

ISSN 1992-1896



# Contabilidad y Negocios

Revista del Departamento Académico  
de Ciencias Administrativas  
volumen 4, número 8  
noviembre 2009

- Contabilidad de Gestión
- Banca y Finanzas
- Administración
- Formación Profesional



**FONDO  
EDITORIAL**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

EDITORIAL	3
<b>CONTABILIDAD DE GESTIÓN</b>	
Propuesta de un procedimiento para el proceso de planificación del inventario en el hotel Herradura <b>Yoaima Dickinson González, Daisy Espinosa Chongo y Vicente Ripoll Feliu</b>	5
<b>BANCA Y FINANZAS</b>	
Riesgos financieros después de la crisis subprime <b>Rodrigo Leiva Büchi</b>	18
Microfinanzas: diagnóstico del sector de la micro y pequeña empresa y su tecnología crediticia <b>Emerson Toledo Concha</b>	23
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	
El enfoque transaccional en los límites de la empresa <b>Bruno Chaihuaque Dueñas</b>	33
La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados <b>Marcos David Fernández Palma</b>	42
Metodología para implementar un modelo de responsabilidad social empresarial (RSE) en la industria de la curtiembre en Colombia <b>José Alfredo Vásquez Paniagua y Diana Patricia Gonzales Isaza</b>	49
<b>FORMACIÓN PROFESIONAL</b>	
La educación continua como proceso de formación académica en los alumnos egresados de las instituciones de educación superior en el estado de Sonora (México) <b>Josefina Andrade Paco, Martha Julia Nava Ortega y Jaime Valverde Núñez</b>	57
Colaboradores	63

Finalizamos nuestra labor editorial para este año con cambios e innovaciones de forma y fondo en la revista *Contabilidad y Negocios*, los cuales van desde modificaciones en la presentación de los contenidos hasta la reestructuración del equipo editorial: incorporamos a nuestro Comité Editorial a dos destacados profesionales y académicos internacionales, como son el doctor Vicente Ripoll Feliu, de la Universidad de Valencia (España) y el doctor David Murphy, de la Universidad de Virginia (Estados Unidos de América). Asimismo, se ha cumplido con los criterios requeridos, lo que ha permitido la indización de la revista en Latindex, el sistema regional de información en línea para revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, primer paso para conseguir la indización de la revista en otros sistemas reconocidos a escala internacional.

Los artículos publicados en este segundo número del año 2009 han sido seleccionados en función de criterios de mayor rigurosidad académica en sus contenidos y propuestas y considerando los aspectos de forma de las revistas científicas, buscando siempre que se incorporen a nuestra publicación no solo artículos inéditos, sino que sean también artículos que ofrezcan temas innovadores y de actualidad, que enfoquen aspectos tanto de interés local como internacional, lo cual se evidencia en la diversidad de temas expuestos

por los autores, así como por la procedencia regional de los mismos.

Para este segundo número del cuarto volumen de la revista, los artículos seleccionados se han incorporado en las secciones siguientes: Contabilidad de Gestión, Banca y Finanzas, Administración, y Formación Profesional.

La sección Contabilidad de Gestión presenta un artículo derivado de una investigación en el sector hotelero, mediante el cual los autores presentan una propuesta para la implementación del proceso de planeación de inventarios en este sector a partir de su aplicación en una organización hotelera de un conocido destino turístico de Cuba.

En la sección de Banca y Finanzas, se incluyen dos artículos. En el primero de ellos, el autor realiza un análisis y exposición en torno de algunos riesgos financieros, los mismos que hasta antes de la crisis *subprime* no eran considerados de manera prioritaria. Asimismo, el autor se refiere a la importancia de una mayor transparencia en los mercados financieros al momento de elaborar nuevos marcos regulatorios.

En el segundo artículo, se realiza una investigación sobre la tecnología crediticia empleada en el sector de la micro y pequeña empresa, al cual califica como

un *sector emergente*. Dicho artículo incluye un diagnóstico del macro y micro entorno del sector de las microfinanzas, así como una descripción de la evolución que ha tenido en los últimos años y, sobre todo, muestra el desarrollo de la tecnología crediticia, donde el análisis de la capacidad y voluntad de pago son la base fundamental para la evaluación de créditos en las empresas especializadas en este sector.

La sección de Administración incluye tres artículos. En el primero de estos, su autor reseña brevemente el enfoque de los costos de transacción y, a continuación, lo utiliza para explicar las decisiones que toman las empresas respecto de su estructura interna y sus límites. Esto último implica determinar qué actividades realiza la empresa y cuáles adquiere en el mercado.

En el segundo artículo, se examina la percepción de justicia de los empleados frente a los procesos de evaluación de desempeño en las organizaciones. Para tal efecto, se realiza una revisión exhaustiva de la bibliografía sobre este tema, importante en la medida que la percepción del grado de justicia es clave para la efectividad del proceso de evaluación, tanto para las organizaciones como para sus empleados.

En el tercer artículo, los autores presentan una metodología para implementar un modelo de responsabilidad social empresarial (RSE) en la industria de

la curtiembre en Colombia, que incorpora explícitamente la dimensión ambiental. Es importante anotar que los autores resaltan el hecho de que la industria de la curtiembre genera una significativa contaminación ambiental, en especial por los efectos negativos ocasionados por las aguas residuales.

La sección de Formación Profesional presenta un artículo, en el cual sus autores muestran los resultados de una investigación realizada acerca del papel de la educación continua en el proceso de formación académica de los egresados de educación superior. Dentro de las conclusiones, detallan algunos beneficios que ofrece la educación continua a dichos egresados, como un elemento de su trayectoria profesional.

Los objetivos y metas fijados para los próximos años están resumidos en dos aspectos principales; el primero es incrementar en cada publicación el número de artículos seleccionados, de modo que se proporcione a nuestros lectores una mayor variedad de propuestas académicas de primer nivel. En segundo lugar, se busca seguir incorporando a la estructura de la revista los criterios de forma y de contenido, que nos permita postular la revista a otros sistemas de indización, de tal forma que se logre una mayor visibilidad e impacto de nuestra publicación en los medios académicos, lo cual será un beneficio para nuestros lectores y para nuestros autores.

*El Director*

## Propuesta de un procedimiento para el proceso de planificación del inventario en el hotel Herradura

Proposal for a procedure to plan an inventory process at Herradura Hotel

Yoaima Dickinson González, Daisy Espinosa Chongo, Vicente Ripoll Feliu

Universidad de Matanzas

Universidad de Matanzas

Universidad de Valencia / Departamento de Contabilidad

### Resumen

Hoy, como hace años, Cuba está inmersa en una continua lucha por perfeccionar cada una de las ramas de la economía y cobra gran importancia el sector del turismo que, desde los años cincuenta, se ha erigido a escala mundial como uno de los sectores de mayor crecimiento y que, desde el momento que se reconceptualiza la estrategia económica del país, es catalogado como «locomotora de la economía cubana». Por esta razón, es imprescindible el desarrollo investigativo profesional que, de manera creciente, aporte alternativas y conocimientos que contribuyan al desarrollo continuo de este perfeccionamiento. Así, las finanzas cobran especial importancia como función de la dirección, encargada de administrar los recursos productivos para lograr los objetivos empresariales, traducidos en mejores niveles de crecimiento, riesgo y rendimiento. Entonces, la gestión financiera operativa —responsable de la conservación del adecuado efectivo disponible, de los términos de crédito a ofrecer a los clientes y de los inventarios que reduzcan los costos asociados con estos— juega un papel importante en la toma de decisiones. Al tener como argumento lo anterior, el objetivo general de la presente investigación se dirige a proponer un procedimiento para el proceso de planeación de inventarios en el sector hotelero, ilustrado a partir de su aplicación en una instalación hotelera del polo turístico de Varadero.

**Palabras clave:** procedimiento, planeación de inventarios, sector hotelero.

### Abstract

Today, like years ago, Cuba is involved in a continuous struggle to improve the economy in its numerous sectors with specific emphasis in tourism industry, which has globally evolved as one of the most increasing phenomena. Cuba, not being exerted from that situation, has placed it as the engine of the economy based on a previous redirection of its economic strategy. For this reason, it is necessary to search new managerial alternatives and theories contributing to this development. In particular, finance management catches a great attention as a function of enterprise administration, as it is in charge of managing the productive resources in such a way that the organization meets the expected economic and financial results: more efficiency, less risk involved and higher profitability. This important function affects considerably decision making process in terms of: maintaining appropriate cash flow levels, types of terms of credit to offer to clients or cost-effective inventory levels. All these arguments have led to the main purpose of this investigation and that is to propose a procedure for inventory planning in hotelier organizations.

**Key words:** procedure, inventory planning, hotelier system.

## 1. Introducción

En la actualidad, Cuba está inmersa en un proceso de perfeccionamiento para cada una de las ramas de la economía y, así, cobra importancia el sector del turismo que, desde los años cincuenta, se ha erigido a escala mundial como uno de los sectores de mayor crecimiento y que, desde el momento que se reconceptualiza la estrategia económica del país, es catalogado como «locomotora de la economía cubana». Esta es la causa por la que llevamos a cabo este estudio con el fin de aportar alternativas y conocimientos que contribuyan con el desarrollo continuo de este perfeccionamiento.

En este contexto, las finanzas y el control de gestión cobran especial importancia como función de la dirección, encargada de administrar los recursos productivos para lograr los objetivos empresariales, traducidos en mejores niveles de crecimiento, riesgo y rendimiento. La gestión financiera operativa y el control de gestión son los responsables, entre otros aspectos, de la conservación del adecuado efectivo disponible, de los términos de crédito a ofrecer a los clientes y de la minimización de los inventarios, lo que conlleva a soportar una menor carga financiera al tener menos recursos financieros hipotecados. Una de sus principales funciones consiste en elaborar, analizar, controlar e interpretar la información requerida para la toma de decisiones a corto plazo, ya sea táctica u operativa.

Al tener como argumentos la toma de decisiones relacionada con la gestión financiera operativa como elemento fundamental en el sector hotelero y dentro del control de gestión, por una parte, la función de planificación para la fijación de objetivos que señala las vías para alcanzar resultados y, por otra, la gestión por procesos como herramienta de gestión, utilizada en la mejora continua, el objetivo general del presente trabajo es proponer un procedimiento para el proceso de planificación de inventarios. Llegar a esta

proposición implica cubrir los objetivos específicos, que se detallan a continuación:

- Presentar los fundamentos teóricos y conceptuales de la investigación
- Utilizar métodos y técnicas en el estudio de las variables que influyen en el proceso de planificación de inventarios
- Aplicar el procedimiento para el proceso de planificación de inventarios en el hotel Herradura

Este procedimiento está basado en los fundamentos teóricos estudiados, e integra métodos, técnicas y herramientas financieras, estadísticas y de gestión, que permiten relacionar variables fundamentales en cuanto a gestión financiera operativa se refiere.

Como resultados de la investigación, se obtiene:

- La recta de regresión que explica el comportamiento del consumo de los productos imprescindibles y, por tanto, el pronóstico del consumo en relación con los niveles y actividad
- La delimitación de los niveles máximos y mínimos de compras para estos productos
- La determinación de los inventarios de seguridad
- La planificación de los niveles de inventarios
- El análisis de factibilidad de los pronósticos realizados

## 2. Fundamentos teóricos de la investigación

Las finanzas consisten en la disciplina que se encarga del proceso de toma de decisiones relacionadas con el entorno financiero, la administración financiera gubernamental y la administración financiera (Weston y Brigham 1994, Van Horne y Wachowicz 1997, Brealey y Myers 1998). En la administración financiera en particular, se toman decisiones con relación a la gestión financiera —*management of net working capital*— que se dedica al estudio del adecuado efectivo disponible,

de los términos de crédito a ofrecer a los clientes que estimule las ventas y del manejo de los inventarios que reduzcan los costos asociados con estos. Lo anterior se resume en la gestión del capital de trabajo; en parte de ella, se enmarcará el desarrollo del presente trabajo, el cual nos ha llevado a analizar los fundamentos teóricos y conceptuales de la gestión del capital de trabajo, la función de planeación y la gestión por procesos.

A partir del estudio de los fundamentos teóricos y conceptuales, resaltamos los siguientes aspectos:

- La gestión del capital de trabajo tiene importancia como función medular de la administración financiera empresarial, en tanto esta mantiene una estrecha relación con el riesgo y la rentabilidad, definiéndolos en gran medida (Gitman 1986, Tracy 1993, Weston y Brigham 1994, Maighs 1995, Bernstein 1997, Van Horne y Wachowicz 1997, Brealey y Myers 1998, Amat 1998, Kennedy 1999, Santandreu 2000, Demestre *et al.* 2002, Blanco 2004, Munilla *et al.* 2005 y Espinosa 2005). Algunos investigadores han identificado conceptos que se han incorporado paulatinamente al capital de trabajo empresarial, como por ejemplo, liquidez y flujo de fondos. Para abordar adecuadamente los elementos relacionados con el capital de trabajo, es necesario presentar la definición de este, como terminología a seguir, puesto que son innumerables los investigadores que se han dedicado al estudio de la gestión financiera operativa refiriéndose particularmente al análisis del capital de trabajo, el cual también ha sido denominado por algunos autores como fondo de maniobra, capital circulante, capital de trabajo neto, recurso o fondo neto de rotación y tesorería neta. Asimismo, son diferentes los criterios de los especialistas sobre la definición del término y se observa una homogeneidad. Entre estos autores, se destacan Gitman (1986), Tracy (1993), Weston y Brigham (1994), Maighs (1995), Bernstein (1997),

Van Horne y Wachowicz (1997), Brealey y Myers (1998), Amat (1998), Kennedy (1999), Santandreu (2000), Demestre *et al.* (2002), Blanco (2004) y Munilla *et al.* (2005). Un análisis de las definiciones ofrecidas por los autores anteriormente mencionados demuestra que el término *capital de trabajo* se ha utilizado por los contables, administradores e investigadores en general, en dos direcciones: la primera, cualitativa o estática y la segunda, cuantitativa o dinámica, según los criterios de Kennedy (1999) y Santandreu (2000). La primera definición se utiliza de forma general para referirse al excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante. Esto significa que el capital de trabajo es el importe del activo circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas o, equivalentemente, que no ha sido suministrado por los acreedores a corto plazo. Entre los autores que defienden lo anterior, se encuentran Gitman (1986), Tracy (1993), Weston y Brigham (1994), Maighs (1995), Bernstein (1997), Brealey y Myers (1998), Amat (1998), Demestre *et al.* (2002), Blanco (2004) y Munilla *et al.* (2005). Algunas de las interpretaciones que se asocian a esta definición señalan que es la medida en que la empresa resuelve sus problemas de liquidez y los recursos con los cuales esta atiende sus actividades operativas y financieras, sin tener que acudir a fondos extraordinarios. La liquidez se refiere a la habilidad que adquiere una empresa para tener disponibilidad de activos de fácil conversión en efectivo, reafirmando su capacidad para cubrir en forma oportuna y sin retrasos sus obligaciones financieras a corto plazo. La segunda definición, cuantitativa o dinámica, se utiliza para referirse al activo circulante, lo que define al capital de trabajo como la inversión que se realiza en activos a corto plazo. Entre los defensores de lo anterior, se destacan Weston y Brigham (1994). Esta definición tiene sentido, en tanto explica el interés del administrativo

en atender la inversión circulante proporcionada —entiéndase el importe total de los recursos usados en las operaciones normales—, y sus niveles correctos (Van Horne y Wachowicz 1997).

- La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias, y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales, económicas, sociales y políticas; se toma en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Es planear objetivos en vísperas de conocer las estrategias que permitan la realización y alcance de un proyecto. Planear es seleccionar información y realizar suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales; es la etapa del proceso administrativo en la que se deben identificar los objetivos a lograr, definir las prioridades y determinar los medios a utilizar, así como el correcto empleo y/o aplicación de estos en el logro del fin esperado. Otra definición es que la planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, sobre la base de la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. La planeación es una función clave de la administración, con carácter proactivo, que define objetivos o metas a alcanzar y que sienta las bases para el control y la mejora continua (Aparisi *et al.* 2004, 2008).
- Un proceso implica el uso de los recursos de una organización (personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos), para obtener algo de valor. Así, ningún producto puede fabricarse y ningún servicio puede suministrarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un producto

o servicio. La gestión por procesos permite definir aquellas actividades que se desarrollan de forma crítica y que tienen una incidencia significativa en la satisfacción del cliente y en los resultados empresariales (Krajewski y Ritzman 2000).

La importancia que se ha atribuido a la gestión del capital de trabajo y su estrecha relación con el riesgo y la rentabilidad empresarial ha favorecido las necesidades de su análisis y control y, por tanto, en el desarrollo de procedimientos que satisfagan las perspectivas de información relevante para la toma de decisiones.

El estudio de los fundamentos teóricos y conceptuales de la investigación facilitó la determinación de la meta que se desea lograr en el procedimiento que se propone en este trabajo y sustenta la estructura integral de los elementos cardinales a tener en cuenta para el proceso de planeación de la gestión del inventario.

### **3. Procedimiento para el proceso de planeación de inventarios y diseño metodológico**

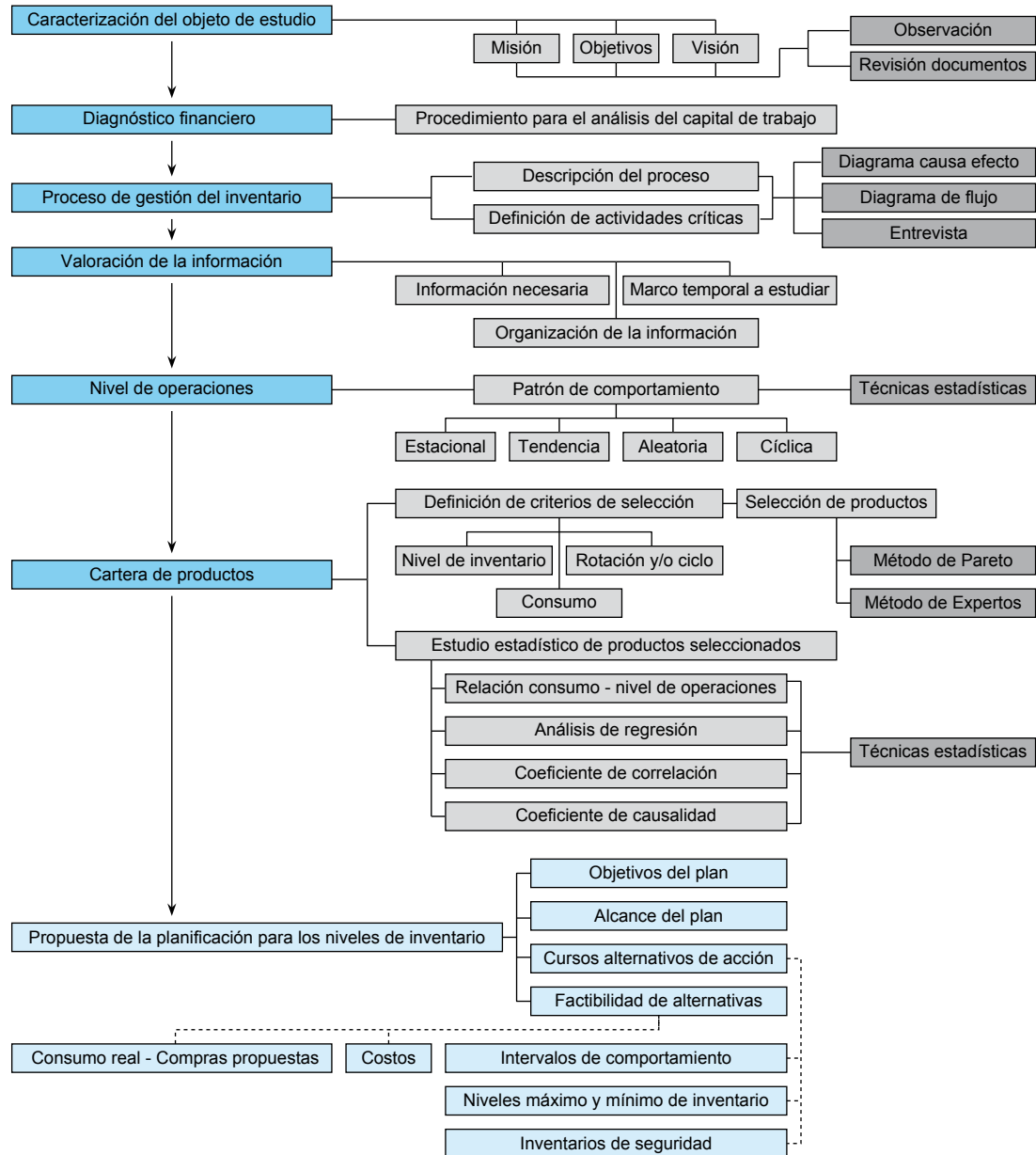
Al centrarnos en las aportaciones realizadas en el contexto de la gestión del capital de trabajo, la planificación y la gestión por procesos, fijamos el objetivo del presente trabajo, el cual está relacionado con proponer un procedimiento y su aplicación para el proceso de planificación de inventarios en el hotel Herradura.

#### **3.1. Procedimiento para el proceso de planeación de inventarios**

En la figura 1, se muestra el procedimiento para el proceso de planeación de inventarios, el cual integra métodos, técnicas y herramientas —financieras, estadísticas y de gestión—, que permiten establecer las actividades a llevar a cabo en este sentido. Este procedimiento es la propuesta de la investigación y se lleva a cabo en ocho pasos, los cuales se fundamentan en objetivos y actividades que son descritos en la tabla 1.



