro, logrando rentabilidades más altas con un manejo inteligente del portafolio de riesgo.

### 3. Tercer interrogante: ¿Cuáles son las restricciones que impiden el logro del objetivo de vida y qué puede hacer para superarlas?

Como ya se definieron los indicadores para monitorear el logro del objetivo empresarial, se debe retomar el tercer interrogante.

Para dar respuesta a este cuestionamiento es necesario volver sobre la misión de la empresa/persona, que es ser más feliz ahora y en el futuro, se debe entrar a definir cuáles son las áreas en las que debe trabajarse para alcanzar la meta y se debe entrar a identificar las restricciones que impiden el logro del objetivo empresarial, por lo que es importante definir el concepto de restricción como aquel recurso cuya capacidad es inferior a la demandada.<sup>13</sup> [6]

En el caso de la analogía en desarrollo, se identificaron cuatro aspectos que impactan globalmente en el sistema y en los cuales debe concentrarse el proceso de mejoramiento continuo. Para explicarlas en detalle se desarrolló el siguiente esquema que identifica la restricción y las acciones que pueden realizarse para superarla:

<b>Restricción</b>	<b>¿Qué hacer para superarla?</b>
Salud	Fortalecer la cultura del auto cuidado: alimentación, ejercicio, controles médicos, adquirir un plan de salud prepagada.
Formación	Realizar una maestría y doctorado.
Idiomas	Dominar una segunda lengua.
Dinero	Con mayor formación se puede acceder a mejores salarios por el ascenso en el escalafón docente y a través de investigación y asesorías externas a empresas obtener nuevos ingresos.

Tabla 1. Cuadro de restricciones

<sup>13</sup> [6] NAVARRO, Diego, “Finanzas y medidores” pag.38

Identificadas las restricciones se da inicio al proceso de focalización, ahora es el momento de explotar la restricción, es decir, ésta debe trabajar al 100% en las cosas que sean prioritarias para generar más *throughput*.<sup>14</sup>[7] Lo que señala un proceso de capacitación intenso para generar mayores ingresos y mayores unidades meta (ser más feliz ahora y en el futuro), además del fortalecimiento constante de las conductas de auto cuidado en el tema de la salud.

Como paso siguiente en el proceso de focalización se debe subordinar, es decir, eslabonar todos los recursos de la empresa en su actividad generadora de unidades de meta.<sup>15</sup>[8] Para el caso de la analogía en desarrollo, puede decirse que se ha tomado plena conciencia del objetivo y de las acciones a implementar en el proceso de mejora continua, el cual debe ser comunicado a la familia y compartido con los superiores para involucrarlos en el logro del objetivo empresarial.

Para cumplir con todos los pasos del proceso de focalización debe elevarse la restricción y evitar la inercia, es el momento de encontrar con los recursos disponibles, la forma de generar mas *throughput*,<sup>16</sup>[9] y una vez se hayan dado todos los pasos, volver a identificar las nuevas restricciones del sistema.

El proceso de focalización descrito anteriormente, permite responder al cuarto interrogante planteado al inicio del documento: ¿Cuáles son los paradigmas con los cuales convive y cuáles debe derrumbar?

#### **4. Cuarto interrogante: ¿Cuáles son los paradigmas con los cuales convive y cuáles debe derrumbar?**

El tomar conciencia de las restricciones, buscar las relaciones causa efecto en el sistema y decidir tomar acción frente a ellas; implica derrumbar los paradigmas mentales frente a lo que la sociedad, la iglesia, la familia y los superiores fijan como normas de comportamiento e indicadores de logro, para entrar en un análisis interior profundo e individual de cuál es realmente la misión de vida personal, qué acciones o cosas brindan bienestar, felicidad, autorrealización, qué es lo prioritario en la vida, qué es lo realmente

---

<sup>14</sup> NAVARRO, Diego, "Finanzas y medidores" pag.38

<sup>15</sup> NAVARRO, Diego, "Finanzas y medidores" pag.40

<sup>16</sup> NAVARRO, Diego, "Finanzas y medidores" pag.40

importante, qué hacer para lograrlo y cómo utilizar nuevas herramientas, diversos caminos, otras formas de pensar y de actuar para cumplir con las metas de excelencia propuestas.

### **3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Este documento pretende evidenciar que al trabajar los óptimos de impacto global como la salud y el nivel de formación, se obtiene un mejor desempeño laboral, aumentando la resistencia de la cadena, se accede a nuevos ingresos y oportunidades al ascender en el escalafón docente, incrementando el *throughput*, de modo que se llenen los tanques de la utilidad y se generen los valores sociales esperados: abundancia, prosperidad, bienestar y armonía espiritual; en pocas palabras, ser más feliz ahora y en el futuro.

### **BIBLIOGRAFÍA**

CASPARI, John A. Can Throughput Accounting (or Constraints Accounting) Help You Get a Better Handle on Cost? [http:// members.aol.com/caspari](http://members.aol.com/caspari) Junio, 2000.

KENDALL, Gerald. Securing the Future: Strategies for Exponential. Growth Using the Theory of Constraints. APICS. 1998.

MCMULLEN, Thomas B. Introduction to the Theory of Constraints (TOC). Management System. APICS. 1998.

[1] NAVARRO, Diego. Temas de administración financiera. Profesor asociado. Universidad Nacional de Colombia. 2008

UMBLE, Michael y SRIKANTH M. L. Manufactura Sincrónica. México: CECSA. 1995.

MANOTAS, Diego Fernando. MANYOMA, Pablo Cesar. RIVERA, Leonardo. Hacia una nueva métrica financiera basada en teoría de restricciones. Departamento de Producción e Investigación de Operaciones de la Universidad del Valle, Icesi.