



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

H O R I Z O N T E S E M P R E S A R I A L E S

ISSN 0717-9901

*Editorial

*Artículos de investigación

Laura Beatriz Bernal Barbosa

EMPRESAS UNICORNIO EN MÉXICO, MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES:
CASO DE ESTUDIO KAVAK

Daniel Knebel Baggio

Ana Luisa Borsatto

BONITINHAS, PORÉM ORDINÁRIAS: EMPRESAS LISTADAS NOS ALTOS NÍVEIS DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA DA B3 APRESENTAM DESEMPENHO SUPERIOR?

Gonzalo Narciso Pino Aguilera

Fernando Andrés Morales Parada

ADOPCIÓN DE LA NORMA INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN FINANCIERA 16
ARRENDAMIENTOS EN EMPRESAS CHILENAS DEL SECTOR TRANSPORTE

*Reporte de casos

Hernán Cornejo

EL EJERCIO DE LA CONSULTORIA Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO

*Nota literaria

Juan Bahamonde Cantín

SUBSISTENCIA ECONÓMICA MAPUCHE EN LA NOVELA *EL VADO DE LA NOCHE*,
DE LAUTARO YANKAS

HORIZONTES EMPRESARIALES

Indexada en EBSCO y LATINDEX
(Directorio)

AÑO 21 – Nº1

*Revista dedicada a cultivar y divulgar
el conocimiento en el campo de las
finanzas y la economía*

Coordinador editorial

Luis Méndez Briones

Consejo editorial

Mauricio Gutiérrez Urzúa

Luis Méndez Briones

Humberto Ortiz Soto

Comité editorial

Arcadio Cerda Urrutia,
Universidad de Talca, Chile

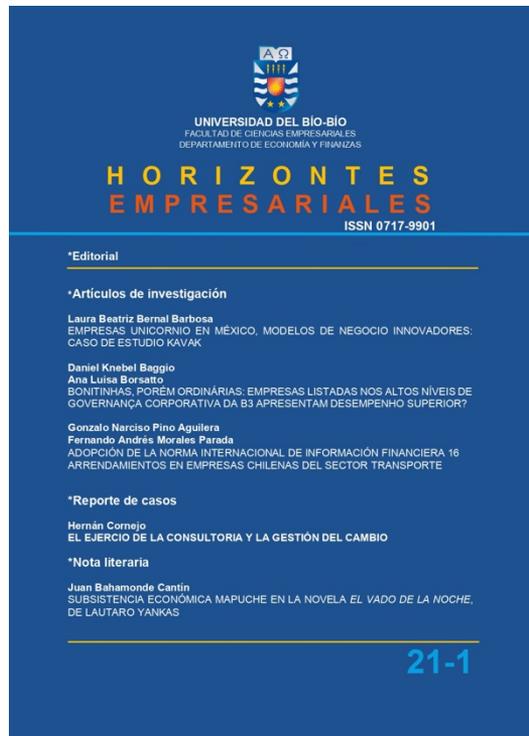
Samuel Mongrut Montalván,
*Instituto tecnológico de Monterrey,
México*

Jorge Pérez Barbeito,
Universidad de Santiago de Chile

Oswaldo Pino Arriagada
Universidad del Bío-Bío, Chile

Claudio Rojas Miño,
*Capítulo Regional Metropolitano de
Santiago de la Fundación Chile
Descentralizado*

Ignacio Vélez Parejas
Universidad de los Andes. Colombia



ISSN 0717-9901
ISSN ON LINE 0719-0875

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
Y FINANZAS

Avenida Collao 1202 – Casilla 5-C
hempresaubiobio.cl
Concepción- Chile

Suscripciones
Chile: \$30.000 por año
Extranjero: U\$\$ 80 por año
Incluye franqueo por correo ordinario

HORIZONTES EMPRESARIALES

AÑO 21 – N°1

MAYO 2022

INDICE

***Editorial**.....3

***Artículos de investigación**

Laura Beatriz Bernal Barbosa

EMPRESAS UNICORNIO EN MÉXICO, MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES:
CASO DE ESTUDIO KAVAK.....5

Daniel Knebel Baggio

Ana Luisa Borsatto

BONITINHAS, PORÉM ORDINÁRIAS: EMPRESAS LISTADAS NOS ALTOS NÍVEIS DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA DA B3 APRESENTAM DESEMPENHO
SUPERIOR?.....23

Gonzalo Narciso Pino Aguilera

Fernando Andrés Morales Parada

ADOPCIÓN DE LA NORMA INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN FINANCIERA 16
ARRENDAMIENTOS EN EMPRESAS CHILENAS DEL SECTOR TRANSPORTE.....39

***Reporte de casos**

Hernán Cornejo

EL EJERCICIO DE LA CONSULTORIA Y LA GESTIÓN DEL CAM-
BIO.....53

***Nota literaria**

Juan Bahamonde Cantín

SUBSISTENCIA ECONÓMICA MAPUCHE EN LA NOVELA *EL VADO DE LA NOCHE*,
DE LAUTARO YANKAS.....69

Currículum de los miembros del comité editorial.....80

Normas para autores.....81

EDITORIAL

Los tiempos presentes, plagados de guerras, crisis económica, pandemia y crímenes de toda naturaleza, nos hacen recordar un esperanzador pasaje del Génesis que relata la angustia de Abrahán ante la amenaza de Yavé de destruir Sodoma, por la vergüenza de sus pecados, *“¿Es cierto que vas a exterminar al justo junto con el malvado? Tal vez haya cincuenta justos dentro de la ciudad: ¿cierto que vas a acabar con todos y no perdonar el lugar en atención a esos cincuenta justos? (Génesis, 18: 23.25)*. En los párrafos siguientes, Abrahán, conocedor de las debilidades y ofensas de su pueblo va rebajando sucesivamente la cantidad hasta llegar a diez. Yavé en un gesto de infinito perdón divino le responde *“En atención a esos diez, no destruiré la ciudad” (Génesis, 18: 32)*.