Figura 1. Procedimiento para el proceso de planeación de inventarios



Fuente: elaboración propia

Tabla 1

Paso 1	<b>Caracterización de la empresa</b>
	El objetivo fundamental es caracterizar el objeto de estudio práctico.
Paso 2	<b>Diagnóstico financiero</b>
	Se pretende, con este paso, aplicar una herramienta que permita analizar los niveles de existencias o inventarios, como uno de los modificadores más importantes del capital de trabajo.
Paso 3	<b>Proceso de gestión de inventarios</b>
	Por una parte, se identifica la existencia de un documento rector que establezca los pasos o procedimientos del proceso de gestión de inventarios; por otra, se determinan las actividades específicas que se llevan a cabo en el proceso e identificar los responsables de las mismas y, por último, se definen las actividades críticas del proceso.
Paso 4	<b>Valoración de la información</b>
	Se explica cómo funciona la base de datos utilizada, que se relaciona con la gestión de inventarios y se define la ubicación de la información (indicadores) necesaria, su organización y el marco temporal a estudiar.
Paso 5	<b>Nivel de operaciones</b>
	En este paso, se pretende estratificar la variable nivel de operaciones según la identificación de los componentes a las que esta responde.
Paso 6	<b>Cartera de productos</b>
	Se trata del conjunto de artículos con que cuenta el objeto de estudio práctico para cumplir con su función social. El objetivo de este paso es, precisamente, el siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un análisis estadístico de los productos en su relación con el nivel de actividad empresarial, para establecer patrones de comportamiento</li> </ul> El análisis estadístico tiene como objetivos, a partir de la aplicación de técnicas estadísticas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los intervalos de comportamiento del consumo de cada producto para diferentes niveles de operaciones</li> <li>• Establecer la relación entre los niveles de operaciones y de consumo de cada producto</li> </ul>
Paso 7	<b>Propuesta de la planificación para los niveles de inventario</b>
	Presentar la planeación del proceso de gestión de inventarios para el objeto de estudio práctico. En este caso, la propuesta de la planeación del proceso de gestión de inventarios debe estar acompañada de los objetivos del plan, su alcance, las alternativas de acción y la evaluación de las mismas. De esta forma, se reflejarán las metas de la planificación del proceso de gestión de inventarios y su importancia en el marco en que se encuentra el objeto de estudio, teniendo en cuenta la racionalización de los recursos, la estabilidad de la calidad del servicio de acuerdo con los niveles establecidos y la mejora continua.

Fuente: elaboración propia

Este procedimiento considera el marco teórico y conceptual correspondiente a la gestión del capital de trabajo, la planeación y la gestión por procesos, como elementos a tener en cuenta para el logro de la mejora continua, la ventaja competitiva y la orientación al cliente. La integración de diferentes métodos y técnicas que se incluyen en el procedimiento propuesto—estadísticas, financieras y de gestión—soportan las bases científicas del mismo, que favorecen su aplicación en el hotel Herradura.

### 3.2. Aplicación del procedimiento para el proceso de planeación del inventario en el hotel Herradura

Analizaremos, seguidamente, la aplicación del procedimiento para el proceso de planeación de inventarios que se propone en el hotel Herradura y los pasos concebidos para su aplicación subsecuente y lógica.

#### *Paso 1. Caracterización de la empresa*

La instalación hotel Herradura, más conocida como Villa Herradura, fue construida en 1956 y se encuentra ubicada en la avenida Playa, a menos de cincuenta metros de la playa Varadero; además, está inserta en el centro histórico de la ciudad y resulta de gran potencial para captar segmentos de mercado no solo interesados en playa, sino también en valores culturales, políticos y sociales. La misión del hotel es brindar servicios hoteleros diferenciados para la modalidad de hostel, apoyados en la cercanía a la playa, precios competitivos y calor humano. Al estar integrado en la Cadena Islazul su visión está centrada en un servicio personalizado y exclusivo de excelencia, donde el profesionalismo es la garantía de la satisfacción plena de sus clientes.

#### *Paso 2. Diagnóstico financiero*

Este paso se lleva a cabo a partir de la aplicación parcial del procedimiento para el análisis del capital de trabajo.

El marco temporal seleccionado para la recolección de los datos utilizados corresponde a abril del 2006 hasta abril del 2007, por lo que se analizan trece periodos. La generalización de los resultados obtenidos con el diagnóstico financiero se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2. Resumen de los resultados del diagnóstico financiero**

Indicadores	Evaluación
Nivel de operaciones	Favorable
Política de inversión corriente	Intermedia
Calidad de la inversión corriente	Media
Nivel de actividad	Desfavorable
Rendimiento	Medio
Riesgo	Medio

Fuente: elaboración propia

De dicho cuadro, se desprende, con respecto a la calidad del nivel de operaciones, que, aun cuando de forma general existieron meses con resultados negativos debido a la estacionalidad, estos fueron regulares. En este mismo año, se aplica una política de inversión corriente moderada y resulta de ella niveles medios de riesgo y de rendimiento. La calidad de la inversión corriente se mantuvo de forma regular, mientras que el nivel de actividad fue favorable.

#### *Paso 3. Proceso de gestión de inventarios*

A partir de la descripción del proceso de gestión de inventarios y apoyados en el diagrama causa-efecto, se pudieron determinar las actividades críticas del mismo. Estas son las siguientes:

- Disponibilidad de productos en el mercado. Hay momentos en que el hotel necesita un producto específico y el proveedor no lo tiene en existencia, lo que provoca que, en un momento determinado, no se pueda cumplir con los parámetros de prestación

de servicio con excelencia. Esto trae como consecuencia que el hotel adquiera los productos cuando sepa de su existencia y no cuando realmente los necesite. Así, evita su déficit y brinda un servicio con calidad, pero aumentan los costes de inversión en inventarios, y disminuye la utilidad operativa del hotel en este periodo y el rendimiento de los activos circulantes.

- No se tienen en cuenta los periodos de reaprovisionamiento para realizar los pedidos a los proveedores. Esto trae consigo que, en ocasiones, el servicio se vea afectado por la falta de un producto, pues, cuando se realiza el pedido del mismo, no se tiene en cuenta el intervalo de tiempo que demora el proveedor en dar respuesta a la demanda del hotel.
- No están definidos los niveles máximos y mínimos por producto, para ninguna de las temporadas. Esto genera que no se tengan establecidos límites de comportamiento para la inversión en el inventario de cada producto, tanto en la temporada alta como en la baja, que trae como consecuencia un bajo control sobre los niveles de existencias, así como el desconocimiento de la oscilación de los costos máximos y mínimos totales y por productos en los diferentes periodos.
- No se realiza, de forma periódica, el análisis del costo pronosticado. De esta forma, el hotel no puede desarrollar un control sobre los costos por inversión en inventarios y, por consiguiente, no es factible tomar decisiones que contribuyan a elevar los niveles de rendimiento del hotel.

#### **Paso 4. Valoración de la información**

El control de los inventarios se debe llevar a cabo por medio de un sistema informático que acumule todas las transacciones diarias de entrada y de salida en cada fase del proceso. Con el fin de cumplir con las

normas de control interno y asegurar la fiabilidad de los sistemas informáticos y la veracidad de las cifras contabilizadas, deben utilizarse sistemas de recuentos cíclicos, que efectúen comprobaciones físicas basadas en muestreos estadísticos.

Debido a las limitaciones del *software* Interhotel 2000, que consisten en no suministrar la información que necesita la organización, se confeccionó una base de datos que contenía:

- El 100% de los productos (independientemente del almacén al que pertenezcan)
- El consumo de cada producto para la totalidad de los meses estudiados

De esta forma, la base de datos elaborada cumple con las características principales de un sistema de información eficaz. Permite o admite la condensación de datos y su investigación, la visualización gráfica y la observación de señales de alarma por las desviaciones que se puedan producir.

Para Balada y Ripoll (1995), la información generada por la contabilidad sobre la situación de los inventarios es de gran ayuda para conseguir mantener las existencias en los niveles presupuestados. Cualquier desviación, sobre las cantidades de existencia autorizadas, es analizada con el fin de tomar las medidas oportunas para evitar los excesos de existencias y optimizar el nivel de inventarios. El análisis de las desviaciones debe ser un proceso continuo que obligue a cada área de responsabilidad a cumplir con las cantidades presupuestadas. La eficacia en el control y en el mantenimiento de los inventarios en condiciones óptimas constituye uno de los elementos más importantes para poder llevar a cabo una buena gestión en cualquier empresa. Las desviaciones significativas deben ser analizadas e investigadas, con el fin de corregir las causas que han motivado su aparición.

### Paso 5. Nivel de operaciones

Cuando se estratifica la variable turistas-días, teniendo en cuenta los tres subgrupos de comportamiento (bajo, medio y alto),<sup>1</sup> se observa que el 33% de los valores se encuentra por debajo de 613 turistas-días y que el 66% no sobrepasa los 701 turistas-días. Los tres subgrupos para el análisis aparecen en la tabla 3.

**Tabla 3. Subgrupos de comportamiento de la variable turistas-días**

Subgrupo	Intervalo de comportamiento (turistas-días)
Baja	Menos de 613
Media	Desde 614 hasta 700
Alta	Más de 701

Fuente: elaboración propia

### Paso 6. Cartera de productos

De forma generalizada, se utiliza un sistema de *inventario permanente* para controlar y valorar los inventarios durante todo el proceso. Cada clase de existencias debe ser desglosada en subcuentas con el fin de conseguir la clasificación adecuada para el control, contabilización y análisis de los distintos tipos de mercaderías utilizadas.

La cartera de alimentos y bebidas del hotel se compone de un total de 392 productos, los cuales se conservan en los almacenes. A partir del consumo semanal de cada uno de ellos, se aplicó el Método de Pareto, con el cual se obtuvo como resultado que la cantidad de productos que concentran el 79,49% del consumo total, desde abril de 2006 hasta abril de 2007, suman doce. Una vez seleccionados los doce productos más representativos, se procede a aplicar

dos métodos: el de expertos y el de Kendall, para asignar prioridades o importancia a los productos resultantes. Como resultado de la aplicación de estos dos métodos, se obtuvo el listado de los productos que se muestran en la tabla 4.

**Tabla 4. Productos más importantes**

Número	Código	Descripción
1	121001	Huevo
2	123010	Pan de acemita
3	122001	Croissant
4	123061	Pan buffet
5	122017	Dulces varios

Fuente: elaboración propia

Para desarrollar el análisis estadístico de cada producto seleccionado, se deben agrupar sus consumos según la estratificación realizada para la variable turistas-días. Para cada uno de estos productos, se lleva a cabo un análisis descriptivo de la variable consumo y se estudia la relación entre turistas-días y consumo. Con el fin de no ser reiterativos y extendernos demasiado, describiremos los resultados obtenidos solo para uno de estos productos.

Concretamente, el análisis estadístico se comenta para el producto huevo. En el subgrupo alta, la variable consumo de huevo (unidades) presenta una media de 141 y una desviación estándar de 112, con observaciones mínima y máxima de 20 y 465 respectivamente. En el subgrupo media, el valor promedio del consumo de huevo es de 135, con desviación promedio de 57, que toma valores en un intervalo desde 57 hasta 237. La media de la variable consumo es 116 en el subgrupo baja, con valores desde 41 hasta 235 y desviación promedio de 67.

<sup>1</sup> Se tienen en cuenta los percentiles 33% y 66%, pues el 100% de las observaciones se agrupan en tres clasificaciones.

Al realizar el análisis de relación entre las variables turistas-días y consumo de huevo, en los subgrupos estudiados, se observaron los tres modelos de ajuste lineal correspondientes:

$$\text{CONSUMO HUEVO}_{\text{alta}} = -9354.97 + 14.708 * \text{TURISTAS-DÍAS}$$

$$\text{CONSUMO HUEVO}_{\text{media}} = -13789.2 + 23.4759 * \text{TURISTAS-DÍAS}$$

$$\text{CONSUMO HUEVO}_{\text{baja}} = 185.197 + 3.17733 * \text{TURISTAS-DÍAS}$$

Estas líneas de regresión presentan coeficientes de correlación de 0,49, 0,71 y 0,48 respectivamente y  $R^2$  que explica una causalidad del comportamiento del consumo de huevo del 24, 50 y 23% respectivamente con relación a la cantidad de turistas-días.

### ***Paso 7. Propuesta de la planificación para los niveles de inventario***

La propuesta de la planeación del proceso de gestión de inventarios debe estar acompañada de los objetivos del plan, su alcance, las alternativas de acción y la evaluación de las mismas. De esta forma, se reflejarán las metas de la planificación del proceso de gestión de inventarios y su importancia dentro del marco en que se encuentra el objeto de estudio, teniendo en cuenta la racionalización de los recursos, la estabilidad de la calidad del servicio de acuerdo con los niveles establecidos y la mejora continua.

#### **Objetivos del plan**

- Perfeccionar el proceso de planeación de inventarios
- Establecer las bases para el control de la gestión de inventarios
- Contribuir a la calidad en la prestación del nivel de servicio
- Fijar las compras que se deben ejecutar para determinados niveles de operaciones

- Minimizar los niveles de inventario en existencias sin afectar la calidad del servicio
- Contribuir a elevar la eficiencia económico-financiera del hotel

#### **Alcance del plan**

La planificación para los niveles de inventario que se muestra tiene en cuenta los siguientes elementos:

- El trabajo en equipos, pues se requiere la participación de conjunto de todos los responsables del proceso de gestión de inventarios en la organización para tomar decisiones en este sentido
- La preparación o formación continua de todos los implicados, que motive el entrenamiento sistemático
- La mejora continua al contar con una herramienta capaz de ajustar los niveles de inventario, sin afectar el nivel de servicio y aportando resultados económicos y financieros superiores

#### **Cursos alternativos de acción**

A partir de la ecuación de regresión de cada uno de los productos, se presentan para diferentes niveles de turistas-días:

- Pronóstico del consumo en los diferentes niveles de turistas-días (a partir de la ecuación que explica el comportamiento del consumo en función de los turistas-días reales que se recibieron, con un 95% de confianza)
- Niveles máximo y mínimo de compras para el producto en diferentes niveles de turistas-días (teniendo en cuenta el análisis estadístico de los límites de predicción del consumo y con el supuesto: consumo igual a compras)
- Niveles de inventario de seguridad para el producto

En la tabla 5, se muestran los resultados para el producto que hemos seleccionado.

**Tabla 5. Pronóstico de consumo, compras e inventario de seguridad para huevo**

Subgrupo	Turistas-días	Pronóstico del consumo (u)	Mínimo de compras (u)	Máximo de compras (u)	Inventario de seguridad (u)
ALTA	701	955	(1422)	3333	3958
	771	1984	(129)	4099	
	889	3720	(724)	6717	
MEDIA	623	706	(693)	2366	1096
	659	1794	320	3042	
	690	3000	974	3844	
BAJA	165	637	(1703)	3122	2928
	464	1795	(263)	3582	
	613	3613	109	4156	

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta la evaluación de los resultados de los pronósticos realizados, y se desarrolla el análisis comparativo entre las compras pronosticadas y reales por producto, así como los costos asociados en cada caso y los ahorros previstos. Se desarrolla como ejemplo el análisis para un solo producto.

### Análisis para el producto huevo

A partir del análisis descriptivo de la variable precio del producto huevo, se determinó lo siguiente: el precio que más se repitió fue \$ 0,065 por unidad, que se mantuvo en más del 85% de las semanas. En promedio, este se ubica en \$ 0,066, con valores máximo y mínimo de \$ 0,078 y \$ 0,065 respectivamente. Esta información aparece en la tabla 6.

Por estas razones, el análisis del costo se realiza teniendo en cuenta los precios: mínimo, promedio, máximo y modal.

**Tabla 6. Comparación de los costos de compras reales y pronosticadas**

Costo unitario (\$ / U)	Compras reales (\$)	Compras pronosticadas (\$)	Ahorro (\$)	
Costo mínimo	0,065	1.127,04	1.045,81	81,23
Costo modal	0,065	87,91	81,57	6,34
Costo promedio	0,066	1.144,37	1.061,90	82,47
Costo máximo	0,078	1.352,44	1.254,97	97,47

Fuente: elaboración propia

Del análisis practicado, se desprende que la gerencia financiera del hotel posee autoridad en la toma de decisiones sobre la inversión corriente. Por ello, es fundamental, para obtener resultados eficientes, llevar a cabo una adecuada planeación. La aplicación del procedimiento para el proceso de planeación de inventarios en el hotel Herradura, trajo consigo resultados positivos en su mayoría. Si bien la aplicación del procedimiento propuesto se realizó en un hotel, este puede ser aplicado en cualquier organización que tenga, dentro de sus funciones, la gestión de las finanzas operativas.

Luego de analizar los resultados obtenidos, estamos en condiciones de realizar las recomendaciones siguientes:

- Aplicar, sistemáticamente, en el hotel Herradura, el procedimiento para el proceso de planeación de inventarios propuesto, en el que es importante la utilización de la información que este brinda para la toma de decisiones
- Perfeccionar el procedimiento propuesto a partir de su aplicación en organizaciones de otros sectores
- Elaborar un *software* de soporte para el procedimiento que motive su aplicación, y favorezca la puntualidad, exactitud y periodicidad que exige la información financiera

## Conclusiones

En estos últimos años, estamos asistiendo a cambios importantes en la concepción de las finanzas y el control de gestión, tanto desde la óptica universitaria como desde la empresarial. Estos cambios no se deben a una nueva moda de los responsables económicos financieros, sino que responde a una serie de pautas que son necesarias para la supervivencia de la empresa guiadas por elementales motivos de competitividad a dar *satisfacción al cliente* y reducir los costes internos.

A partir de la revisión bibliográfica efectuada, se han presentado los fundamentos teóricos y conceptuales de las variables que inciden en la investigación (gestión del capital de trabajo, planeación y gestión por proceso) y, así, se obtiene, con este análisis, una mayor amplitud de conocimientos sobre el tema que enmarca el estudio.

Profundizar en las técnicas estadísticas, financieras y de gestión que se abordaron en el diseño metodológico confiere una cierta solidez científica al procedimiento para el proceso de planificación de inventarios que se propone; este integra elementos de gestión relacionados con los siguientes aspectos:

- La consolidación del trabajo en equipo concebido multidisciplinariamente, que agrupa especialistas de diferentes áreas
- La orientación de mejora continua y cambio constante
- El enfoque de proceso, herramienta poderosa por su capacidad de contribución de forma sostenida a los resultados en la solución de problemas financieros y operativos que favorezcan la gestión empresarial

Al tener como argumentos la toma de decisiones relacionada con la gestión financiera operativa como elemento fundamental en el sector hotelero y dentro del control de gestión, por una parte, la función de planificación para la fijación de objetivos que señala las vías para alcanzar resultados y, por otra, la gestión por procesos como herramienta de gestión, utilizada en la mejora continua, el objetivo del presente trabajo ha consistido en proponer un procedimiento para el proceso de planificación de inventarios o existencias en el hotel Herradura. Alcanzar esta proposición ha implicado cubrir una serie de objetivos específicos, que han llevado a:

- Desplegar los fundamentos teóricos y conceptuales de la investigación
- Utilizar métodos y técnicas en el estudio de las variables que influyen en el proceso de planificación de las existencias
- Aplicar un procedimiento para el proceso de planificación de inventarios en el hotel Herradura

El procedimiento utilizado se soporta en los fundamentos teóricos analizados y ha integrado métodos, técnicas y herramientas financieras, estadísticas y de gestión, que nos han permitido relacionar variables fundamentales en cuanto a gestión financiera operativa se refiere.

Entre los resultados alcanzados con el presente trabajo, podemos destacar:

- El comportamiento del consumo de los productos necesarios y, por tanto, el pronóstico del consumo en relación con los niveles y la actividad
- La delimitación de los niveles máximos y mínimos de adquisiciones para estos productos
- La determinación del *stock de seguridad* o inventarios de seguridad



## Referencias bibliográficas

- AMAT, Oriol  
1998 *Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones*. Quinta edición. Barcelona: Gestión 2000.
- APARISI CAUDELI, José, Arturo GINER FILLOL y Vicente RIPOLL FELIU  
2008 «Análisis y desarrollo del proceso de planificación estratégica del sistema portuario español». *Contabilidad y Negocios*, vol. 3, N° 6, pp. 47-60.
- APARISI CAUDELI, José, Arturo GINER FILLOL, Julián MAGANTO LÓPEZ y Vicente RIPOLL FELIU  
2004 «Caso práctico: la planificación estratégica y la implantación del cuadro de mando integral del sistema portuario español». *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, N° 63, enero-febrero, pp. 60-71.
- BALADA ORTEGA, Tomás y Vicente RIPOLL FELIU  
1995 «El control del consumo de materiales». *Partida Doble*, vol. 10, N° 53, febrero, pp. 42-45.
- BERNSTEIN, L.  
1997 *Fundamentos de análisis financiero*. Cuarta edición. México, D.F.: McGraw-Hill.
- BLANCO, A.  
2004 «Gestión del capital de trabajo: un diagnóstico de su aplicación». Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas (Cuba).
- BREALEY, R. y S. MYERS  
1998 *Principios de finanzas corporativas*. Segunda edición. Madrid: McGraw-Hill.
- DEMESTRE, Ángela, C. CASTELLS y A. GONZALES  
2002 *Técnicas para analizar los estados financieros*. Segunda edición. La Habana: Publicentro.
- ESPINOSA, D.  
2005 «Procedimiento para el análisis del capital de trabajo». Tesis de Maestría. Universidad de Matanzas (Cuba).
- GITMAN, L.  
1986 *Fundamentos de Administración Financiera*. Edición especial. Ministerio de Educación Superior (Cuba).
- KENNEDY, R.  
1999 *Estados financieros: formas, análisis e interpretación*. Séptima edición. México, D.F.: Limusa.
- KRAJEWSKI, L.J. y L.P. RITZMAN  
2000 *Consideraciones teóricas y experiencias en el análisis y mejora de los procesos*. México, D.F.: Pearson.
- MAIGHS, J.  
1995 *Contabilidad: la base para decisiones gerenciales*. Octava edición. México, D.F.: McGraw-Hill.
- MUNILLA, F. *et al.*  
2005 «Dinámica del origen y la aplicación de fondos en la gestión de la liquidez». Evento internacional CONTHABANA 2005. La Habana.
- SANTANDREU, Eliseo  
2000 *Gestión de la financiación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- TRACY, J. A.  
1993 *Fundamentos de contabilidad financiera*. Tercera edición. México, D.F.: Limusa.
- VAN HORNE, James C. y John M. WACHOWICZ  
1997 *Fundamentos de administración financiera*. Octava edición. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- WESTON, J. F. y Eugene F. BRIGHAM  
1994 *Fundamentos de administración financiera*. Décima edición. México, D.F.: McGraw-Hill.

Fecha de recepción: 14 de julio de 2009

Fecha de aceptación: 16 de setiembre de 2009

Correspondencia: vicente.ripoll@uv.es

# Riesgos financieros después de la crisis *subprime*

## Financial risks after the subprime crisis

Rodrigo Leiva Büchi

Ernst &amp; Young

### Resumen

La crisis *subprime* dejó al descubierto una serie de riesgos financieros que, hasta antes de la crisis, no eran considerados como prioritarios. Entre otros, el riesgo de liquidez se ve ahora como uno de los principales temas a abordar por parte de todas las instituciones. Adicionalmente, quedó en evidencia que la administración de riesgos se enfocaba solamente en lo conocido y esperado, dejando de lado el análisis y evaluación de eventos de baja probabilidad de ocurrencia, pero alto impacto. Por último, la crisis *subprime* deja ciertas lecciones en torno a la regulación de los mercados financieros que se deben tener en cuenta al momento de redactar nuevos marcos regulatorios.

**Palabras clave:** crisis *subprime*, riesgo financiero, cisnes negros.

### Abstract

The subprime financial crisis revealed some of risks that were not considered as a priority. Among others, a liquidity risk is now considered as one of the main risks to work with by all institutions. Apart from that, it became obvious that traditional risk management focused only on what was known and expected, ignoring analysis and testing events with low probability but high impact. Lastly, the subprime crisis left a number of lessons in relation to the regulation for financial markets that must be considered when creating a new regulatory system.

**Key words:** subprime crisis, financial risks, black swans.

### Introducción

Una de las primeras preguntas que surgen, al analizar la crisis financiera reciente, es si existía información disponible en los años previos a la crisis, que permitiera algún tipo de acción preventiva desde la perspectiva de la gestión de riesgo financiero para las compañías en todo el mundo. Al respecto, Warren Buffet señaló lo siguiente a los accionistas de Berkshire Hathaway Inc.:

Grandes cantidades de riesgo, particularmente riesgo de crédito, se han concentrado en las manos de pocos operadores de derivados, que en añadidura, realizan

transacciones entre ellos de manera intensa. Los problemas de uno podrían rápidamente afectar el resto [...] no existe un banco central asignado a prevenir los efectos dominó que tienen los seguros y derivados [...] en nuestra visión, sin embargo, los derivados son armas financieras de destrucción masiva, que por ahora latentes, son potencialmente letales. (Berkshire Hathaway Inc. 2002)

En este artículo, expondremos una síntesis de los orígenes de la crisis *subprime* para luego enfocarnos en los principales riesgos financieros que han quedado al descubierto hoy en día.

## La crisis *subprime*

Los orígenes de la crisis *subprime* resultan complejos de rastrear. Greenspan (2007) señala que incluso las raíces de la actual crisis se pueden seguir hasta el término de la Guerra Fría y la caída del Muro de Berlín. Así, este artículo solo reproducirá un resumen de lo que hoy se considera como la génesis de la crisis.

- Largo periodo de crecimiento económico sumado a bajas tasas de interés con un mercado de viviendas en alza
- Creciente demanda por activos de mayor rendimiento que lleva a un fuerte crecimiento de los créditos *subprime*
- Crecimiento exponencial de productos estructurados de financiamiento e inversión con baja o nula información sobre precios
- Acumulación de seguros de crédito o *credit default swaps* en pocas contrapartes
- Contabilidad internacional para instrumentos financieros a valores de mercado con efectos (pérdidas o ganancias) reconocidos directamente en los resultados del periodo

Es necesario resaltar que la crisis estuvo latente, tal como un accidente que está esperando su realización. Si no hubiera sido impulsado por las estructuras *securitizadas* de los créditos hipotecarios, se hubiese evidenciado en algún otro lado y generaría las mismas consecuencias.

## Las lecciones en gestión de riesgo financiero

### 1. Gestión de la liquidez: ¿tengo acceso a suficientes fuentes de liquidez que me permitan cumplir con mis obligaciones?

Poco se ha hecho desde la crisis financiera rusa de 1998 que desató fuertes problemas de liquidez en las insti-

tuciones financieras. El tema no es trivial, ya que, de acuerdo con la encuesta de riesgos realizada por Ernst & Young (2008), la pérdida de liquidez —fomentada por la sobreconfianza en el financiamiento de corto plazo, el excesivo optimismo, productos no bien entendidos y complacencia— fue vista por nueve de diez entrevistados como la lección más importante aprendida del efecto desastroso de la constricción de los mercados globales.

Hoy se entiende que el riesgo de liquidez debe abordarse de manera distinta al de crédito y mercado. La diferencia yace en que, en estos últimos, la gestión de riesgo trata de evaluar el nivel tolerable que se desea asumir o apetito de riesgo y, en función de esto, determinar la rentabilidad exigida de las líneas de negocio. Esto asume que la compañía esté dispuesta a aceptar la ocurrencia de un número de eventos de riesgo de crédito o mercado en virtud de los beneficios esperados. En el caso de la liquidez, el problema es diferente. Un solo evento de liquidez puede producir la quiebra de la compañía; en este sentido, la gestión del riesgo de liquidez debe ser realizada desde su *safe side*, es decir, considerándola como un evento donde el objetivo es minimizar la probabilidad de ocurrencia.

Un problema no resuelto es que, en toda cadena de liquidez, puede haber un *eslabón débil* que puede desencadenar un evento no deseado. En este sentido, en la industria financiera, se está evaluando que la gestión del riesgo de crédito/liquidez no solo incluya las contrapartes directas, sino también las indirectas de acuerdo con su nivel de importancia.

### 2. Riesgo de contraparte: ¿las contrapartes en mis contratos (clientes, derivados, seguro) cumplirán con los pagos si ocurre el evento que lo desencadena?

Un gran volumen de transacciones en derivados o seguros realizadas en el pasado sin necesidad de márgenes, garantías o capacidad de *netting* desataron fuertes

problemas de contraparte durante la crisis *subprime*. Si bien la existencia de los acuerdos de la International Swaps and Derivatives Association (ISDA) reduce el riesgo de contraparte, no lo elimina. Esta es una práctica común ya en los mercados desarrollados que, poco a poco, se extiende al resto del mundo.

Hoy en día, se observa una fuerte tendencia hacia la exigencia de márgenes, colaterales, ajustes a valor de mercado como formas de reducir el riesgo de contraparte. Adicionalmente, las pruebas de estrés han tomado un rol vital; antes de la crisis, también se realizaban, pero carecían de un marco de acción definido. En este sentido, ninguna prueba o herramienta es útil si no tiene asociada una acción según los resultados.

Por último, la relación entre reducir el riesgo de contraparte y no generar presiones de liquidez excesivas que ocasionan un *eslabón débil* es un equilibrio delicado que hay que considerar al momento de establecer las políticas de gestión de riesgo.

### 3. Riesgo de modelo: ¿tengo el modelo de gestión / cuantificación de riesgos / valor justo apropiado?

Los modelos se usan como representación de la realidad. Un buen modelo se medirá a partir de su capacidad predictiva *versus* el costo o complejidad de uso. En este sentido, normalmente, existirá un *trade off* entre lo complejo del modelo y la bondad de sus resultados.

Akoundi (2009) establece una relación entre la ingeniería financiera y la ingeniería tradicional en la que señala, entre otros aspectos, la diferencia en experiencia práctica de una respecto de la otra. La primera posee 50 años de historia, mientras que la segunda más de 3 mil, lo cual le entrega una experiencia práctica difícil de igualar. Esto confiere una base poco sólida a la ingeniería financiera cuando es necesario realizar evaluaciones sobre lo que sucede cuando las estructuras colapsan.

Desde sus orígenes, la ingeniería financiera se ha desarrollado de manera exponencial, al tratar simplemente problemas que son demasiado complicados o, de manera compleja, problemas que requieren de juicio y experiencia. Entonces, resulta fundamental rescatar el énfasis que se debe colocar en la investigación de mejores modelos, así como también el entrenamiento para el desarrollo de juicio y sentido común en las personas que deben tomar las decisiones.

### 4. Cisnes negros: ¿existen eventos inesperados de grandes repercusiones latentes en los mercados actuales?

Taleb (2007) describe a los *cisnes negros* como eventos que poseen las siguientes tres características:

- Es un evento extremo, fuera de lo esperado.
- Es un evento que, de ocurrir, tiene fuertes repercusiones.
- Luego de haber ocurrido, la naturaleza humana lo acepta y le asigna una explicación lógica, es decir, tiene predicción retroactiva.

Un ejemplo clásico de un *cisne negro*, de acuerdo con esta definición, es lo ocurrido el lunes 19 de octubre de 1987, fecha en la que el Dow Jones cayó casi un 25%, la caída más grande registrada en la Bolsa de Nueva York (Boogle 2008).

La importancia de entender los *cisnes negros* radica en que es necesario cambiar la forma de administrar los riesgos financieros. Hasta la fecha, la administración se basa en entender lo posible o lo que ya ha ocurrido, dejando fuera lo inesperado o poco probable. La analogía con los cisnes es que buscamos probar que solo existen *cisnes blancos* tratando de encontrar más *cisnes blancos*. El problema es que basta con encontrar un solo *cisne negro* para probar lo contrario. Entonces, es necesario que la gestión de riesgos financieros incluya,

dentro de su análisis, la siguiente pregunta: ¿existen eventos inesperados de grandes repercusiones latentes en los mercados o negocios actuales? Esta no es una pregunta trivial y requiere de un agudo análisis en el que, probablemente, primará el conocimiento de los negocios y experiencia sobre el modelamiento.

En un estudio realizado por Ernst & Young (2008), los bancos encuestados señalaron que, para enfrentar lo inesperado, se necesitan mejores modelos comprensivos de predicción, planificación de escenarios y pruebas de estrés. «Hemos visto fallas extremas en correlaciones que nunca hubiesen sido construidas en un modelo. Las personas ahora están pensando en lo impensable. Existe una necesidad de pruebas de estrés eficaces, que utilicen escenarios que son inverosímiles», señaló uno de los ejecutivos consultados.

## Las lecciones en regulación financiera

### 1. Regulación en la industria financiera: ¿debemos dejar de lado la autorregulación?

La regulación financiera internacional como Basel II (2004) para bancos, y otras similares para compañías de seguros y banca de inversión se basaba fuertemente en la creación de modelos internos que calcularan los riesgos que enfrentaba cada entidad y, sobre la base de esto, determinarían un nivel de capital mínimo para soportar los riesgos esperados. En el caso de los bancos de inversión, quedó claramente demostrado que los modelos internos subestimaban los riesgos enfrentados por sus negocios y sobreestimaban la capacidad de *levantar* capital del mercado para afrontar sus problemas de liquidez. Estas regulaciones promovían la generación de lo que entonces se consideraba como modelos de gestión de riesgos financieros robustos en las entidades, varias de ellas consideradas como *leading practices* o *best practices*.

Hoy se está evaluando un mayor equilibrio entre el rol del regulador y la entidad para la determinación de un capital mínimo. Sabemos, por experiencias anteriores, como Basel I (1998), que las normas rígidas terminan produciendo el llamado arbitraje regulatorio que beneficia a algunas entidades sobre otras. Por otro lado, la excesiva confianza en los modelos internos de cada entidad puede ser perjudicial desde un punto de vista de riesgo sistémico, ya que la entidad no tendrá incentivos para introducir en sus modelos los efectos sistémicos que tendrían sus problemas, como fue el caso de Lehman Brothers. A partir de este marco, cabe señalar que no existe aún claridad sobre el rumbo que tomarán los posibles nuevos marcos de capital de cada industria; sin embargo, parece ser que el péndulo de la regulación se alejará de la excesiva confianza en la autorregulación por un tiempo.

### 2. Regulación en el mercado *over the counter* (OTC): ¿debemos transparentar el mercado de derivados OTC?

ISDA señaló que el mercado de derivados OTC medido en función de montos nacionales, alcanzó 450,4 billones de dólares americanos, de los cuales 38,6 billones corresponden a derivados de crédito (ISDA 2008). Estas cifras parecen casi absurdamente grandes cuando las comparamos con el producto interno bruto mundial, que la Central Intelligence Agency (CIA) estima en torno de los 69,62 billones de dólares americanos (CIA 2008). En términos muy simples, el mercado de los derivados OTC tiene un apalancamiento de casi siete veces el producto interno bruto del mundo.

Entonces, la pregunta de transparencia del mercado OTC parece tener una respuesta lógica. De este modo, se necesita de mayor información, es decir, es fundamental tener en cuenta cómo realizar determinados procedimientos. Las discusiones sobre cómo

organizar mercados estructurados para los productos OTC ocupan en este momento a los reguladores en Europa y Estados Unidos de América. La generación de bolsas estructuradas parece ser una solución, aunque no es una tarea simple. Entre otros aspectos es necesario determinar cuántas bolsas se deben crear, quién las regularía, qué productos negociarían, entre otros temas. De ser exitosa esta medida, los beneficios pueden ser numerosos.

## Conclusiones

La vertiginosa sucesión de eventos que ocurren con la crisis *subprime* dejan al descubierto una serie de riesgos financieros que no han sido cubiertos con la profundidad necesaria por la mayoría de las instituciones. En el presente artículo, hemos rescatado la gestión de la liquidez, riesgo de contraparte, riesgo de modelo, y los llamados *cisnes negros*. En este sentido, parece ser que el futuro de la administración de riesgos financieros está comenzando a delinearse.

En cuanto a la regulación y transparencia de mercado, el artículo señala la necesidad inminente de mayor transparencia en el mercado de derivados OTC, como también la necesidad de equilibrar la autorregulación con la administración de riesgos interna de cada compañía.

## Referencias bibliográficas

AKOUDI, Ken

2009 «To VaR Is Human». *Risk Professional*, junio, pp. 16-17.

BASEL I

1998 «International convergence of capital measurement and capital standards». *Bank for International Settlements*. Fecha de consulta: 03/08/2009. <<http://www.bis.org/publ/bcbs04a.htm>>.

BASEL II

2004 «International convergence of capital measurement and capital standards: a revised framework». *Bank for International Settlements*. Fecha de consulta: 03/08/2009. <<http://www.bis.org/publ/bcbs107.htm>>.

BERKSHIRE HATHAWAY INC.

2002 «Chairman's Letter». *2002 Annual Report*, pp. 13-15.

BOOGLE, John C.

2008 «Black Monday and Black Swans». *Financial Analysts Journal*, vol. 64, N° 2, pp. 30-40.

CIA

2008 «Economy: World: GDP (purchasing power parity)». *The World Factbook*. Fecha de consulta: 03/08/2009. <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html>>.

ERNST & YOUNG

2008 «Navigating the crisis: A survey of the world's largest banks». Fecha de consulta: 03/08/2009. <[http://www.ey.com/US/en/Industries/Banking---Capital-Markets/Banking\\_and\\_Capital\\_Markets\\_Risk\\_Convergence](http://www.ey.com/US/en/Industries/Banking---Capital-Markets/Banking_and_Capital_Markets_Risk_Convergence)>

GREENSPAN, Alan

2007 «The Roots of the Mortgage Crisis». *The Wall Street Journal*. Fecha de consulta: 03/08/2009. <[http://online.wsj.com/article/SB119741050259621811.html?mod=opinion\\_main\\_commentaries](http://online.wsj.com/article/SB119741050259621811.html?mod=opinion_main_commentaries)>.

INTERNATIONAL SWAPS AND DERIVATIVES ASSOCIATION (ISDA)

2008 «2008 Year-end Market Survey». *Summaries of Market Survey Results*. Fecha de consulta: 03/08/2009. <<http://www.isda.org/>>.

TALEB, Nassim Nicholas

2007 *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House.

Fecha de recepción: 06 de agosto de 2009

Fecha de aceptación: 04 de setiembre de 2009

Correspondencia: [rodrigo.leiva@cl.ey.com](mailto:rodrigo.leiva@cl.ey.com)

# Microfinanzas: diagnóstico del sector de la micro y pequeña empresa y su tecnología crediticia

Microfinance: Diagnosis of the micro-business, medium-sized business and its financial technology

Emerson Toledo Concha

Banco Financiero del Perú  
División de microfinanzas y pequeña empresa

## Resumen

El presente trabajo de investigación nos muestra cómo el financiamiento a la micro y pequeña empresa en el Perú se ha estado desarrollando en forma creciente y escalonada en los últimos años, donde no solo las entidades especializadas en este segmento focalizan sus esfuerzos para dar servicios financieros a los empresarios de la micro y pequeña empresa, sino que la mayoría de los denominados bancos tradicionales han redireccionado su atención a este sector emergente y, utilizando el *know how* de la tecnología crediticia microfinanciera, buscan la bancarización trabajando con personas de los sectores de bajos ingresos, que hasta hace poco no eran sujetos de crédito con posibilidades de desarrollar sus negocios y, consecuentemente, mejorar su calidad de vida. Así, a lo largo de esta investigación, se realiza un diagnóstico del macro y microentorno del sector microfinanciero, su evolución y expectativas para una mayor presencia en el mercado financiero peruano; asimismo, se examina el desarrollo de la tecnología crediticia, donde el análisis de la capacidad y voluntad de pago son la base fundamental para la evaluación de créditos en las empresas especializadas en este sector.

**Palabras clave:** tecnología, créditos, pymes, microempresas, riesgos, capacidad, voluntad.

## Abstract

This research work shows how the financing for micro and small businesses in Peru has increased and has greatly expanded in the last few years, not only in institutions specialized in this field, focused their efforts in giving financial services to businesspeople of micro and medium-sized business, but most of the so-called traditional banks have focused their attention to this emerging sector using the know-how of microfinance lending technology, banking seek to work with people of low income sectors, that were not subject for credit opportunities to develop their business and as a consequence not able to improve their quality of life .

Throughout this investigation, we make a diagnosis of macro and micro environment of the microfinance field, its development and expectations for a strong presence in the Peruvian financial market. We consider the development of lending technology, where the analysis of the ability and willingness to pay are the fundamental basis for the evaluation of credits in specialized companies in this sector.

**Key words:** technology, credit, Small to medium-sized organizations, micro enterprises, risk management, capacity, will.

## Introducción

El mercado microfinanciero presenta perspectivas diversas derivadas de los diferentes niveles de desarrollo empresarial de las empresas participantes. Algunas entidades de desarrollo de las pequeñas y micro empresas (Edpymes) y cajas municipales están demostrando una capacidad de crecimiento muy eficiente y una utilización de las herramientas crediticias, lo que genera como resultado una alta tasa de rentabilidad y un factor de crecimiento que ya quisieran muchas empresas bancarias de nuestro mercado. Existe, pues, un gran desarrollo de su tecnología crediticia. Sin embargo, no existen garantías ni estados financieros; esta información se prepara juntamente con el analista de créditos. De este modo, la evaluación de las características cualitativas así como la de la voluntad de pago son determinantes para la aprobación de un crédito. Se trata, entonces, de desarrollar mecanismos de selección y retención eficiente que minimicen los riesgos y que, a su vez, no generen costos altos.

El crecimiento del mercado microfinanciero requiere que las empresas dedicadas a este sector sean ágiles en su atención y que, también, logren proporcionar un mayor valor agregado a la empresa. Esta rapidez se obtiene a través de una reducción del tiempo del ciclo del proceso y una sencillez en sus trámites. Ahora bien, la gestión de negocios de cada entidad microfinanciera es autónoma en lo que refiere al posicionamiento, metodología crediticia y de riesgo. En este sentido, la evaluación para el otorgamiento de crédito siempre está determinada por la capacidad de pago del deudor que, a su vez, está definida fundamentalmente por su flujo de fondos y sus antecedentes crediticios; sin embargo, algunas veces se consideran mecanismos adicionales de cobertura como los avales.

## Diagnóstico del sector microfinanciero

### 1. Macroentorno

- Aspectos económicos

Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la economía peruana creció en un 9,8% durante el ejercicio 2008 y, durante el 2009, por efectos de la crisis externa, tiene un lento crecimiento reflejado en el 1,8% en el primer trimestre del año y un decrecimiento del 1,1% en el segundo. Esto se debe a una contracción de la demanda externa y una disminución de la inversión de un 25%. Sin embargo, la participación de las micro y pequeñas empresas (Mypes) en el producto bruto interno (PBI) durante el año 2008 fue del 42%; asimismo, del total del número de empresas del mercado nacional el 98% corresponde a las Mypes. Según cifras de la Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (DNMYPE), el saldo de cartera de colocaciones se sitúa en 5,9% sobre el total del sistema financiero y da empleo al 76% de la población económicamente activa (PEA).

Cabe indicar que, como afirma el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (COPEME), el crecimiento de las microfinanzas es creciente ante los cambios o caídas de la economía nacional, ya sea que se trate de reducciones del PBI o de incrementos de la inflación. Desde la constitución de la primera empresa de atención al mercado microfinanciero (Acción Comunitaria del Perú) en el año 1969 (dedicada a promover el desarrollo socioeconómico de las comunidades de pobladores con bajos ingresos), las microfinanzas han tenido un incremento creciente en la atención de este sector.

- Aspectos gubernamentales

Los partidos políticos siempre han impulsado el desarrollo de las Mypes. En las campañas electorales, todos



los partidos políticos por lo regular presentan propuestas vinculadas al desarrollo y formalización de las Mypes. Más aún, el impulso de este segmento ha tenido su auge con la creación de diversos organismos estatales.

- El Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, a través del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES), mediante decretos de urgencia, autoriza apoyar a la micro y pequeña empresa por medio de compras de su producción para paliar los efectos de la crisis externa.
- El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo creó, en mayo de 2002, el Viceministerio de Promoción del Empleo y de la Micro y Pequeña Empresa y, en julio de 2002, la Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (DNMYPE) por resolución ministerial 173-2002-TR.

Las políticas del actual gobierno con respecto al sector microfinanciero han sido de claro mensaje de promoción y desarrollo. Asimismo, el gobierno promueve un entorno político favorable para la Mype y la generación de nuevas iniciativas empresariales en el marco de una cultura emprendedora.

#### ▪ Aspectos legales

De acuerdo a lo indicado en párrafos anteriores, los distintos gobiernos promueven el desarrollo de las Mypes. Para ello, a partir de los años setenta, el Estado peruano empezó a legislar las Mypes con fines promocionales al establecerse regímenes especiales de fomento que fijan sus límites y otorgan incentivos para su desarrollo. En el anexo 1, basados en datos de INEI, presentamos una cronología de cómo los distintos marcos legales han apoyado e incentivado el desarrollo de la micro y pequeña empresa.

La ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa (ley 28015, promulgada el 3 de julio de 2003) es la ley marco vigente que tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al producto bruto interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones, y su contribución a la recaudación tributaria<sup>1</sup>. Esta ley define a la micro y pequeña empresa como una unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Las Mypes deben reunir las siguientes características:

#### A) El número total de trabajadores

- La microempresa: desde uno (1) hasta 10 trabajadores
- La pequeña empresa: desde uno (1) hasta 50 trabajadores

#### B) Niveles de ventas anuales

- La microempresa: hasta el monto máximo de 150 unidades impositivas tributarias (UIT)
- La pequeña empresa: a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 UIT

Respecto al marco legal para el otorgamiento de créditos a microempresa en el sistema financiero, se cuenta con la resolución 808-2003 de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) denominada «Reglamento para

<sup>1</sup> Artículo 1, Ley 28015, «Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa».

la evaluación y clasificación del deudor y la exigencia de provisiones», donde se define cómo los tipos de créditos —comerciales, créditos a las microempresas (MES), consumo e hipotecarios para viviendas— son otorgados a los clientes. Como área de interés, nuestra Superintendencia considera a los créditos MES como aquellos créditos directos o indirectos otorgados a personas naturales o jurídicas cuyo endeudamiento en el sistema financiero no exceda de US\$ 30 mil o su equivalente en moneda nacional. Esta norma dejó sin efecto a la resolución 572-97, donde se consideraba adicionalmente a los niveles de endeudamientos los activos de la empresa.

- Aspectos socioculturales

Como sector, las Mypes muestran gran complejidad. Ejemplo de ello es la capacidad de autofinanciamiento para el crecimiento de sus negocios, productividad, innovación y diferenciación. Eso se ve reflejado en una presión social hacia los gobiernos.

Otra variable es la informalidad en las Mypes. Precisamente este punto forma parte de los temas analizados en la elaboración del Plan Nacional Mype 2005–2009. De acuerdo a este estudio realizado por la DNMYPE, el número de Mypes informales ascendería a 1,8 millones en comparación con las 648 mil formales. Es decir, del total de las Mypes solo 26% son formales.

- Aspectos demográficos

Los trabajos elaborados sobre las Mypes generalmente usan la variable tamaño sobre la base de su número de trabajadores y se usan las encuestas de hogares (ENAHO) tanto del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo como del INEI para identificar la PEA ocupada, salarios y características de los conductores y trabajadores de las Mypes.

Una de las principales fortalezas de la Mype se encuentra en su capacidad de generar puestos de trabajo de

manera intensiva. En este sentido, la Mype se constituye como el sector empresarial más importante en la generación del empleo en el país. Según los resultados de la encuesta permanente de empleo (EPE) del INEI, el 75,2% (3.060.000 personas) de la PEA ocupada en Lima Metropolitana se encuentra trabajando en micro y pequeñas empresas y el 24,8% (1.007.000 personas) en medianas y grandes empresas. Del total de ocupados en las Mypes el 75% (2.196.000 personas) labora en empresas que producen servicios y el restante 25% se encuentran trabajando en empresas que producen bienes en los sectores primarios y secundarios.

De lo observado, este aspecto es favorable y de mucha importancia para el desarrollo de las Mypes, más aún cuando las mujeres juegan un papel cada vez más importante en las actividades productivas y de servicios en el país. De hecho, su trabajo es fundamental para el bienestar del hogar y de su entorno familiar. En muchos casos, en el segmento Mype son cabezas de familia las que llevan el ingreso al hogar.

## 2. Microentorno

- Mercado microfinanciero

Hasta mayo de 2009, según la SBS, el mercado microfinanciero en el Perú está compuesto por 39 instituciones microfinancieras no bancarias (IMFNB): 13 cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC), 12 cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC), 14 entidades de desarrollo de la pequeña y micro empresa (EDPymes); además, la banca múltiple, compuesta por 9 entidades que atienden al segmento microempresa (tabla 1).

Las CMAC y las CRAC son instituciones del sistema financiero peruano que captan recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y micro empresas. Las CMAC son las que profundizan y

descentralizan el sistema financiero en las provincias donde operan y las CRAC tienen una mayor incidencia en el apoyo rural y agropecuario, así como en los créditos de consumo.

El mercado microfinanciero presenta competitividad a través de la banca múltiple, instituciones microfinancieras no bancarias y entidades no reguladas, las que contribuyen a la bancarización.

- Evolución de las microfinanzas en el Perú

La evolución del sistema financiero nacional con respecto al otorgamiento de créditos directos ha tenido un incremento constante durante los últimos 6 años, pasando de 34,6 a 85,5 miles de millones de nuevos

soles desde el 2003 hasta abril de 2009, respectivamente. Igualmente, si dentro de esta marcada evolución de la banca múltiple lo vemos por tipo de crédito, observamos cómo los destinados a la microempresa han tenido un constante desarrollo, pasando de S/. 1,0 a S/. 5,01 miles de millones desde 2003 hasta abril de 2009. El 5,9% del total de créditos otorgados por el sistema financiero corresponde a los créditos MES (figura 1).

Con respecto a los niveles de morosidad, medida como el ratio de cartera atrasada en relación con los créditos directos, observamos que la banca múltiple dedicada a este sector tiene los mejores indicadores (4,9%) así como mayores coberturas de provisiones (243,8%), medidas como el ratio de provisiones/cartera atrasada (tabla 2).

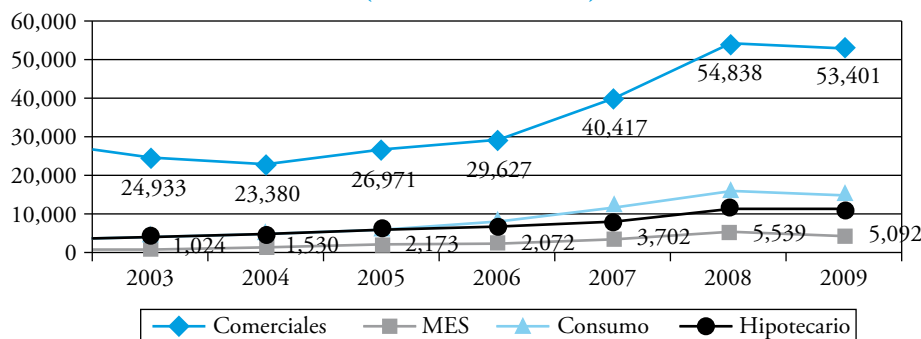
**Tabla 1. Indicadores de cartera de entidades con microcréditos**

Entidad	N°	Saldo de colocaciones		N° deudores #	Crédito promedio vigente S/.
		Millones S/.	%		
CMAC	13	3.259	33%	527,372	6.179
CRAC	12	694	7%	151,016	4.595
EDPYMES	14	820	8%	219,176	3.741
Banca múltiple(*)	9	5.143	52%	472,994	10.873
		9.916	100%		

Fuente: Página web de la SBS

(\*) Atención de créditos MES al 31 de mayo de 2009

**Figura 1. Evolución de créditos directos por tipo  
(En millones de S/.)**



Fuente: Página web de la SBS al 31 de mayo de 2009

El mercado microfinanciero se encuentra en constante crecimiento. Los indicadores de colocaciones, el control de la morosidad así como la cobertura de las provisiones son favorables para su crecimiento.

### 3. Poder de negociación de los clientes a través del precio

Los clientes tendrán el poder de negociación en la medida que puedan escoger a la empresa que ofrezca la mejor tasa de interés por los créditos (en microfinanzas existen las tasas diferenciadas por montos de préstamo); sin embargo, como veremos más adelante, parte de la tecnología crediticia corresponde al contacto directo

que tenga el cliente con el oficial de cumplimiento, asesor o ejecutivo de negocios. Esto implica el desarrollo de una relación personal a largo plazo sin tener en consideración en muchos casos el valor de la tasa de interés cobrada sino la rapidez, facilidad (accesibilidad) y capacidad de asesoramiento al cliente. Por eso, en muchas instituciones de microfinanzas se dice que el cliente es del asesor y no de la institución microfinanciera.

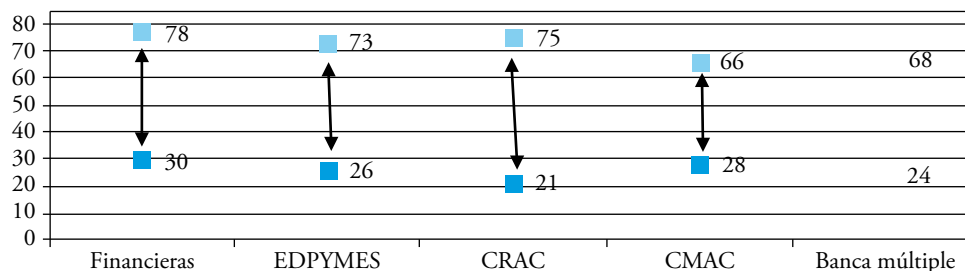
De acuerdo a la figura 2, las tasas de interés ofrecidas en este segmento varían en función a cada tipo de empresa. Estas tienden a la baja, puesto que existe una mayor oferta de empresas especializadas en el otorgamiento de microcréditos.

**Tabla 2. Indicadores de morosidad y cobertura de provisiones**

Tipo de entidad	Banca múltiple (MES)	Total no bancarias	CMAC	CRAC	Edpyme
<b>Calidad de activos</b>					
Cartera atrasada/ Créditos directos	4,9%	4,9%	7,2%	7,1%	5,6%
<b>Cobertura de provisiones</b>					
Ratio provisiones/ Cartera atrasada	243,8%	131,6%	138,4%	120,8%	116,6%

Fuente: Página web de la SBS al 31 de mayo de 2009

**Figura 2. Tasas activas expresadas en % de entidades especializadas en microempresas**



Fuente: Página web de la SBS. Información de tasas en banca múltiple y en IMFNB al 31 de mayo de 2009

#### 4. Amenaza de nuevos competidores y perspectivas de desarrollo

Una de las principales amenazas para las instituciones que operan en el mercado microfinanciero es el ingreso al país de nuevas empresas financieras de origen extranjero, que ya se sienten atraídas por los altos índices de rentabilidad que se obtienen en el Perú. Estas amenazas estarían dadas por las cajas españolas y los bancos europeos, que ya habrían estado auscultando el mercado nacional (Consultora Ledesma León Prado 2004). Así, pues, el negocio microfinanciero presenta buenas perspectivas de crecimiento derivadas de los distintos niveles de desarrollo empresarial. El importante potencial de este segmento —aún de grado inmaduro— se presenta como una oportunidad para grupos de empresarios nacionales o extranjeros para seguir invirtiendo en la creación de las nuevas instituciones especializadas en microfinanzas.

### Metodología de evaluación de créditos y tecnología crediticia en las microfinanzas

#### 1. Tecnología crediticia en los microcréditos

Sobre tecnología crediticia, no se ha establecido una definición precisa. Este concepto evoluciona con el tiempo, puesto que el sector microfinanciero se encuentra en constante desarrollo.

##### 1.1. Definiciones/marco conceptual

Una definición posible es que la tecnología crediticia de microcréditos está referida a un conjunto de principios, procedimientos y políticas aprendidos y desarrollados por una institución que se propone penetrar en el mercado financiero de la microempresa. Es decir, es el *know how* y busca fundamentalmente reemplazar las garantías tradicionales que no tienen

los microempresarios por sustitutos que limiten los riesgos y los costos de la información sin elevar el costo del crédito (Ramírez 2001). Se puede añadir a esta definición que en la tecnología crediticia para la empresa se utilizan mecanismos de selección y retención de clientes, basándose en una evaluación del sujeto de crédito y de su situación familiar. Sobre la base de ello, se establece una relación financiera que tiende a ser de largo plazo con el fin de atender sus necesidades financieras y de negocio.

##### 1.2. Principios de la tecnología crediticia

*Accesibilidad al crédito.* Este es un principio básico para atender al mercado de los clientes independientes y responde al hecho de que los microempresarios tienen dificultades para acceder al crédito de la banca tradicional. Esta accesibilidad se fundamenta en un mejor conocimiento de las condiciones en las cuales los clientes realizan sus actividades económicas, lo que permite facilitarles el acceso al crédito y lograr establecer condiciones flexibles y la exigencia de una documentación acorde con las características de su actividad.

*Rapidez en el servicio.* Este es un elemento fundamental para atender al segmento Mype. El cliente valora el crédito rápido, porque de esa forma aprovecha oportunidades de negocio. No basta con acceder al crédito, sino que este debe ser rápido.

*Crecimiento de los préstamos.* Sucesión de préstamos crecientes en función de la puntualidad en el pago y la evolución favorable del negocio y de sus ingresos.

##### 1.3. Metodología crediticia

A diferencia de la metodología tradicional de evaluación de créditos comerciales, la evaluación de la entidad microfinanciera es realizada por un asesor de créditos,

que determina la capacidad y voluntad de pago para el cumplimiento oportuno de sus obligaciones.

## 2. Evaluación de la voluntad de pago

Este aspecto se orienta a evaluar la moral de pago del cliente. Se busca información sobre si es responsable, paga sus deudas, tiene una vida familiar moderada, etcétera a través de terceros, como sus proveedores, casas comerciales, clientes, dirigentes del mercado/asociación donde participa, vecinos del lugar de residencia y familiares. Esto es más exigente en los primeros créditos, cuando no conocemos al cliente. En las renovaciones de préstamos, el cumplimiento de los pagos nos advierte sobre su voluntad de pago.

La metodología se sustenta en una evaluación cualitativa:

- Evaluación del carácter del cliente. Donde se revisa la evaluación en las centrales de riesgos y de personas relacionadas con el cliente, como proveedores, clientes y terceros (vecinos y/o familiares).
- Análisis de la gestión del negocio. Consiste en revisar los aspectos cualitativos del negocio, como la existencia del mismo (a través de la visita *in situ* realizada por el asesor), tiempo en el lugar del negocio, experiencia como empresario, mejoras de crecimiento de su negocio, tiempo dedicado al

negocio y cumplimiento con los requisitos exigidos por la municipalidad respectiva.

- Análisis de la situación familiar. Tiene como objetivo conocer la situación cualitativa de la unidad familiar del cliente, calidad y tipo de vivienda (propia o alquilada), número de dependientes a su cargo y situación de salud de sus integrantes.

## 3. Evaluación de la capacidad de pago

Esta evaluación se centra en el análisis cuantitativo de la Mype y de la unidad familiar con el objeto de determinar la factibilidad del crédito sobre la base del cálculo del excedente familiar mensual. Se realiza el cálculo financiero a través del levantamiento de la información en el negocio del cliente; se determinan sus niveles de venta, costo de ventas y sus gastos familiares.

La evaluación crediticia de la micro y pequeña empresa y de la unidad familiar debe realizarse independientemente del monto del crédito. Sobre la base de una buena evaluación, se sustenta la decisión del otorgamiento del crédito. La evaluación crediticia debe ser rigurosa desde el primer crédito cualquiera sea el monto del préstamo a otorgar. Una buena evaluación crediticia cuantitativa generará a largo plazo una cartera de calidad.

## Anexo 1

### Cronología del marco legal para las Mypes

	D.L.	Año	Descripción
1	21435	1976	«Ley de la pequeña empresa del sector privado», la cual define a la pequeña empresa en función de sus montos vendidos anuales, con la finalidad de acogerse a un sistema tributario preferencial y a otros incentivos para su desarrollo.
2	21621	1976	Dictada con el fin de agilizar la formación de pequeñas empresas, se crea la figura jurídica de empresa individual de responsabilidad limitada (EIRL) teniendo como objetivo diferenciar el patrimonio de la persona natural del de la persona jurídica y, así, promover la constitución y operación de pequeñas empresas.
3	23189	1980	Establece que la pequeña empresa debe desarrollar su actividad como empresa unipersonal o como EIRL. Asimismo, manifiesta que su propietario debe participar en el proceso de producción, prestación de servicios o comercialización de bienes. Se define como máximo cinco (5) trabajadores para la pequeña empresa dedicada al giro de comercialización y diez (10) trabajadores para las dedicadas a servicios.
4	23407	1982	«Ley general de industrias», la cual determina que las ventas anuales de una pequeña empresa industrial no deben exceder los 720 sueldos mínimos vitales de la provincia de Lima.
5	24062	1985	«Ley de la pequeña empresa industrial», expedida en junio de ese mismo año, con el fin de regular el capítulo de pequeña industria establecido en la ley 23407.
6	705	1991	«Ley de promoción de microempresas y pequeñas empresas», que establece el marco legal y la define en función del tamaño (cantidad de trabajadores y monto anual de ventas). En este sentido, la microempresa está definida por poseer hasta 10 personas ocupadas y un nivel de ventas de hasta 12 UIT anuales, en tanto que la pequeña empresa posee de 11 a 20 personas ocupadas y un nivel de ventas de 13 a 25 UIT anuales.
7	26904	1997	Efectiviza el apoyo que contribuya al despegue de las Pymes. Declara de preferente interés la generación y difusión de estadísticas sobre la pequeña y micro empresa.
8	28025	2003	La «Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa» es la ley marco vigente que tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al producto bruto interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones, y su contribución a la recaudación tributaria.

## Referencias bibliográficas

CONSULTORA LEDESMA LEÓN PRADO

2004 «El boom de las microfinanzas». Informe. Lima: Consultora Ledesma León Prado.

RAMÍREZ FLORES, José

2001 «Principios de la tecnología crediticia para Pymes». Separata. Lima: Banco de Materiales.

LÉVANO DE ROSSI, Cecilia

2005 «Elaboración de estadísticas de la micro y pequeña empresa». Informe. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

## Sitios recomendados

Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CODEMYPE)

<http://www.mintra.gob.pe/codemype.php>

Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (COPEME)

<http://www.copeme.org.pe>

Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (DNMYPE)

<http://Mypeperu.gob.pe>

Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES)

<http://www.foncodes.gob.pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [Perú]

<http://www.inei.gob.pe>

Ministerio de Economía y Finanzas [Perú]

<http://www.mef.gob.pe>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [Perú]

<http://www.sunat.gob.pe>

Superintendencia Nacional de Banca y Seguros [Perú]

<http://www.sbs.gob.pe>

Fecha de recepción: 01 de julio de 2009

Fecha de aceptación: 31 de agosto de 2009

Correspondencia: [toledo.ej@pucp.edu.pe](mailto:toledo.ej@pucp.edu.pe)



# El enfoque transaccional en los límites de la empresa

## The transactional approach in company boundaries

Bruno Chaihuaque Dueñas

Pontificia Universidad Católica del Perú  
Departamento Académico de Ciencias Administrativas

### Resumen

Este artículo muestra la vinculación entre mercado y empresas por medio del enfoque de los costos de transacción, y las relaciones que influyen en la determinación de la estructura y los límites de la empresa. Mediante el uso de los supuestos de la teoría de los costos transaccionales, el artículo propone algunas variables que determinan estructuras organizacionales óptimas y sus respectivos límites.

**Palabras clave:** enfoque de los costos de transacción, racionalidad limitada, límites eficientes de la empresa.

### Abstract

This article shows the relationship between market and firms through the theory of transactional cost and the relations that determine the structure and boundaries of the firm. Using the assumptions from the transactional cost approach, this article proposes some variables that determine optimal organizational structures and their boundaries.

**Key words:** transactional cost approach, bounded rationality, efficient firm boundaries.

## I. Introducción

La economía ha aportado algunos de los enfoques más relevantes utilizados por la administración. Uno de los más conocidos y recurridos es el análisis de la dinámica competitiva en los sectores industriales, propuesto por el economista Michael Porter<sup>1</sup> a fines de los años setenta, a partir del enfoque estructura-conducta-desempeño (E-C-D) de la economía industrial. Este enfoque afirma que la estructura de mercado (el número de vendedores

en el mercado, el grado de diferenciación de sus productos, la estructura de costos, el grado de integración vertical, entre otros) determina la conducta (precio, investigación y desarrollo, inversión, publicidad, etcétera), y esta deviene en el desempeño en el mercado (eficiencia, variedad de productos, innovación, rentabilidad, y distribución) (Tirole 1993).

Más aún, desde la economía organizacional, se han formulado teorías que han contribuido al entendimiento

<sup>1</sup> En particular, véase Porter (1979, 1987).

de las empresas y su rol en los mercados, además del comportamiento de los individuos dentro de la empresa. La teoría de la firma, la teoría de la agencia y la teoría de los equipos han abordado el problema de comprender lo que sucede dentro de la empresa de manera más detallada y prolija que la concepción económica-neoclásica.

En sentido contrario, también podemos identificar algunos aportes desde la teoría organizacional que han nutrido el desarrollo del pensamiento económico en sus vertientes industriales y organizacionales, así como en el entendimiento de la conducta humana bajo determinadas circunstancias. Chester Barnard<sup>2</sup> y Herbert Simon,<sup>3</sup> por ejemplo, han profundizado el rol de las personas dentro de las organizaciones, cada uno desde su propia visión, y han marcado el posterior desarrollo de otras propuestas teóricas vinculadas con las organizaciones.

En consecuencia, la teoría organizacional y la rama organizacional de la economía concurren en la búsqueda del entendimiento de la empresa y el mercado, y coinciden en resaltar aspectos como la consecución eficiente de los objetivos organizacionales y las relaciones sociales que se llevan a cabo en las organizaciones mismas. En particular, la teoría de los costos transaccionales ofrece un enfoque para determinar los límites de la empresa, entendiéndose por ello las decisiones de internalización (integración vertical) y tercerización (*outsourcing*) de actividades.

En este sentido, el artículo sintetiza los aspectos sustanciales del enfoque transaccional aplicados a la conformación de estructuras organizacionales, específicamente la forma U y la forma M. Asimismo, analiza la importancia de algunas variables que inciden en la decisión de internalizar las actividades (hacer) o adquirir las (comprar) mediante el mercado, como la incertidumbre, conocimiento y asimetría en la información, lo que se conoce como límites de la empresa. Finalmente, este enfoque muestra, de manera gráfica, las relaciones internas y externas que emergen en los procesos de producción de bienes y servicios a lo largo de la cadena vertical.

Los elementos aquí expuestos son aplicables a empresas con fines de lucro; en ese sentido, no se analizan las relaciones entre empresas públicas o estatales y el mercado. Del mismo modo, no forman parte del análisis las posibilidades de asociación temporal entre empresas como *joint ventures*, alianzas estratégicas y consorcios. A continuación, se explica en qué consiste la teoría de los costos de transacción, la relación entre esta teoría y la conformación de distintas estructuras organizacionales, y cómo puede esta ayudar a determinar los límites eficientes de la empresa.

## II. Relaciones entre mercado y empresa mediante el análisis de las transacciones

El desarrollo de una teoría que explique cuándo y por qué se sustituye al mercado como mecanismo

<sup>2</sup> Chester Irving Barnard (1886-1961) fue un ejecutivo norteamericano de la New Jersey Bell Telephone Company, durante la Gran Depresión. Su libro más destacado, *The Functions of the Executives*, incluye algunas ideas que han influenciado a la administración en su concepción actual, como la introducción del concepto de sistemas dentro del estudio de las organizaciones, y la distinción entre eficiencia y eficacia en el logro de objetivos organizacionales e individuales.

<sup>3</sup> Herbert Alexander Simon (1916-2001) fue un economista ganador del Premio Nobel de Economía (1978) por sus aportes al entendimiento de la toma de decisiones en las organizaciones económicas. Particularmente, sus cuestionamientos a la hipótesis de maximalización de la teoría neoclásica de la economía dieron paso a su teoría de racionalidad limitada.

de asignación de recursos por estructuras jerárquicas de gobierno<sup>4</sup> vio la luz a partir de los estudios y propuestas de Ronald Coase (1937: 386-405), los cuales derivaron en el desarrollo de la teoría de la firma.

Mientras que, en la economía neoclásica, se enfoca a la empresa como una caja negra en la cual ocurren procesos, básicamente tecnológicos, los cuales configuran una función de producción determinada, la teoría de la firma trata de explicar lo que sucede en la interfaz mercado-empresa, a partir de las transacciones como unidades de análisis y del estudio de las estructuras de gobernación, además de algunos elementos que definen la conducta de las personas.

El enfoque de los costos de transacción tiene su origen en la teoría de la firma y, en esta, se trata de responder a interrogantes como ¿por qué existen empresas si el mercado parece asignar los recursos de manera eficiente?, ¿por qué a veces las empresas deciden realizar algunos procesos por su cuenta? y ¿por qué, en otras ocasiones, recurren al mercado?

Coase (como es citado en Williamson 1996: 126) explica los fundamentos del enfoque de costos de transacción de la siguiente manera:

Una empresa [...] desempeña un papel en el sistema económico si [...] pueden organizarse las transacciones dentro de la empresa a un costo menor que si las mismas transacciones se realizaran a través del mercado. El límite del tamaño de la empresa [se alcanza] cuando los costos de organización de transacciones dentro de la empresa [superan] a los costos de realización de las mismas transacciones a través del mercado.

Los costos de transacción son aquellos que se derivan de la asignación de recursos hacia y desde la empresa, mediante relaciones entre el mercado y esta última. La unidad básica de análisis es la transacción, la misma en la que las empresas incurren para la realización de actividades que concluyen en la venta de productos y servicios a usuarios finales. En esta teoría, se considera a la empresa como una forma de gobernación alternativa a la asignación de recursos únicamente por medio del mercado, como se plantea en la economía neoclásica. Los diversos autores que han propuesto este enfoque lo plantearon en términos de contratos y se sostiene que las cuestiones que generan estos contratos pueden resolverse a partir de economías en los costos de transacción.

Williamson (1989: 30) explica que las tareas, en las empresas, pueden organizarse en formas alternativas, cada una de ellas asociada a un mecanismo explícito o implícito de contrato y apoyo. Los costos de organizar las tareas por medio de contratos son los costos transaccionales y estos se dividen en los de tipo *ex ante* y *ex post*. Los primeros son los costos de información, redacción, negociación y salvaguarda de un acuerdo, mientras que los costos *ex post* asumen varias formas, entre las cuales se tienen las siguientes: a) los costos de mala adaptación, b) los costos de regateo en los que se incurren a posteriori, c) los costos legales en caso de disputa (contingencias), y d) los costos de aseguramiento de los compromisos.

La teoría de los costos de transacción se fundamenta en dos supuestos conductistas: racionalidad limitada y oportunismo. La racionalidad limitada surge como una

<sup>4</sup> La estructura jerárquica de gobierno o estructura de gobernación se define en este trabajo como una función que integra relaciones y deberes para la consecución de objetivos organizacionales, dentro de la organización.

oposición al concepto de *homo economicus* de la economía neoclásica, el cual representa a un hombre ideal capaz de responder a distintos estímulos económicos de manera perfectamente racional. Esto implica que el ser humano tiene una capacidad ilimitada para analizar todas las situaciones y elegir aquella que signifique una mayor utilidad a un mínimo costo. Por el contrario, la racionalidad limitada implica que el ser humano no es totalmente racional al elegir los cursos de acción más apropiados, y que evalúa sus decisiones no solo bajo criterios económicos, sino también emocionales. Herbert Simon (1955) señala que la racionalidad limitada se adecua más a la realidad del ser humano, por sus limitaciones cognitivas (computacionales y analíticas).

Por otro lado, se supone que el hombre tiene una tendencia hacia la búsqueda de la satisfacción y el interés propio, antes que el interés de la empresa. Cuando el interés propio rebasa las consideraciones morales y/o éticas, se dice que el agente en cuestión tiene un comportamiento oportunista. Además, el ordenamiento de las tareas dentro de la empresa implica realizar actividades administrativas, las cuales determinan la estructura jerárquica de la organización.

La asignación de recursos y actividades en la empresa, en algunos casos, supone una ventaja respecto al mercado, pues la estructura de gobierno que la sostiene funciona como un mecanismo que reduce los riesgos que generan la racionalidad limitada y el comportamiento oportunista de los agentes. Por ello, la teoría de los costos transaccionales se adecua más bien a la forma contractual en la que se establecen deberes y obligaciones de las partes (empresa – mercado), para prevenir los riesgos en la transacción y/o la administración de las actividades.

Es conveniente distinguir entre las transacciones que suceden dentro y fuera de la empresa mediante la utilización de una terminología adecuada. A este respecto, Demsetz (1996: 224) introduce el término *costos de administración* para referirse a los costos de transacción que suponen la asignación de recursos y actividades dentro de la empresa para distinguirlos de aquellos costos generados fuera de ella. Esta distinción permite realizar un análisis más detallado de los elementos que generan estos costos y sus implicancias en la organización desde una perspectiva más amplia, en particular desde la perspectiva de las ciencias administrativas. Siguiendo la línea de Demsetz, en este artículo, utilizamos ambos términos: costos de transacción y costos de administración.

Los costos de administración son los que permiten el funcionamiento de la empresa y son los que definen las funciones y actividades que se desarrollan dentro de ella, como el planeamiento, la organización, la dirección y el control. Precisamente, se incurre en estos costos, pues la empresa debe coordinar y ejecutar las actividades que permitan cumplir sus objetivos. Fuera de ella, estas actividades son más bien de coordinación (con el mercado), mientras que dentro son de organización (de las actividades) y también de coordinación (control de las actividades en la empresa).

En algunos casos, los costos de administración son menores a los de transacción, principalmente, porque la empresa puede diseñar mecanismos de coordinación más o menos flexibles respecto al mercado (contratos incompletos),<sup>5</sup> así como disminuir los riesgos de comportamiento oportunista en el flujo de actividades de producción y/o coordinación mediante la acción administrativa. De este modo, la empresa adecua sus

<sup>5</sup> Véase una explicación más completa acerca de los contratos incompletos en Hart (1996).

procesos internos para generar economías en las transacciones internas, además de protegerse de eventos propios de la naturaleza cambiante y compleja del entorno (contingencias), los que son potenciados cuando se combinan con los supuestos de racionalidad limitada y oportunismo. Así, la empresa es capaz de diseñar mecanismos de gobernación más eficientes que le permiten cumplir con sus objetivos. Sin embargo, cuando los costos de administración exceden los costos de transacción, es necesario transar los bienes o servicios mediante el mercado.<sup>6</sup>

### III. Estructuras organizacionales: formas U y M

La conformación de estructuras organizacionales, a partir de cambios en la industria, ha sido abordada brillantemente por Chandler (1995), quien afirma que la aparición de la gran empresa dedicada a la producción de un único producto hizo necesario el establecimiento de mecanismos de control centralizados y cuyas operaciones se desarrollan en departamentos funcionales. Williamson las llama formas U, puesto que adoptan la departamentalización funcional como base. La revolución industrial abrió el camino para la conformación de grandes empresas, que dominaban las industrias a las que pertenecían, como la Carnegie Steel Company de Andrew Carnegie, empresa que, posteriormente, se convertiría en la U.S. Steel, adquirida por J. P. Morgan.

Las fusiones, producto del desarrollo de las empresas y que propiciaron el crecimiento de las mismas, dieron paso a distintos problemas dentro y fuera de ellas. Los principales problemas que se derivan a partir de lo que Williamson llama *expansión radial* surgen principalmente por la pérdida de control y sus efectos en

la eficiencia interna, y la toma de decisiones en condiciones de racionalidad limitada y comportamiento oportunista, los mismos que propician la desatención de los objetivos trascendentes o estratégicos y que dan paso a una gestión preocupada en cuestiones operativas.

Soluciones emergentes a esta problemática pueden acarrear nuevos problemas, como lo señala Williamson, por la combinación de comportamientos oportunistas en los empleados y racionalidad limitada en los gerentes:

La adición de niveles jerárquicos, aunque sea solo por motivos de reproducción en serie puede ocasionar una pérdida efectiva de control mediante una transmisión incompleta o imprecisa de información hacia arriba, y de instrucciones hacia abajo, descendiendo desde la parte superior a la parte inferior de la jerarquía organizacional. A pesar de que pueden idearse diversos mecanismos de desacoplamiento para reducir estas necesidades de transmisión, estos son costos y están sujetos a ingresos decrecientes. El desacoplamiento solo alivia, mas no supera la necesidad de una coordinación intrafuncional y suprema (1991: 159).

Los problemas descritos desencadenaron conflictos dentro de varias empresas, como en la General Motors Corporation o la E.I. du Pont de Nemours & Co de los primeros años del siglo XX, las que adoptaron, en primer lugar, estructuras nuevas e innovadoras en respuesta a estas cuestiones: la estructura multidivisional o forma M.

«En vez de organizar por funciones o por tareas, una estructura multidivisional organiza a partir de líneas de productos, unidades de negocio relacionadas, geográfica o por tipos de clientes» (Besanko *et al.* 2004: 543). Las estructuras multidivisionales funcionan como un

<sup>6</sup> En economía se plantea como costos marginales.

conjunto de empresas monoproduetos (forma U), en las que los gerentes divisionales adquieren mayor nivel de autonomía, por lo que pueden concentrarse en los objetivos divisionales como en los de toda la empresa. A su vez, las divisiones son controladas por una oficina central conformada por personal que asiste en la reunión y procesamiento de información de lo que ocurre dentro y fuera de la empresa.

La forma M conduce a la reducción de costos de administración al modificar los procesos de control y cambiar sustancialmente las tareas desde la gerencia intermedia hasta los niveles más altos. Estos nuevos procesos refuerzan la coordinación y el alineamiento de las actividades en dirección a los objetivos organizacionales al reasignar responsabilidades, sobre todo operativas, a las divisiones. La alta dirección está comprometida con los objetivos estratégicos, de tal forma que no se ocupa de las cuestiones operativas o funcionales. Otro efecto que se genera es el de sinergia, ya que las partes agrupadas en una estructura multidivisional funcionan mejor que como empresas agrupadas por funciones, como se demuestra en los casos expuestos por Chandler. La descentralización de la autoridad no solo mejora la gestión, al otorgar poder a los empleados para la toma de decisiones, sino que los incentiva a informarse para tomar mejores decisiones y a participar en la consecución de los objetivos de la empresa. El costo a pagar por ello es la pérdida de control (Choe y Ishiguro 2005).

#### IV. Los límites de la empresa

Para responder a la clásica pregunta ¿hacer o comprar?, las actividades a realizar dentro de la empresa y aquellas que serán importadas desde el mercado deben ser definidas. Demsetz (1996) profundiza el análisis al señalar que no es fácil determinar cuándo la empresa ha recurrido al mercado y cuándo ha realizado la

producción, pues incluso la producción implica recurrir al mercado por los insumos y materia prima para elaborar productos finales o productos intermedios, los mismos que pueden ser utilizados, inclusive, con posterioridad, por la misma empresa.

Las decisiones a tomar tienen una naturaleza principalmente económica, no solo en términos de la tecnología a emplear (combinaciones de actividades productivas), sino en la reducción de los riesgos por la combinación de incertidumbre-información-razonabilidad limitada-oportunismo. Las ventajas en producir por cuenta propia radican en asegurar la calidad del producto y evitar transferir *know how*, reputación o la réplica de procesos productivos (Gattai 2006). Para producir por cuenta propia, puede ser necesario adquirir activos específicos, sean estos tangibles o intangibles. Un activo es específico cuando es empleado para la realización de una actividad particular y su costo de oportunidad es menor en usos alternativos, por lo que resulta difícil venderlos posteriormente. La especificidad de los activos incluye: a) especificidad de sitio o ubicación; b) especificidad de los activos físicos; c) especificidad de los activos humanos; y d) activos dedicados (Williamson 1989: 65). El uso de activos específicos puede ayudar a consolidar una ventaja competitiva (Balakrishnan y Fox 1993).

El comprar no solo trae consigo costos de transacción, sino que debe cargarse a su cuenta los subsiguientes costos de coordinación que implican articular las actividades fuera y dentro de la empresa, de tal forma que estas sigan una secuencia óptima en términos económicos. Por ejemplo, la administración de cero inventarios o *just in time* que aplica Toyota acopla de manera precisa los insumos y productos intermedios a los requerimientos diarios de producción, de tal forma que el nivel de inventarios se reduce a niveles insignificantes.

En buena cuenta, la decisión que implique un acoplamiento óptimo de las actividades que se realizan fuera y dentro de la empresa puede ser medida a partir de una función de los costos de transacción. ¿Qué resulta más económico: hacer o comprar? La respuesta puede ser formulada a partir del enfoque de los costos de transacción.

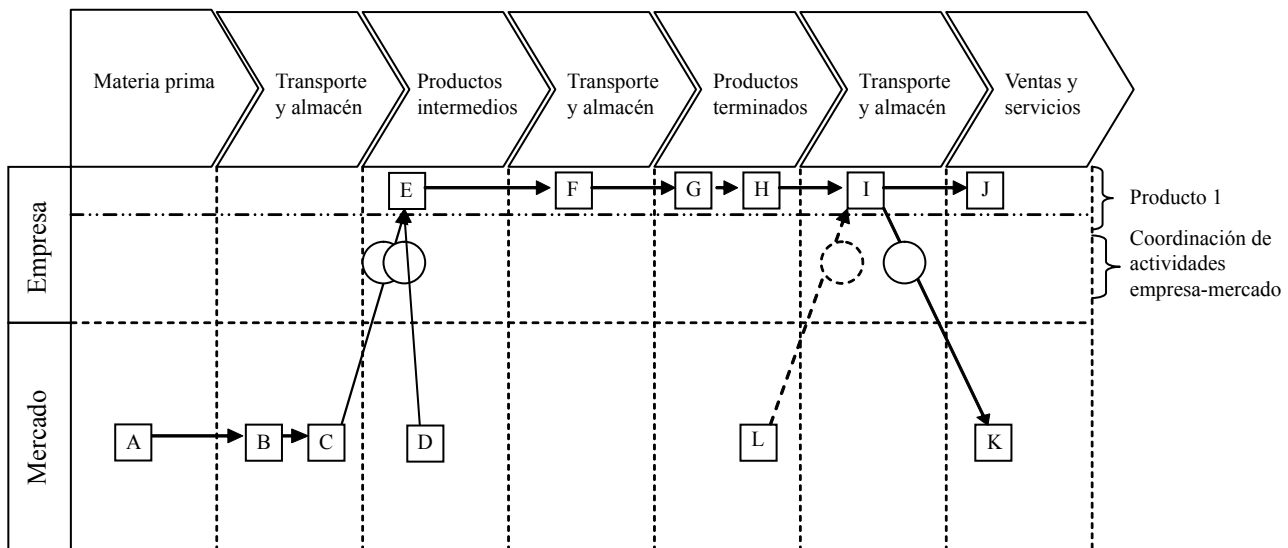
La figura siguiente representa las actividades necesarias para producir y vender un producto determinado. La relación de actividades, que van desde la extracción de la materia prima hasta la venta a los compradores finales, viene representada en la cadena vertical genérica para producir un producto en una determinada empresa.

La actividad A comienza el flujo de procesos necesarios para la fabricación de un bien, desde la adquisición de la materia prima por medio del mercado hasta su posterior venta. B y C son las actividades de transporte y

almacén de la materia prima, que también se adquieren desde el mercado. La empresa requiere productos intermedios para la elaboración de productos finales, por lo que produce una parte (E) y otra es comprada fuera (D). El transporte y almacén de los productos intermedios son también realizados por la empresa (F), así como la elaboración del producto final en dos etapas (G y H). El transporte y almacén de los productos finales es también realizado por la misma empresa (I); y luego, puede venderlo por medio de la misma empresa (J), o puede distribuirlo a tiendas en el mercado (K).

La actividad L, que sigue la secuencia pero en línea punteada, es una alternativa a las anteriormente descritas. Su inclusión parcial o definitiva dependerá, principalmente, de lo conveniente que resulte para la empresa, en términos de administración (menores comparados con los costos de producción en la empresa) y en términos de los costos de transacción (*ex ante* y *ex post*).

**Figura 1. Cadena vertical genérica para la producción de un bien**



Fuente: elaboración propia

La adquisición de bienes y servicios mediante el mercado requiere actividades de coordinación, como se ha explicado líneas arriba. Estas actividades permeabilizan los límites entre empresa y mercado, de tal forma que dejan mayores grados de libertad en la producción, posibilitando reducciones de los costos totales, así como la diversificación de los riesgos impuestos por los cambios en el entorno.<sup>7</sup> En la figura 1, estas actividades están representadas por círculos y funcionan como bisagras que vinculan las actividades que se realizan fuera y dentro de la empresa. Empresas como Dell se distinguen por las actividades de organización que llevan a cabo a la hora de coordinar la entrega de productos intermedios, de tal forma que reduce costos de almacén, transporte y manipuleo, entregando información exacta de los requerimientos reales a sus proveedores.

Las dimensiones de las transacciones son descritas en términos de incertidumbre, la frecuencia en la que las transacciones ocurren y la especificidad de los activos (Williamson 1981). Si las transacciones implican el uso de activos específicos, estos, a su vez, pueden significar riesgos para compradores y vendedores. Esto es así porque los clientes no pueden recurrir a cualquier proveedor, sino a aquellos que produzcan el bien o servicio con las características que se ajusten a sus procesos productivos y a sus actividades administrativas, además de los riesgos de comportamiento oportunista al trasladar conocimiento y reputación a los proveedores. Para el proveedor, también significa un riesgo el hecho de que sus productos solo pueden ser demandados por un reducido número de empresas, las que, en el futuro, pueden decidir no seguir adquiriendo sus productos.

La posibilidad de comportamientos oportunistas alimenta los riesgos en las transacciones que involucren activos específicos. Los proveedores pueden aprovechar su posición de proveedor exclusivo, elevando los precios de sus productos a sus clientes. Por otro lado, los compradores pueden exigir condiciones especiales, por ejemplo, reducción de precios a los proveedores para no recurrir al mercado y cambiarlos.

Así, la decisión de hacer o comprar dependerá de la selección de procesos que determine una relación óptima de actividades realizadas dentro y fuera de la empresa, las cuales permitan la maximización de los beneficios y la minimización de riesgos. Las empresas existen porque la selección de actividades realizadas dentro y fuera de ellas para producir un bien o un servicio implica una ventaja respecto de los competidores.

## V. Conclusiones

El enfoque de los costos transaccionales, aplicados al diseño organizacional, imprime importantes elementos de juicio que son necesarios evaluar a la hora de decidir si es que una empresa debe internalizar procesos productivos o adquirirlos por medio del mercado. La incertidumbre, la asimetría de la información y el *know how* son variables que deben ser ponderadas a la hora de decidir si ciertas actividades son realizadas dentro de la empresa o son encargadas a otras empresas por medio de contratos que aseguren la provisión.

La especificidad de los activos necesarios para la producción juega un papel importante, pues de esta puede depender la ventaja competitiva de la empresa y se deben tomar decisiones acerca de la idoneidad de trasladar ciertas actividades al mercado que puedan significar

<sup>7</sup> Barreras de salida originadas por uso de activos específicos pueden evitarse por medio de las transacciones con el mercado.



riesgos al sostenimiento de la posición competitiva de la empresa (*know how*, reputación, etcétera). Los riesgos de comportamiento oportunista *ex post* también deben ser ponderados tanto para el cliente como para el proveedor.

Este enfoque también propone elementos de análisis para la determinación de las estructuras organizacionales. Las formas U y M son explicadas a partir de las decisiones de centralización o descentralización del poder. Al otorgar poder, se asumen riesgos y beneficios, como la pérdida de control de la compañía o el involucramiento de los individuos que toman las decisiones con los objetivos más trascendentes de la empresa.

## Referencias bibliográficas

- BALAKRISHNAN, Srinivasan e Isaac FOX  
1993 «Asset specificity, firm heterogeneity and capital structure». *Strategic Management Journal*, vol. 14, N° 1, pp. 3-16.
- BESANKO, David, David DRANOVE, Mark SHANLEY y Scott SCHAEFFER  
2004 *Economics of Strategy*. Tercera edición. Hoboken, NJ: Wiley Higher Education.
- CHANDLER, Alfred Dupont  
1995 [1964] *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprises*. Cambridge, MA: MIT Press.
- CHOE, Chongwoo y Shingo ISHIGURO  
2005 «Why are there hierarchies? An incomplete contracting approach». Fecha de consulta: 20/07/2009. <<http://www.geocities.jp/spcnp726/Hierarchy.pdf>>.
- COASE, Ronald  
1937 «The Nature of the Firm». *Economica*, vol. 4, N° 16, pp. 386-405.
- DEMSETZ, Harold  
1996 «Una revisión a la teoría de la empresa». En Oliver E. Williamson y Sidney G. Winter (editores). *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica, pp. 220-247.
- GATTAI, Valeria  
2006 «From the Theory of the firm to FDI and internalisation: A survey». *Giornale degli Economisti e Annali di Economia*, vol. 65, N° 2, pp. 225-262, Milán.
- HART, Oliver  
1996 «Los contratos incompletos y la teoría de la empresa». En Williamson y Winter 1996, pp. 192-219.
- PORTER, Michael  
1979 «How competitive forces shape strategy». *Harvard Business Review*, marzo/abril, pp. 137-145.  
1987 *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, D.F.: CECOSA.
- SIMON, Herbert A.  
1955 «A behavioral model of rational Choice». *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, N° 1, pp. 99-118.
- TIROLE, Jean  
1993 *The Theory of Industrial Organization*. Cambridge, MA: MIT Press.
- WILLIAMSON, Oliver E.  
1981 «The economics of organization: the transaction cost approach». *The American Journal of Sociology*, vol. 87, N° 3, pp. 548-577.  
1989 *Las instituciones económicas del capitalismo*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.  
1991 *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones anti-trust*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.  
1996 «La lógica de la organización económica». En Williamson y Winter 1996, pp. 126-162.

Fecha de recepción: 01 de julio de 2009

Fecha de aceptación: 16 de setiembre de 2009

Correspondencia: bchaihuaque@pucp.edu.pe

# La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados

Performance evaluation, the justice perception and the employees reaction

Marcos David Fernández Palma

Universidad de Concepción  
Departamento de Administración  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

## Resumen

En este artículo, se valoran las percepciones de justicia y reacciones de los empleados asociadas al proceso de evaluación de desempeño desde una perspectiva teórica.

De la revisión bibliográfica efectuada en el estudio, se obtiene que los empleados perciben justicia en el proceso de evaluación de desempeño cuando se dan ciertas condiciones identificadas en el marco de la teoría y, con ello, posibilitan una verdadera validación de este procedimiento que lleva, en definitiva, a la adopción de conductas positivas en pro de los objetivos de la organización. Sin embargo, es posible mejorar aspectos del proceso de evaluación en cada empresa, lo que contribuirá a mejorar las percepciones de justicia y, por ende, el nivel de las reacciones, ya que cada una de ellas está relacionada con algún tipo de justicia.

**Palabras clave:** evaluación de desempeño, percepción de justicia, reacción del empleado.

## Abstract

In this paper we consider the perceptions of justice and the employees' reactions in relation to the process of performance evaluation from a theoretical perspective.

From the bibliographical review, we can conclude that the employees see justice in the performance evaluation when they observe certain conditions identified in the theory and they make possible a real validation of this procedure with the following adoption of positive behaviours stated in the objectives of the organization.

Nevertheless, it is possible to improve the different aspects of the performance process in every company and also improve the justice perception as well as the level of reactions, because each of them is related to a type of justice.

**Key words:** performance evaluation, justice perception, employees reactions.

## I. Introducción

Debido a la importancia de la evaluación de desempeño dentro del área de recursos humanos y considerando que, en la mayoría de las empresas, las evaluaciones se convierten en un tema constante de críticas, quejas e insatisfacción, ya que los empleados perciben a la evaluación como un método injusto, se razona que las percepciones de justicia cumplen un rol fundamental en la efectividad y utilidad del método de evaluación de desempeño, por lo que conocer la opinión de los empleados respecto al proceso de evaluación resulta importante para descubrir la aceptación o rechazo por parte de ellos de la herramienta de evaluación que se utiliza en la empresa. Además, las conductas de los empleados, asociadas a la evaluación de desempeño, son reacciones importantes para lograr el buen funcionamiento del sistema de evaluación en el futuro. Por lo tanto, el desarrollo de evaluaciones de desempeño justas ha sido aceptado como una meta que proporcionaría beneficios dentro de la organización; de acuerdo con esto, valorar las percepciones de justicia de los evaluados y las reacciones de los empleados ha llegado a ser un útil camino para evaluar el éxito de un sistema de evaluación de desempeño.

## II. Justicia en la evaluación de desempeño

### 1. Evaluación de desempeño

De acuerdo con Gómez-Mejía *et al.* (2001: 243-280), la evaluación de desempeño consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas. La identificación consiste en determinar qué aspectos o dimensiones se deben considerar al momento de medir el rendimiento del empleado. Hoy en día, existen numerosas técnicas o modelos que permiten realizar una adecuada evaluación de desempeño. La gestión del rendimiento humano es

el objetivo primordial de cualquier sistema de evaluación. Esta debe ser más que una actividad que mira hacia el pasado, es decir, debe orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa. Esto requiere que a los trabajadores se les proporcione una adecuada retroalimentación con el fin de que alcancen niveles más altos de rendimiento. En este artículo, se entenderá el concepto de evaluación de desempeño como el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado en el cargo. Este proceso consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en la empresa (Werthner y Davis 2000: 183-203).

Los sistemas de evaluación de desempeño presentan problemas frecuentes y algunos de los errores de evaluación más comunes se originan por mediciones subjetivas o sesgos del evaluador al juzgar a sus empleados (Werthner y Davis 2000: 183-203; Chivenato 2000: 297-340).

Además, muchos investigadores reconocen que hay varios problemas inherentes a la evaluación de desempeño. Ilgen (1993: 235-252) resume un número de estudios que indican que la insatisfacción con las evaluaciones de desempeño no ha decrecido después de dos décadas de investigación con el propósito de mejorar el proceso. En ese sentido, las evaluaciones de desempeño son un tema constante de críticas y quejas, y la insatisfacción es la norma en la mayoría de las organizaciones. Rara vez, está alguien satisfecho con la clasificación de la evaluación (Ilgen 1993: 235-252). Así, los supervisores a menudo reportan sentimientos de incomodidad al brindar la retroalimentación a subordinados, especialmente la negativa (Bretz *et al.* 1992: 321-352, Villanova *et al.* 1993: 789-799). El potencial de las reacciones negativas y las implicaciones de corto y largo plazo para estas respuestas de los

supervisores pueden explicar por qué ellos son reacios a comunicar clasificaciones a los subordinados.

## 2. Tipos de justicia organizacional

El factor clave para la liberación de los principales problemas descritos radica en considerar la importancia de la justicia en la vida organizacional. Este es un constante tema en la literatura de directivos, desde los más tempranos escritos de teóricos hasta hoy en día. La relevancia de este tema es significativa, como Mirrano (1997: 182-206) afirmó «crear y mantener un ambiente justo es crítico para la supervivencia organizacional». En recientes años, una literatura ha ido «creciendo alrededor de intentos por describir y explicar el rol de la justicia como una consideración en el lugar de trabajo», un tópico apodado justicia organizacional (Greenberg 1987: 9-22).

Sorprendentemente, la exhaustiva investigación sobre temas de justicia resultó en una pequeña aplicación al proceso de evaluación de desempeño. Landy *et al.* (1978: 751-754) investigó a los empleados profesionales y directivos, y encontró que las percepciones de justicia estuvieron relacionadas con experiencias de los subordinados durante la entrevista de evaluación de desempeño.

En un estudio, Greenberg (1986: 340-342) investigó las percepciones de justicia de los directivos medios en la evaluación de desempeño y concluyó que la justicia es una importante consideración en el proceso de evaluación. A pesar de la escasez de estudios sobre este tipo de evaluación, Bretz *et al.* (1992: 321-352) reportaron que los directivos identificaron la justicia como el más importante tema de la evaluación de desempeño para la cara de las organizaciones. Además, no prestar atención a la justicia «potencialmente ocasiona costos en los que las organizaciones no desean incurrir,

mientras que actuar justo produce ventajas directas e indirectas en términos de eficiencia, eficacia y calidad de la vida organizacional» (Forray 2006: 359-387).

Hay tres corrientes primarias de investigación de justicia organizacional en el proceso de evaluación de desempeño. Para describir la justicia organizacional, se usaba a menudo la justicia de procedimiento y la justicia distributiva. Más recientemente, la justicia interaccional ha sido introducida como tercer tipo de justicia. Aunque estas dimensiones están correlacionadas, ellas son aceptadas como distintas dimensiones de la construcción de justicia. A continuación, se describe cada uno de los tipos de justicia organizacional anteriormente mencionados.

### 2.1. Justicia de procedimiento

En el área de recursos humanos, específicamente en el tema de evaluación de desempeño, la justicia de procedimiento se refiere a los procedimientos utilizados, por lo cual el desempeño es evaluado (Erdogan 2002: 555-578). Incluso, cuando el resultado de la evaluación es justo, los procedimientos usados para llegar a estos resultados pueden ser injustos. La importancia de este tipo de justicia es explicada por dos teorías. Es imprescindible señalar que los individuos tienen un deseo de control y los procedimientos justos resultan ser valiosos porque, por medio de estos, se permite control sobre los resultados. Asimismo, las personas tienen un deseo de ser miembros valorados de sus grupos y los procedimientos justos son deseables, debido a que ellos indican que las personas son valoradas.

Sin embargo, es importante señalar que los evaluadores juegan un papel relevante en el proceso de evaluación. Por ejemplo, la organización puede desarrollar un criterio de evaluación justo, pero si los evaluadores no aplican realmente este criterio, los procedimientos no

pueden ser justos. Para resolver este tema, la justicia de procedimiento se construye en dos dimensiones. La justicia de procedimiento del evaluador se refiere a la justicia percibida en los procedimientos que los evaluadores usan durante las evaluaciones de desempeño a pesar de los procedimientos formales del sistema, mientras que la justicia de procedimiento del sistema se refiere a la justicia percibida de los procedimientos y políticas del proceso de evaluación adoptado por la organización. La justicia de procedimiento del evaluador y del sistema pueden ser relacionadas, pero con construcciones distintas. Erdogan *et al.* (2001: 205-222) proporcionan la construcción inicial y la validez discriminante de estas dos dimensiones, y muestran que estas dimensiones tuvieron diferentes predictores. Usar una conceptualización de dos dimensiones de justicia de procedimiento permite a los investigadores separar la justicia de procedimiento de los comportamientos del evaluador y es, por tanto, teóricamente más exacto (Erdogan 2002: 555-578).

## **2.2. Justicia distributiva**

Antes de 1975, el estudio de justicia fue referido, sobre todo, a la justicia distributiva. Adams (1965: 267-299) sugirió que un camino para determinar si un resultado era justo era calcular la razón de las contribuciones de uno o entradas (educación, inteligencia y experiencia) a los resultados de uno y luego comparar la razón con otros.

Considerando que la justicia distributiva tuvo su origen en la teoría de la equidad, cuando los individuos perciben inequidad, ellos modifican su esfuerzo o cambian sus percepciones de entradas o salidas. En las evaluaciones de desempeño, los individuos comparan sus esfuerzos con la clasificación que ellos reciben y la justicia de la clasificación constituye las percepciones de justicia distributiva (Erdogan 2002: 555-578).

Aunque la justicia distributiva está basada en la teoría de la equidad, no es claro si los estudios de este tipo de justicia capturan todas las formas de inequidad. La teoría de la equidad permite inequidad desfavorable en la cual los individuos reciben menos de lo que ellos merecen e inequidad favorable en la cual ellos obtienen más de lo que merecen. Las formas de operar de la justicia distributiva no distinguen entre diferentes tipos de inequidad. Además, es posible que la justicia distributiva capture satisfacción de resultados más bien que justicia. Así, con las medidas existentes, alta subjetividad y clasificaciones inexactas pueden ser vistas como distributivamente justas. Por lo tanto, las percepciones de justicia distributiva necesitan ser medidas con ítems que separen la inequidad favorable de la equidad y la justicia de la satisfacción del resultado. Erdogan (2002: 555-578) señala que, aunque la justicia distributiva no es un fuerte predictor de desempeño y amplias percepciones organizacionales, puede ser prematuro concluir que la justicia distributiva no es importante.

## **2.3. Justicia interaccional**

Bies y Moag (1986: 43-55) enfocaron la atención sobre la importancia de la calidad del tratamiento interpersonal que las personas reciben cuando los procedimientos son implementados, lo que se denomina justicia interaccional. La evaluación de desempeño requiere del establecimiento de vínculos comunicativos entre los evaluadores y los evaluados, debido a que, durante esta interacción, los individuos esperan ser tratados respetuosamente. La justicia interaccional difiere de la justicia de procedimiento del evaluador en que esta última es afectada en cómo el evaluador implementa los procedimientos justamente, mientras que la justicia interaccional es afectada por la justicia del proceso de comunicación.

Más recientemente, se ha argumentado que la justicia interaccional consiste en dos tipos específicos de tratamiento interpersonal (Greenberg 1990: 561-568). La primera, etiquetada como justicia interpersonal, refleja el grado en el cual las personas son tratadas con cortesía, dignidad y respeto por las autoridades o terceras partes involucradas en la ejecución de procedimientos o resultados determinantes. La segunda, etiquetada como justicia informativa, se enfoca en las explicaciones proporcionadas a los individuos sobre las decisiones tomadas, es decir, la información sobre el motivo por el cual los procedimientos fueron usados de cierta manera o la razón por la que los resultados fueron distribuidos de cierto modo.

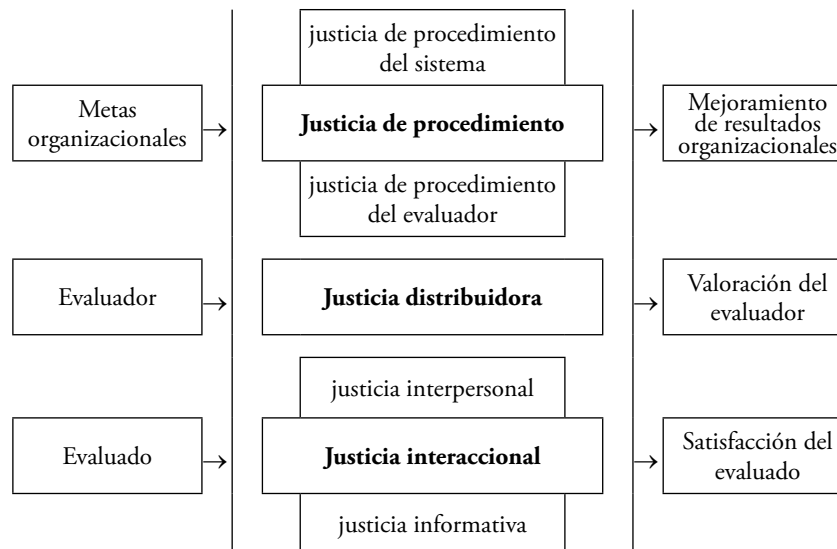
En resumen, es posible diferenciar entre cinco tipos de percepciones de justicia en evaluaciones de desempeño. La justicia de procedimiento del sistema es la percepción

de que los procedimientos usados por la organización para la evaluación son justos. La justicia de procedimiento del evaluador consiste en la percepción de que la aplicación de procedimientos por los evaluadores es justa. La justicia distributiva es la equidad percibida en la clasificación de desempeño. La justicia interpersonal es el grado en el cual la gente es tratada con cortesía, dignidad y respeto. La justicia informativa es la percepción de que las explicaciones proporcionadas a las personas sobre las decisiones tomadas son justas.

### 3. Antecedentes y resultados de las percepciones de justicia

Luego de considerar las definiciones de justicia organizacional anteriormente expuestas y después de una minuciosa revisión bibliográfica, se plantea el modelo siguiente.

**Figura 1**  
**Antecedentes y resultados de las percepciones de justicia**



Fuente: Elaboración propia. Se desarrolla a partir de las fuentes bibliográficas citadas en el contexto anterior de este artículo.

La figura 1 trata de un mapa conceptual de las ideas vertidas en la parte anterior del artículo y, en lo particular, sobre las siguientes ideas fuerza:

1º Las entradas al proceso de evaluación consisten en la consideración de las metas organizacionales, la persona del evaluador y la persona evaluada.

2º Dentro del proceso, nos encontramos con tres distinciones de justicia que van a construir al fin la percepción de justicia y que son los aspectos de tipo procedimental, distributivo e interaccional.

3º El resultado posible de este proceso de evaluación de desempeño se evidencia, finalmente, por medio de un esperado mejoramiento de los resultados de la organización, de una valoración respecto del proceso desde la óptica del evaluador al constatarlo como una herramienta útil y, por último, la satisfacción del evaluado, quien verá reflejado el premio de sus esfuerzos en el resultado final de este proceso de evaluación de desempeño.

### III. Conclusiones

La evaluación de desempeño es un contexto en el que las dinámicas de percepciones de justicia pueden ser particularmente potentes. Es importante investigar la efectividad de los mecanismos de justicia en crear percepciones de justicia y reducir las respuestas negativas.

Esta investigación permitió obtener una idea general sobre el estado actual de la teoría acerca de este aspecto, por el cual la opinión de los empleados, desde el punto de vista de la manifestación de los grados de justicia percibidos en el proceso, tiene un peso mayor a la hora de medir la efectividad pretendida con el sistema de evaluación de la organización. Este tipo de análisis permite a las empresas identificar los aspectos a perfeccionar del proceso de evaluación

para posteriormente poder generar planes de acción que logren mejorar las percepciones de justicia en los empleados y, por ende, sus actitudes asociadas al proceso de evaluación.

Formal o informalmente, la evaluación siempre se hace, pues es necesario asegurar el adecuado desenvolvimiento laboral del empleado, a fin de que se potencie la consecución de los objetivos organizacionales; sin embargo, la efectividad del proceso es distinta con la convicción de parte del evaluado y el evaluador de la trascendencia del referido proceso. No se trata de ejercer presión e imponer la situación, sino de lograr la comprensión de que esta herramienta se emplea por el bienestar de todos los involucrados y, por ende, la empresa. Así, la efectividad es mucho mayor.

En general, la evaluación de desempeño es expuesta a ser un incidente crítico, el cual forma interacciones futuras entre el evaluado y la organización, entre el evaluado y el evaluador e influencia futuras actitudes y conductas.

### Referencias bibliográficas

- ADAMS, J.S.  
1965 «Inequity in social exchange». En L. Berkowitz (editor). *Advances in experimental social psychology*. Tomo II. New York: Academic Press, pp. 267-299.
- BIES, R. J. y J. S. MOAG  
1986 «Interactional justice: Communication criteria of fairness». En R.J. Lewicki, B.H. Sheppard y M.H. Bazerman (editores). *Research on negotiation in organizations*. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 43-55.
- BRETZ, Robert, George MILKOVICH, y Walter READ  
1992 «The current state of performance appraisal research and practice: concerns, directions and implications». *Journal of Management*, vol. 18, N° 2, pp. 321-352.

- CHIAVENATO, I.  
2000 *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- ERDOGAN, Berrin  
2002 «Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals». *Human Resource Management Review*, vol.12, N° 4, pp. 555-578.
- ERDOGAN, Berrin, María L. KRAIMER, y Robert C. LIDEN  
2001 «Procedural justice as a two-dimensional construct: an examination in the performance appraisal context». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 37, N° 2, pp. 205-222.
- FORRAY, Jeanie M.  
2006 «Sustaining fair organization. An interpretative view of justice in organizational life». *Group & Organization Management*, vol. 31, N° 3 : pp. 359-387.
- GÓMEZ-MEJÍA, L., D. BALKIN, y R. CARDY  
2001 *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- GREENBERG, Jerald  
1986 «Determinants of perceived fairness of performance evaluations». *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, N° 2, pp. 340-342.  
1987 «A taxonomy of organizational justice theories». *The Academy of Management Review*, vol. 12, N° 1, pp. 9-22.  
1990 «Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts». *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, N° 5, pp. 561-568.
- ILGEN, D. R.  
1993 «Performance-appraisal accuracy: an illusive or sometimes misguided goal?». En H. Schuler, J. Farr y M. Smith (editores). *Personnel selection and assessment: industrial and organizational perspectives*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 235-252.
- LANDY, Frank, Janet L. BARNES y Kevin R. MURPHY  
1978 «Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation». *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, N° 6, pp. 751-754.
- MITRANO, John R.  
1997 «That is not fair!: The social construction of organizational (in) justice among professionals». *Sociological Inquiry*, vol. 67, N° 2, pp. 182-206.
- VILLANOVA, Peter, H. John BERNARDIN, Sue A. DAHMUS, y Randi L. SIMS  
1993 «Rater leniency and performance appraisal discomfort». *Educational and Psychological Measurement*, vol. 53, N° 3, pp. 789-799.
- WERTHNER, W. y K. DAVIS  
2000 *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Fecha de recepción: 30 de julio de 2009

Fecha de aceptación: 15 de setiembre de 2009

Correspondencia: marcosfernandez@udec.cl



# Metodología para implementar un modelo de responsabilidad social empresarial (RSE) en la industria de la curtiembre en Colombia\*

Methodology to implement an example of social responsibility business (SRB) in the leather industry in Colombia

José Alfredo Vásquez Paniagua, Diana Patricia Gonzales Isaza

Universidad de Medellín / Programa de Maestría en Administración  
Universidad EAFIT

## Resumen

La preocupación por el deterioro del medio ambiente es uno de los elementos implícitos en la responsabilidad social empresarial. La industria de la curtiembre en Colombia tiene una responsabilidad importante en la calidad ambiental del país, puesto que es una de las mayores generadoras de contaminación del medio ambiente y, en particular, de los recursos hídricos. Este artículo presenta una propuesta metodológica para la implementación de un modelo de responsabilidad social para el sector de la curtiembre en Colombia. Para ello, considera como base el modelo teórico de responsabilidad social de Donna Wood, la evaluación de impacto ambiental, la normatividad ambiental colombiana, la valoración económica del deterioro ambiental y la participación ciudadana.

**Palabras clave:** responsabilidad social empresarial, impacto ambiental, agua, externalidades.

## Abstract

Tannery industry is a big water resources pollutant in Colombia. By this, a bigger environmental responsibility has on waters resources pollution in the country. This paper presents a methodological proposal to implement a Corporate Social Responsibility methodology for Colombian Tannery Industry. In this case, Donna Wood's theory, environmental impact, economic valuation of environmental quality, and citizen participation are used.

**Key words:** Corporate Social Responsibility, environmental impact, water, externalities.

---

\* Este artículo es derivado de los resultados del proyecto de investigación «Metodología para implementar un modelo de responsabilidad social empresarial (RSE) para la industria de la curtiembre en Antioquia».

## Introducción

La producción del cuero ha sido y sigue siendo, hoy en día, un sector de relativa importancia para las economías de diversos países en el mundo: Italia, Perú, Argentina, Ecuador y Colombia, entre otros. En Colombia, particularmente, el sector de procesamiento de cuero representa solo un 1% del producto interno bruto (PIB). A pesar de que la cifra no es muy significativa, esta industria genera muchos empleos; por lo tanto, es muy importante en la estructura económica del país. La producción no está muy tecnificada y sigue siendo todavía de índole artesanal, lo que le permite emplear gran cantidad de mano de obra con bajo grado de calificación.

En términos de tamaño, las empresas curtiembres en el mercado colombiano presentan una amplia variación. Sin embargo, el proceso de producción se encuentra muy estandarizado tanto para niveles de producción industrial como artesanal. Ello ocurre, igualmente, a escala mundial. En Colombia, existen, por lo menos, una decena de empresas industriales de curtiembres grandes, que abarcan aproximadamente el 59% del mercado. La mayoría de dichas curtiembres que existen, actualmente, en Colombia, se fundaron en la década de 1930. Estas empresas se ubicaron, inicialmente, en zonas rurales alejadas de la ciudad, poco habitadas, y con proximidad a fuentes de agua. Esto último por la apreciable demanda de agua que requiere el proceso de curtido del cuero como materia prima y, como sumidero, para la disposición de residuos sólidos y líquidos efluentes de la empresa. No obstante, los procesos de expansión urbana y crecimiento de las ciudades, a partir de 1950, dieron lugar a que el crecimiento de las ciudades indujera hacia la construcción de viviendas e infraestructura civil en general en áreas periféricas de las empresas de curtiembres. Por esta razón, es posible apreciar este tipo de empresas en la zona urbana de algunas ciudades colombianas.

## 1. La curtiembre y el impacto ambiental

El proceso de producción de la curtiembre genera apreciables efectos negativos al medio ambiente en los *componentes aire*: olores, material particulado, gases y humo. En el *componente agua*, se aprecian efectos por demanda (extracción) de agua de las fuentes naturales (ríos, quebradas, etcétera), así como por la contaminación de ríos y quebradas a consecuencia de la disposición de aguas residuales derivadas del proceso productivo. En este caso, se considerará, fundamentalmente, los efectos negativos sobre los cuerpos de agua ocasionados por la contaminación. Las aguas residuales, generadas en la producción del cuero, generalmente, son vertidas a un sistema de alcantarillado público, a un río u otro afluente hídrico. Estos vertimientos presentan alta concentración de carga orgánica, debido a que incluyen sustancias, tales como estiércol, sangre, barro, sal y microorganismos; restos de sebo, residuos sólidos (carnaza), pelo, sulfuros sólidos, nitrógeno, sólidos en suspensión (proteínas disueltas), residuos alcalinos, residuos ácidos (algunos con presencia de  $Cr^{3+}$ ), cloruros, sulfatos, colorantes (naturales, artificiales y sintéticos), ácido fórmico y otras sustancias químicas. En el caso de Colombia, se han establecido para la industria límites de contaminación de aguas en la normatividad ambiental (decreto 1594 de 1984) con miras a evitar un deterioro grave o irreversible de los recursos hídricos.

Ahora, considerando los planteamientos de Jean Pasquero: «La responsabilidad social empresarial (RSE) es la totalidad de las obligaciones —legales y voluntarias— que una compañía debe asumir para ser percibida como modelo de buena ciudadanía en un ambiente dado» (Pasquero 2000: 10), una buena percepción de la curtiembre en la sociedad demanda la adopción de medidas para prevenir, mitigar, corregir y

compensar el deterioro que genera al medio ambiente y la sociedad en general.

## 2. Responsabilidad social empresarial y el modelo de Donna Wood

La responsabilidad social empresarial (RSE) es un área de estudio de la cual se han derivado diferentes enfoques desde el año 1880 hasta nuestros días. Entre 1880 y 1920, la RSE inducida; durante la década de 1930, la RSE enmarcada; entre los años 1960 y 1980, la RSE obligatoria y, luego de los años 1980, la RSE voluntaria, tal como lo reconoce Jean Pasquero (Pasquero 2000). A su vez, ha sido materia de análisis y teorización de diversos autores, S. Prakash Sethi, Archie B. Carroll, Dalton y Cosier, Rich Strand, Steven Wartick y Philip Cochran (1985), Donna Wood (1991). De los modelos propuestos por estos autores, el de Donna Wood reviste una importancia relevante porque considera, de manera explícita, la percepción medioambiental que la sociedad tiene de la empresa. El control del deterioro medioambiental será, por tanto, una parte fundamental de la responsabilidad social empresarial.

Según Donna Wood, la responsabilidad social empresarial (RSE) hace referencia básicamente a lo siguiente: «los negocios y la sociedad están entretnejidos y por tanto son más que entidades independientes» (Wood 1991: 697). Por lo tanto, la sociedad tiene ciertas expectativas con respecto a cómo debe ser el comportamiento de un negocio y cuáles son los resultados apropiados. El modelo de RSE presentado por Wood toma como base la definición de desempeño social empresarial presentada por Wartick y Cochran (1985), quienes lo definieron como «configuración de principios de responsabilidad social, procesos de receptividad social, y políticas, programas y resultados observables de una organización de negocios, y cómo

se relacionan con las relaciones de tipo social de la firma» (Wartick y Cochran 1985: 762).

El modelo de Wood, resumido en la tabla 1, se fundamenta en principios, procesos y resultados de responsabilidad social empresarial.

**Tabla 1. Modelo de desempeño social empresarial de Donna Wood**

Principios de RSE	Procesos de receptividad social empresarial	Resultados del comportamiento empresarial
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principio institucional: legitimidad</li> <li>• Principio organizacional: responsabilidad pública</li> <li>• Principio individual: discreción gerencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación medioambiental</li> <li>• Gerencia de partes involucradas</li> <li>• Gerencia de consecuencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impactos sociales</li> <li>• Programas sociales</li> <li>• Políticas sociales</li> </ul>

Fuente: Wood (1991)

Para el caso de la industria de la curtiembre en Colombia, los planteamientos de Wood quedarían de la siguiente manera.

### Principios

- Principio institucional. Se remite a la legitimidad, que es el desempeño de la empresa en un marco de legalidad, que da cumplimiento a la normatividad ambiental colombiana.
- Principio organizacional. Se responde por los efectos que se generan a la comunidad y al medio natural.
- Principio individual. Consiste en la discreción en la selección de una metodología para evaluar los daños ambientales, y la definición de planes de manejo ambiental.

## Procesos de receptividad social y empresarial

- La evaluación medioambiental como método aceptado universalmente. Permite identificar y valorar el desempeño ambiental de la empresa frente al entorno natural y social.
- Gerencia de partes involucradas. Considera la participación de la población afectada en la toma de decisiones sobre las acciones que contemplan los planes de manejo y la forma de priorización de la ejecución de dichos planes.
- Gerencia de consecuencias. Se refiere al control de los planes de manejo ambiental y social, en procura del logro de los resultados esperados en términos de la mejora del entorno natural y social afectado y, de ser posible, a su protección y mejora.

## Resultados del comportamiento empresarial

- Impactos sociales. Se debe determinar con base en una metodología mundialmente aceptada por la comunidad científica el valor económico de los impactos ambientales negativos (externalidades negativas), ocasionadas por la operación de la empresa en áreas cercanas a poblados.
- Programas sociales. Se consideran al interior de la metodología la adopción de planes sociales tendientes a compensar los efectos negativos generados por la empresa en la comunidad, así como a mejorar las condiciones de vida de dicha población.
- Políticas sociales. La metodología sugiere, en este caso, la orientación de la actuación de la empresa hacia un mejoramiento ambiental de las condiciones de vida de la comunidad en la zona para procurar revertir el impacto ambiental negativo ocasionado y, así, adelantar acciones para la mejora del bienestar social.

## 3. Metodología para implementar la responsabilidad social empresarial en la industria de la curtiembre

A partir del modelo de RSE de Wood, se propone una secuencia metodológica para involucrar el deterioro ambiental en un modelo de la responsabilidad social empresarial para la curtiembre.

### 3.1. Seleccionar y delimitar un área de influencia

Para evaluar el impacto ambiental que genera el proceso productivo de la empresa, se requiere determinar inicialmente un área de influencia directa como espacio de análisis. En este caso, la zona afectada en forma apreciable por acción de la contaminación de las aguas provenientes de la empresa.

### 3.2. Evaluar el impacto ambiental generado por la empresa en la zona

En esta parte, se requiere identificar y valorar la magnitud e importancia del impacto ambiental generado por la disposición de aguas residuales de la empresa en el medio natural. Ello implica considerar tanto el medio abiótico, biótico, así como el entorno socioeconómico y cultural. En este caso, es fundamental la valoración cualitativa y cuantitativa del impacto ambiental. El impacto ambiental se considera como «la alteración de la calidad del medio ambiente producida por actividad humana» (Garmendía *et al.* 2005: 17). Para la estimación de la importancia del impacto ambiental, Vicente Conesa (1997) sugiere una metodología que permite orientar la adopción de medidas de manejo ambiental según sea la afectación en el entorno natural o social.

La normatividad ambiental colombiana será el criterio de decisión para calificar la severidad del impacto ambiental ocasionado en el medio natural y la comunidad

en general. En este caso, se contemplarán los niveles de contaminación permitidos que estipula la regulación ambiental de vertimiento de aguas residuales (decreto ley 2811 de 1974, decreto 1594 de 1984, decreto 3100 de 2003).

### **3.3. Definir el nivel de emisión de contaminación aceptable de la industria para la zona con la finalidad de mantener condiciones de vida adecuadas**

De acuerdo con los resultados del numeral anterior y considerando los diversos usos del agua en la zona, se definirán los niveles de emisión que podrían considerarse aceptables para mantener la estabilidad de ecosistemas y el nivel de bienestar de la población.

### **3.4. Determinar el valor económico del deterioro ambiental (externalidad negativa)**

Los efectos positivos o negativos (daño ambiental) que ocasiona la operación de la empresa al medio ambiente suelen denominarse, en la teoría económica, como *externalidad*. Esta se define como «un efecto que causa un agente, empresa o una persona en particular, en otro agente por las actividades que realiza» (Varian 1999: 508), sean estas por ejemplo de producción de un bien o servicio o por el uso de dichos bienes o servicios.

Las empresas, al generar residuos sólidos y/o líquidos y disponerlos en el medio natural, son una fuente de externalidades negativas para la comunidad, por la pérdida de bienestar que ello ocasiona en las personas. Para el caso particular de la disposición de aguas residuales, la contaminación del agua es una externalidad negativa cuyas consecuencias adversas las padece, principalmente, la comunidad asentada en cercanías a la fuente de agua sobre la cual se disponen dichos residuos.

En la teoría económica, la internalización de las externalidades es considerada como una manera por medio de la cual la empresa se hace responsable de los efectos negativos que genera al medio ambiente y la sociedad en general. En la literatura internacional de política ambiental, Barry Field reconoce la estrategia de los impuestos a las emisiones como una alternativa viable para internalizar en la economía de la empresa los daños ocasionados por la degradación ambiental (Field 1998: 269). Ello implica, por tanto, la identificación y valoración de la magnitud del impacto ambiental, generado como consecuencia de la operación de la empresa. La internalización del impacto ambiental en la economía de la empresa requiere estimar el valor económico que implica asumir los costos económicos ocasionados por la adopción de medidas para prevenir, mitigar y/o corregir el deterioro de la calidad ambiental.

La estrategia de impuestos a las emisiones tiene como objetivo inducir a la empresa hacia un mejor desempeño ambiental, en el sentido de reducir el deterioro ambiental que ocasiona como consecuencia de su operación. Para el caso del recurso agua, la regulación ambiental colombiana considera la figura de tasa retributiva que contempla el decreto 3100 de 2003 como una manera de internalizar en la empresa el valor económico que produce como consecuencia de su afectación al medio ambiente. En este mismo sentido, el decreto 1594 de 1984 regula los parámetros de calidad ambiental que debe satisfacer cualquier usuario (público o privado) que requiera disponer aguas residuales efluentes de una empresa en las fuentes de agua natural.

En términos de su impacto en el bienestar de la población, el problema del deterioro ambiental no se reduce, únicamente, a la internalización de las externalidades, tal como lo sugiere la normatividad ambiental

referida a la calidad del agua, puesto que, si bien la normatividad induce a recuperar lo que ha sido deteriorado en el medio ambiente, los efectos negativos sobre la comunidad no se circunscriben única y exclusivamente al deterioro de la calidad del entorno físico natural. La contaminación del agua genera otras consecuencias negativas para la comunidad, tales como la pérdida de las calidades paisajísticas de las fuentes de agua, así como la pérdida de bienestar para la población originada por la generación de olores indeseables. Además, la pérdida del valor económico de los bienes inmuebles ubicados en áreas aledañas a la empresa, el costo de oportunidad que implica para la población no disponer de servicios ambientales que se derivan del recurso, tales como el uso doméstico, la preservación de la flora y la fauna, el uso agrícola, pecuario y recreativo, entre otros. Estos efectos negativos no son contemplados por la normatividad ambiental colombiana, ni por los instrumentos de política ambiental nacional ni internacional, con lo cual la internalización de las externalidades generadas por el deterioro de la calidad ambiental del agua se reduce a un problema de compensación del daño causado por la empresa sobre el entorno físico natural.

Ahora, la internalización de la alteración de la calidad ambiental del agua, ocasionada como consecuencia de la operación de la empresa de curtiembre, involucra, por tanto, dos componentes: por un lado, el valor económico derivado del costo económico que requieren las medidas para la recuperación de la calidad del agua; por otro lado, el valor económico que representa la pérdida de bienestar que asume la población como consecuencia del deterioro de la calidad del agua. En Colombia, dicho valor se refiere, exclusivamente, al costo de medidas para dar cumplimiento a la normatividad ambiental.

El valor económico de una externalidad (negativa o positiva) puede ser estimado con el empleo de meto-

dologías de uso corriente en la economía ambiental (Azqueta 1994). En este sentido, se han desarrollado diversos métodos directos e indirectos para valorar bienes o males públicos. Los métodos directos se recomiendan por su capacidad para considerar bienes de uso y no uso y, por ello, son más robustos que los demás métodos. El método de valoración contingente es un método basado en un sistema de encuestas, que ha tenido una gran acogida en el mundo, aunque posee un inconveniente bastante relevante que se refiere a que quienes participan tienden a no facilitar la información sobre la disposición a pagar por un bien público que se les pretende proveer. Ello, con frecuencia, ha dado lugar al fracaso en algunas aplicaciones del método. Entre los métodos directos, el análisis conjunto (*conjoint analysis*, en inglés) o el método de valoración conjunta (Luce y Tukey 1964) puede emplearse siempre que se desee indagar y cuantificar el sistema de valores de los individuos al momento de elegir una alternativa de entre varias, con el fin de estimar el producto ideal, para el consumidor. Esta metodología propone una superación del obstáculo que posee el método de valoración contingente, puesto que no considera, dentro de la encuesta, información sobre disposición a pagar por las personas, lo cual implica una mayor garantía de la participación de la comunidad frente a un problema de valoración de un bien o mal público.

En vista de que la población asentada en las riveras de fuentes de agua afectadas por la disposición de aguas residuales provenientes de las curtiembres en Colombia, por lo general, carece de recursos económicos, la estimación de la pérdida de bienestar ocasionada por la contaminación, requiere de un método que no considere la disposición a pagar (en dinero) para disfrutar de una mejor calidad del agua, ya que, de entrada, ello podría constituirse en un factor de fracaso del proceso de valoración. Se considera, por ello pertinente, hacer uso del método de valoración conjunta.

### **3.5. Definir planes de manejo ambiental para mantener la calidad ambiental y controlar los niveles de inmisión**

Una vez definido el valor económico del deterioro ambiental, se requiere definir planes de acción tendientes a prevenir, mitigar, corregir y compensar los efectos negativos ocasionados al medio natural y social. Se avistan aquí los planes de inversión social en la zona de influencia directa. Ello implica, a su vez, medidas de control tendientes a garantizar la efectividad de las acciones a realizar.

El valor de las inversiones en planes de acción o manejo ambiental se define como resultado de la sumatoria del valor económico de recuperación del deterioro del medio natural (contaminación del agua) y del valor económico que representa la externalidad negativa, expresada como pérdida de bienestar de la población.

### **3.6. Legitimación de los planes de acción en la comunidad**

En esta parte del proceso, se convoca a la comunidad para que conozca y exprese un nivel de calificación sobre el valor asignado a los planes propuestos por la empresa. Ello implica valorar la importancia de los planes para el logro de los deseos y objetivos de la comunidad, en términos de compensación ambiental. El valor asignado por la comunidad, en esta parte, será determinante por la priorización en la ejecución de los planes.

### **3.7. Seleccionar el orden de ejecución de los planes entre la comunidad (informada) y la empresa**

Una vez acordados los planes de acción a llevar a cabo, se requiere de una metodología de análisis que permita priorizar, de manera óptima, la ejecución de los planes de manejo, y que considere, de manera

simultánea, objetivos de la empresa y la comunidad. Para ello, se propone el uso de las técnicas de análisis multiobjetivo también conocidas como técnicas de decisión multicriterio, las cuales permiten considerar múltiples objetivos y alternativas para el logro de los objetivos de grupos de interés multidisciplinarios (Goicochea *et al.* 1982).

### **3.8. Internalizar los costos ambientales**

Finalmente, se propone llevar a la economía de la empresa, esto es, a los costos de producción del bien o servicio (que dio lugar al deterioro ambiental), el valor económico de la degradación del medio natural y la pérdida de bienestar de la población ocasionado por la producción de dicho bien o servicio.

## **Conclusiones**

Es posible integrar en el modelo de responsabilidad social empresarial, propuesto por Donna Wood, los efectos ambientales negativos generados por la industria de la curtiembre en Colombia.

La metodología propuesta plantea una alternativa para internalizar, en forma práctica, la pérdida de bienestar que ocasiona en la población el deterioro ambiental generado por la industria de la curtiembre.

La metodología expuesta bosqueja una manera de integrar la normatividad ambiental colombiana, la internalización de externalidades negativas y la participación ciudadana, en un modelo de responsabilidad social de la industria de la curtiembre.

La metodología presentada para implementar responsabilidad social empresarial en la curtiembre podría ser ampliada al deterioro medioambiental en general que ocasiona la industria e, igualmente, ser extendida para su uso en cualquier tipo de industria.

## Referencias bibliográficas

AZQUETA, Diego

1994 *Valoración económica de la calidad ambiental*. México, D.F.: McGraw-Hill.

CONESA, Vicente

1997 *Guía metodológica para la evaluación del impacto ambiental*. Tercera edición. Madrid: Ediciones Mundi-Prensa.

FIELD, Barry

1998 *Introducción a la economía ambiental*. Primera edición. Bogotá: McGraw-Hill.

GARMENDÍA, Salvador, Adela SALVADOR, Cristina CRESPO, Luis GARMENDÍA

2005 *Evaluación de impacto ambiental*. Primera edición. Madrid: Pearson Prentice Hall.

GOICOCHEA, A. D., H. HANSEN y L. DUCKSTEIN

1982 *Multiple Decision analysis with engineering and business applications*. New York: John Wiley and Sons.

LUCE, R. D. y John W. TUKEY

1964 «Simultaneous conjoint measurement: A new type of fundamental measurement». *Journal of Mathematical Psychology*, vol. 1, N° 1, pp.1-27.

PASQUERO, Jean

2000 «La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: un regard historique». En M.F.

Turcotte y A. Salmon (editores). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Sillery, QC: Presses de l'Université du Québec, pp. 80-111.

VARIAN, Hal R.

1999 *Microeconomía intermedia: un enfoque actual*. Quinta edición. Bogotá: Alfaomega.

WARTICK, Steven L. y Philip L. COCHRAN

1985 «The Evolution of the Corporate Social Performance Model». *Academy of Management Review*, vol. 10, N° 4, octubre, pp. 758-769.

WOOD, Donna J.

1991 «Corporate social performance revisited». *Academy of Management Review*, vol. 16, N° 4, octubre, pp. 691-716.

## Legislación [COLOMBIA]

Ministerio de Agricultura

Decreto 1594 de 1984, «Regula el vertimiento de aguas residuales».

Ministerio del Medio Ambiente

Decreto 3100 de 2003, «Regula las tasas retributivas por uso de aguas».

Fecha de recepción: 29 de junio de 2009

Fecha de aceptación: 01 de setiembre de 2009

Correspondencia: [javasquez@udem.edu.co](mailto:javasquez@udem.edu.co)



La educación continua como proceso de formación académica en los alumnos egresados de las instituciones de educación superior en el estado de Sonora (México)  
The continuous education as a process of academic studies for graduate students at high educational levels in Sonora (Mexico)

Josefina Andrade Paco, Martha Julia Nava Ortega y Jaime Valverde Núñez

Universidad de Sonora  
Escuela de Contabilidad

## Resumen

La educación continua, que demanda el sector productivo, no es solo la acumulación de nuevos conocimientos, apoyados en la enseñanza-aprendizaje, sino enfocarse a las nuevas tendencias que el ámbito laboral exige, en donde las instituciones de educación superior (IES) tienen la oportunidad de ampliar su vinculación, por medio de diplomados o especializaciones, que contribuyan al fortalecimiento de las competencias adquiridas en el aula. El objetivo planteado es averiguar qué tipo de diplomados le interesa conocer al egresado como proceso de educación continua. El estudio consistió en la aplicación de un cuestionario a cincuenta estudiantes de las diferentes licenciaturas de universidades públicas en Sonora, cuyos resultados más relevantes son los siguientes: el 51% de los encuestados señalan que, al término de su licenciatura, no se obtienen las herramientas para desenvolverse en el campo laboral de su competencia. El 92% de los alumnos mencionan que las IES debieran ofrecer, dentro del programa educativo, algún área de acentuación o especialización, relacionada con otras disciplinas. Otro dato importante es que las áreas de acentuación que prefiere el egresado están relacionadas con el área de sociales, administrativas y finanzas y, en menor proporción, las disciplinas de ingeniería. El 70% de los encuestados señalan que se cuenta con infraestructura, espacios de aprendizaje y el recurso humano preparado para ofrecer este tipo de cursos. La conclusión de este trabajo es que las IES públicas implementan programas de estudios relacionados con ciertas áreas y disciplinas, que se centran en el estudiante y en el aprendizaje como parte de su formación; sin embargo, no existe la flexibilidad educativa y el egresado deberá conocer otras disciplinas que complementen su formación profesional.

**Palabras clave:** especialización, nuevas competencias.

## Abstract

The continuous education, that the productive sector demands, is not only the accumulation of new knowledge, supported in the education-learning process, but also a focus on the new tendencies that the labor field demands, where the universities have the opportunity to extend their involvement, through graduations or specializations, that contribute the strength of the acquired skills in the classroom. The objective is to know the kind of graduation interests that motivate the graduates, as a process of continuous education. The study is based on the application of a questionnaire to 50 students of different degrees from public universities in Sonora, whose excellent results are: 51% of those surveyed, indicate that at the end of their degree they do not obtain the tools to compete in their labor field. 92% of the students mention that universities should offer within the educative program some area of financial or specialization, related to other disciplines. Another important data is that the financial areas that graduates prefer are related to the social administrative and financial areas and in smaller proportion they prefer the engineering disciplines. 70% of those surveyed, indicate that universities have infrastructure, learning spaces and the skilled human resources to offer this type of courses. The conclusion of this work, is that public universities follow training programs related to certain areas and disciplines, centered on the student and learning, like part of their formation, but they do not have the educative flexibility and the graduates will need to know other disciplines to complement their professional education.

**Key words:** specialization, new skills.

## Introducción

En el campo de la educación, el surgimiento de estudios de posgrado, educación continua, especializaciones, entre otros, aparece como parte de una política educativa, encaminada a la búsqueda de mayor calidad en la formación y preparación académica de egresados de las instituciones de educación superior (IES) en el contexto de la competitividad y la globalización, como un proceso de formación y vinculación hacia diversas competencias y con una visión creativa e innovadora en la actividad laboral de su interés.

En Sonora, existen 29 IES apoyadas por los objetivos que se proponen en el Plan Estatal de Educación 2004-2009, del estado de Sonora, de «mantener una permanente revisión de la pertinencia de los programas de licenciatura y posgrado e impulsar nuevas opciones con orientaciones curriculares pertinentes que respondan a las expectativas sociales de formación profesional». Por lo tanto, resulta imperativo que sean las mismas IES las que proporcionen al alumno —dentro de un marco institucional, de acuerdo con las necesidades del currículo y de aprendizaje bien establecidas— la oportunidad de seguir con el proceso de formación que atienda precisamente las competencias que le permitan desarrollar la actividad laboral de su interés.

A raíz de la oferta educativa que presentan las diferentes universidades en el estado de Sonora, como son ciencias económicas y administrativas, sociales, biológicas, de la salud y de ingeniería, entre las que destacan por su demanda y entre otras como son humanidades y bellas artes, ciencias exactas y naturales y, con el respaldo que brinda la infraestructura y el recurso humano que allí labora, permite proporcionar a los egresados de dichas carreras una opción de educación continua mediante algún tipo de diplomados o especializaciones que, avalados por la IES, buscan

acreditar nuevas competencias dentro de la actividad académica.

El trabajo consistió en realizar un estudio de la apertura de diplomados y especializaciones en las IES como una propuesta de educación continua y, además, conocer las nuevas demandas del egresado, en términos formativos afines a su actual licenciatura.

## Objetivo de la investigación

Se pretende conocer qué tipo de diplomados o especialización le interesa al egresado de las IES, como proceso de educación continua para poder cumplir con la demanda de servicios que exige el sector productivo, aprovechando la infraestructura, espacios de aprendizaje, equipo tecnológico, entre otros, con los que cuentan estas instituciones y que les permite llevar a cabo estos cursos.

## Justificación

Al examinar la realidad de los países del mundo, puede advertirse que la situación de la educación se ha modificado fuertemente a comparación de los años noventa. Ante la realidad económica y la crisis mundial, se pretende tener un aprendizaje de competencia y productividad, al conceder énfasis a la formación de competencias para el aprendizaje y actualización continua que permitan innovar, crear tecnologías apropiadas y adaptarse a condiciones y exigencias cambiantes e imprevisibles. Asimismo, la reciente tendencia a fortalecer la economía del estado abre la oportunidad para las IES de ampliar su vinculación, mediante la atención de la demanda de servicios de educación continua, aprovechando sus espacios de aprendizaje, de infraestructura, entre otros y contribuir a la formación de profesionales en el campo en que se desenvuelven.

## Marco teórico conceptual

### 1. Educación continua

Vargas Zúñiga (2001) la define, como «una concepción de la educación, como un proceso permanente a lo largo de la vida, que involucra a la persona de manera integral y que se relaciona con cualquier tipo de actividad productiva en el ser humano, como un elemento esencial en la marcha de la civilización». Surge a raíz de las necesidades de actualización de conocimientos y capacidades en el tiempo, materializadas por medio de diferentes dinámicas de capacitación, de manera presencial, a distancia o virtuales, que abren una gama de oportunidades para todos, como filosofía mundial. Lo anterior permite garantizar el éxito profesional de muchas personas y contribuye a reformar su iniciativa individual, especialización, versatilidad, capacidad para la toma de decisiones, la interacción con los demás, trabajo en equipo, tanto en lo profesional como en lo social y familiar.

La educación continua, que demanda el sector productivo, permitirá a las IES la oportunidad de ampliar su vinculación. Este concepto está presente en un gran número de países y muestra, cada día, un fuerte avance, pues, lejos de detenerse en los escenarios educativos locales, su adecuada gestión ha permitido su extensión a espacios internacionales, situación que fortalece la formación de profesionales en el campo en que se desenvuelven en las diversas organizaciones.

### 2. La educación continua: importancia del proceso de formación

El proceso de formación como parte de la educación continua, sirve a las organizaciones para:

- Mejorar las capacidades de los directivos en el desempeño de sus tareas cotidianas, toma de decisiones y solución de problemas

- Fortalecer al profesional y capacitarlo frente a los cambios tecnológicos y organizacionales
- Reforzar los procesos de cambio organizacional para el logro de metas
- Cumplir con la demanda de servicios que exige el sector productivo

**Diplomados.** Son cursos o talleres, que capacitan en un área de estudio específica, dirigidos a un público determinado y se caracterizan por tiempos y modalidades de enseñanza delimitados por los propósitos del mismo.

**Especialización.** Es la rama de estudio que los alumnos eligen como su área de interés y cursan muchas horas de clase con el propósito de obtener un título.

**Competencias laborales.** Se trata del conjunto de conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo (Vargas Zúñiga 2001). Esto supone que, cuando se incursiona en el mundo laboral, se requiere poseer las habilidades necesarias para el desempeño de las tareas ocupacionales, el uso del equipamiento, tecnología, el aprendizaje organizacional de las empresas, sus mercados y, en general, el empleo adecuado de los recursos físicos, económicos y personales, para el logro de los objetivos organizacionales (Luna Aceituna 2000).

Por lo tanto, la formación profesional debe estar centrada en disciplinas específicas de ocupaciones en el campo laboral, con capacidad efectiva para llevar a cabo, de manera exitosa, una actividad plenamente identificada como una capacidad real y demostrada.

Luna Aceituna (2000) señala que «la formación por competencia laboral significa incorporar en el diseño del currículo no solo una dimensión de aplicación en

la práctica de conocimientos y habilidades, sino que dicha práctica corresponda con las necesidades estratégicas de las empresas de la localidad, desde su ámbito de mercado y pasando por su base tecnológica, organizativa y cultural».

### 3. El proceso de enseñanza-aprendizaje en el mercado de trabajo

El proceso de enseñanza-aprendizaje tiene como eje rector al docente y al alumno. El primero es el encargado de establecer, por medio de sus habilidades y estrategias didácticas, un vínculo con el alumno que le permita crear las condiciones idóneas para ejecutar, dentro del marco curricular, los planes de estudio y contenidos educativos; el segundo le da al proceso de enseñanza-aprendizaje las competencias requeridas, para que conozca si los métodos de enseñanza son o no funcionales mediante la evaluación propia del sistema educativo y la evolución de las habilidades cognitivas del alumno.

La educación continua, posgrados, especializaciones, entre otros, forman parte de la política educativa, encaminada a la búsqueda de una mayor calidad en la formación, preparación de los egresados y vinculación de las IES, lo que conduce al egresado a adquirir nuevas experiencias de aprendizaje y de competencias ante un mercado de trabajo en constante cambio.

#### Metodología de la investigación

Se realizó una consulta interna a 50 estudiantes de las IES públicas del estado de Sonora, de donde el 50% de los encuestados corresponden a carreras relacionadas con áreas administrativas y contabilidad, 30% de los alumnos pertenecen a las licenciaturas de economía y comercio internacional y el 20% son del área de ingeniería, a los cuales se les aplicó un cuestionario, en el que expresaron su opinión acerca de cursos de

actualización de su área u otras disciplinas, como una especie de educación continua.

#### Análisis de los resultados

Los resultados más relevantes de la encuesta aplicada son los siguientes:

El 51% de los encuestados (26 alumnos) señalan que no se obtienen las herramientas para desenvolverse en el campo laboral sobre la base de la definición de competencias. Asimismo, señalan que es necesario revisar la forma en que se elaboran los programas de estudio e investigar sobre las necesidades que deben cubrir las IES de acuerdo con lo que exige el mercado.

El 92% de los alumnos encuestados (46 alumnos de 50 encuestados) mencionan que las IES deberán ofrecer, dentro del programa educativo, algún área de acentuación o especialización, relacionada con otras disciplinas similares a la licenciatura que están cursando, ya que los contenidos de los planes de estudios, únicamente, están relacionados con la disciplina que se cursa.

Otro dato importante es que las áreas de acentuación y especialización que los encuestados requieren son las siguientes: 21 alumnos necesitan cursos relacionados con el área de sociales, 28 alumnos señalan que los cursos estén relacionados con administrativas y finanzas y 5 estudiantes prefieren las disciplinas de ingeniería.

En cuanto a tipo de oferta educativa que debe brindarse en la educación continua, 35 alumnos encuestados (70%) señalan que es importante la educación continua como una forma de vinculación y complemento de su formación profesional; 26% de los encuestados señalan que es importante como una especialización del área que cursa y el 4% señala otro tipo de educación continua como los diplomados, en

los que ya están definidos los tiempos y la modalidad del mismo.

El 70% de los alumnos encuestados señalan que las IES están equipadas con infraestructura, espacios de aprendizaje y los recursos humanos preparados para ofrecer este tipo de cursos; el 20% señalan que les falta infraestructura para llevar a cabo estos eventos, pero cuentan con el recurso humano preparado y el 10% de los encuestados señalan que las IES no tienen infraestructura ni espacios para llevar a cabo estos cursos.

## Conclusiones

De acuerdo con el objetivo general planteado, se concluye lo siguiente:

- Las IES públicas implementan programas de estudios relacionados con ciertas áreas y disciplinas que, en algunos casos, no aportan las herramientas necesarias para desempeñarse de manera competitiva en el ámbito laboral, por lo que es necesario revisar la pertinencia y factibilidad de su aplicación.
- La formación profesional en las IES está centrada en el estudiante y en el aprendizaje como parte de su formación.
- No existe la flexibilidad educativa, ya que se tiene una seriación de cursos, los cuales hacen que el alumno no egrese, sino después de un tiempo determinado.
- El egresado deberá conocer otras disciplinas que complementen su formación profesional.
- Es necesaria la educación continua como un proceso permanente durante la vida, así como las especializaciones, en las que se consideren áreas de su interés, con horarios y tiempos a cursar.

- La educación continua es una forma para que el individuo interactúe con otros miembros del equipo, donde se le motive a investigar y analizar.
- Las IES están totalmente equipadas con infraestructura física y humana, las cuales fortalecen a este tipo de eventos.
- Son importantes los diplomados o especializaciones relacionadas con el área que se cursó, ya que permiten el logro de las metas tanto individuales como de la organización y la capacidad para adaptarse a los cambios que exige el sector productivo.

La actualización y capacitación, como parte integrante de la educación continua, al igual que el adiestramiento en áreas específicas, aumenta la actitud positiva de quienes la reciben, lo que representa una fuente de bienestar individual dentro y fuera de la organización. Los beneficios que aporta la educación continua al egresado de las IES, como parte de su trayectoria profesional, son múltiples:

- El logro de metas individuales y colectivas para una toma de decisiones más acertadas
- Adquirir nuevas competencias laborales y, en lo futuro, aspirar a obtener una certificación en el área en la que fue preparado
- Tener una postura asertiva respecto de su desarrollo personal
- Mejorar actitudes de comunicación dentro y fuera del seno familiar, empresarial y social
- Eliminar temores con respecto a la ignorancia individual y a la incompetencia

La educación continua, que demanda el sector productivo, permitirá a las IES la oportunidad de ampliar su vinculación. Este concepto está presente en un gran número de países y muestra cada día un fuerte avance, pues,

lejos de detenerse en los escenarios educativos locales, su adecuada gestión ha permitido su extensión a espacios internacionales, situación que fortalece la actualización, seguimiento y formación de profesionales en el campo en que se desenvuelven en las diversas organizaciones.

### Referencias bibliográficas

LUNA ACEITUNA, Pascual Andrés

2000 *Capacitación y adiestramiento*. México, D.F.: Editorial Gutiérrez.

UNIVERSIDAD DE SONORA

2007 «Plan de Desarrollo Institucional 2005-2009».

VARGAS ZÚÑIGA, Fernando

2001 «Formación y certificación basada en competencias en América Latina». Montevideo.

### Legislación [MÉXICO]

GOBIERNO DEL ESTADO DE SONORA

Ley N° 78, «Plan Estatal de Educación 2004-2009», aprobada el 28 de noviembre de 2003.

Fecha de recepción: 27 de junio de 2009

Fecha de aceptación: 10 de setiembre de 2009

Correspondencia: jandradep@pitic.uson.mx,  
nava@pitic.uson.mx, jaime@eca.uson.mx

### Josefina Andrade Paco

Doctora en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional (México). Posee una Maestría en Administración por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores en Monterrey (México). Contadora pública por la Universidad de Sonora. Maestra de tiempo completo en la Escuela de Contabilidad de la Universidad de Sonora y maestra de posgrado en la Maestría en Administración de la misma universidad. Líder del grupo disciplinar Educación-Competitividad de la División de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Sonora. Ha participado en congresos nacionales e internacionales de su especialidad y ha publicado artículos en la revista *Vértice Universitario* de la Universidad de Sonora.

### Bruno Chaihuaque Dueñas

Licenciado en Administración por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Asistente de la Dirección Académica de CENTRUM Católica. Ha trabajado en empresas de auditoría y en consultoría de valorización de activos fijos. Profesor contratado a tiempo parcial por asignatura del Departamento Académico de Ciencias Administrativas en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

### Yoaima Dickinson González

Licenciada en Economía. Especialista en gestión económica en la empresa Campismo Popular de Matanzas (Cuba). Profesora a tiempo parcial en el Departamento de Contabilidad y Finanzas, Facultad Industrial Economía de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos (Cuba). Ha presentado trabajos en eventos de ámbito nacional e internacional.

### Daisy Espinosa Chongo

Licenciada en Economía. Máster en Administración de Empresas. Profesora asistente en la Universidad de Matanzas

Camilo Cienfuegos (Cuba). Ha presentado trabajos y ponencias en diversos eventos científicos. Mantiene una participación activa en la Maestría de Administración de Empresas. Investiga en su tema de doctorado sobre un modelo para el control de la gestión financiera operativa en la actividad hotelera, el cual forma parte del proyecto territorial Herramientas de gestión turística. Dirige la línea de investigación de gestión financiera operativa.

### Marcos David Fernández Palma

Candidato al grado de doctor en Gestión Avanzada de Empresas en una Economía Globalizada por la Universidad de Lérida (España). Máster en Dirección y Organización de Empresas por la Universidad de Lérida. Magíster en Planificación y Gestión Tributaria por la Universidad de Santiago de Chile. Magíster en Ciencias Económicas y Administrativas por la Universidad de Concepción (Chile). Es ingeniero comercial. Académico de tiempo parcial del Departamento de Administración, en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Concepción.

Actualmente se desempeña como coordinador de gestión en la Dirección Regional del Trabajo de la región del Bío Bío (Chile).

### Diana Patricia Gonzales Isaza

Máster en Administración (MBA) por la Universidad EAFIT. Ingeniera de procesos también por la Universidad EAFIT. Se desempeña como auxiliar de investigación del Departamento de Prácticas en la Escuela de Ingeniería de Antioquia (Colombia). Docente en el Departamento de Idiomas de la Universidad EAFIT. En el año 2008 participó en el proyecto de investigación «Metodología para implementar un modelo de responsabilidad social empresarial (RSE) para la industria de la curtiembre en Antioquia».

### Rodrigo Leiva Büchi

Ingeniero comercial por la Pontificia Universidad Católica de Chile. Profesor de la cátedra Opciones y Futuros de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Entre 1998 y 2004 trabajó en los Estados Unidos de Norteamérica, especializándose en temas de administración de riesgos. Participó en diversos proyectos de implantación y/o evaluación de la infraestructura de administración de riesgos de mercado, crédito y operacionales para empresas de la industria financiera y también de energía y minería. Ha trabajado, asimismo, en proyectos de evaluación sobre los impactos contables y financieros de procesos de securitización de activos tanto en Chile como en el extranjero.

Actualmente es socio de Global Financial Services Risk Management (GFSRM) de Ernst & Young en Chile. Especialista en temas de administración de riesgos con una vasta experiencia internacional.

### Martha Julia Nava Ortega

Máster en Innovación Educativa por la Universidad de Sonora (México). Contadora pública por la Universidad de Sonora. Maestra de tiempo completo de la Escuela de Contabilidad de la Universidad de Sonora y coordinadora divisional de prácticas profesionales en la División de Ciencias Económicas y Administrativas de la misma universidad. Ha participado en congresos nacionales e internacionales de su especialidad.

### Vicente Ripoll Feliu

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia (España). Director de IMACCEv, equipo valenciano de investigación en gestión estratégica de costes. Director del Máster en *Management Accounting: Gestión Estratégica de Costes* y del Máster en Finanzas y Control de Gestión. Máster en Contabilidad y diplomado en Ciencias Empresariales, Planificación de Empresas, Auditoría Contable y Técnicas Contables. Ha publicado más de doscientos artículos en revistas nacionales y extranjeras, y ha presentado comunicaciones y ponencias en congresos internacionales y nacionales. Es coordinador del libro *Introducción a la contabilidad de gestión: cálculo de costes* y de *Contabilidad de gestión avanzada: planificación, control y experiencias prácticas*, ambos publicados por McGraw Hill.

Coautor del libro *Situación y tendencia de la contabilidad de gestión en el ámbito iberoamericano*, del *Manual de Costes* y de *Información de costes para la toma de decisiones empresariales*

Profesor titular de la Facultad de Economía, Departamento de Contabilidad, en la Universidad de Valencia.

### Emerson Toledo Concha

Magíster en Administración por la Universidad del Pacífico, con especialización y diplomado en Microfinanzas en la misma universidad. Contador público por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Posee experiencia profesional en áreas de auditoría, control interno y riesgos, y acredita once años de ejercicio laboral consecutivo en diversas entidades financieras privadas.

Actualmente se desempeña como jefe de riesgos de la división microfinanzas y pequeña empresa del Banco Financiero del Perú.

### Jaime Valverde Núñez

Máster en Administración por la Universidad de Sonora (México). Contador público por la Universidad de Sonora y maestro de tiempo completo de la Escuela de Contabilidad de la misma universidad. Ha publicado artículos en la revista *Vértice Universitario* de la Universidad de Sonora y en la revista *Ábaco* del Colegio de Contadores Públicos de Sonora.

### José Alfredo Vásquez Paniagua

Candidato a doctor en Ciencias de Administración por la Universidad EAFIT (Colombia). Magíster en Economía por la Universidad de Antioquia (Colombia). Máster en Evaluación de Impacto Ambiental y Gestión Ambiental por el Colegio Oficial de Arquitectos Técnicos de Málaga (España). Cursó estudios de maestría en aprovechamiento de recursos hidráulicos en la Universidad Nacional de Colombia. Cuenta también con estudios de Maestría en Ciencias de Administración. Es ingeniero civil por la Universidad Nacional de Colombia.

Actualmente se desempeña como docente e investigador adscrito al Programa de Maestría en Administración (MBA) de la Universidad de Medellín (Colombia).