Hoy es tal nuestro estado de ánimo que llegamos a pensar que quizás no haya ni siquiera diez y tengamos que repetir la súplica de Abrahán. La respuesta de la historia de la salvación humana nos enseña que basta que haya unos pocos justos para que la *“ciudad se salve”*. El Talmud por su parte nos recuerda que *“quien salva una vida, salva al universo entero”*.

Ambas ideas nos dan una enorme señal de esperanza. Por grave que sean los acontecimientos, bastará que haya justos que se manifiesten ante los hombres y la inmensidad del pecado humano. La pregunta que nos surge es: ¿Y dónde están esos justos? ¿Dónde están aquellas señales de justicia en medio de tanta desesperanza?

Estas parecen ser las preguntas de nuestro tiempo, preguntas que en otras épocas ya las hicieron pensadores como Adam Smith al estudiar los temas de la filosofía moral y escribir sobre la teoría de los sentimientos morales, o el propio Santo Tomás de Aquino quien en su condición de teólogo y filósofo se ocupó de la ética, la moral y la justicia.

En tal sentido, la solución a los problemas de nuestro tiempo parece no estar en los aspectos económicos, técnicos o legales sino en volver al verdadero propósito de nuestra existencia humana y ello demanda volver sobre las mismas preguntas de los grandes pensadores universales. ¿Cómo se manifiesta la justicia en medio de la sociedad humana? ¿Cuál es el fin último del hombre en sociedad? ¿Cómo ser fieles a ese sentido de justicia?

El debate debiera ser intenso y profundo, pero más profunda debiera ser la consecuencia ante las verdades reveladas. Si creemos en la justicia, actuar justamente, si creemos en la verdad, actuar honestamente, si creemos en la fuerza de la caridad actuar conforme a ella por grande que sea la ofensa. Este sentido de consecuencia no es fácil de asumir, por ello es que los justos son pocos, pero estos pocos son la esperanza de la humanidad.

Desde estas líneas aportamos nuestra contribución a la discusión del momento, esta vez con trabajos de académicos de México, Brasil y Chile. En este último caso asumiendo también unos de los graves conflictos nacionales, como es el conflicto indígena de la región sur de nuestro país.

Luis Méndez Briones
Coordinador Editorial de Horizontes Empresariales

ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN

EMPRESAS UNICORNIO EN MÉXICO, MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES: CASO DE ESTUDIO KAVAK”

"UNICORN COMPANIES IN MEXICO, INNOVATIVE BUSINESS MODELS: KAVAK CASE STUDY"

Laura Beatriz Bernal Barbosa

Lic. en Contaduría pública-Estudiante de Maestría en Gestión Organizacional
Instituto Tecnológico de Sonora, México
e-mail: laura.bernal.barbosa@gmail.com

Resumen

Las empresas unicornio son modelos de negocio que se caracterizan por contar con capitales superiores a los mil millones de dólares. El objetivo de este trabajo es realizar un análisis exploratorio desde diferentes perspectivas teóricas organizacionales, así como estimar los elementos del entorno y principales tendencias mundiales que han incidido directamente en el desarrollo, crecimiento y permanencia en el mercado de la empresa Kavak uno de los principales unicornios de América Latina. Para su realización se llevó a cabo la metodología del estudio de casos. Se observó que la utilización del comercio electrónico y la tecnología a la par de un modelo innovador son factores diferenciadores que le han generado ventajas competitivas sostenibles.

Palabras clave: Unicornios, Teorías organizacionales, Entorno organizacional

Clasificación JEL: M13, D23, L260

Abstract

Unicorn companies are business models that are characterized by having capital of more than one billion dollars. The objective of this work is to carry out an exploratory analysis from different organizational theoretical perspectives, as well as to estimate the elements of the environment and main world trends that have directly affected the development, growth and permanence in the market of the company Kavak, one of the main unicorns. from Latin America. For its realization, the case study methodology was carried out. It was observed that the use of electronic commerce and technology along with an innovative model are differentiating factors that have generated sustainable competitive advantages.

Keywords: Unicorns, Organizational theories, Organizational environment

JEL Classification: M13, D23, L260

1. INTRODUCCIÓN

La internacionalización de los mercados ha sido un factor esencial para que exista un alto nivel de competencia lo cual ha dado como resultado que las empresas sean más dinámicas y requieran de productos y procesos innovadores que les permitan estar a la par de las exigencias del consumidor y adaptarse a sus hábitos y comportamientos de consumo. Por lo anterior, las empresas han tenido que ser creativas lo que ha favorecido el surgimiento de nuevas formas de negocio como los startups que son definidos por Blank (2010) como una empresa u organización cuyo modelo de negocio está diseñado para ser escalable e innovador lo que le permite ser sostenible económicamente a través del tiempo.

Dentro de estos nuevos modelos de negocios se pueden encontrar empresas denominadas unicornio por su excepcionalidad debido al potencial que representa hacia los inversionistas de aumentar el valor de sus acciones rápidamente al contar con nuevas ideas de negocio y cuando su valor supera los mil millones de dólares (Curwen, 2019).

Este tipo de empresas se caracteriza de acuerdo con Morilla (2018) por ser de nueva creación, son altamente innovadoras lo cual les da la oportunidad de establecer nuevos mercados, se apoyan en la tecnología promoviendo un crecimiento acelerado y una reducción de costos, tienen en común la utilización del comercio electrónico como un importante medio de comercialización y su capital es aportado por inversionistas privados sin cotizar en la bolsa de valores.

Actualmente, de acuerdo a datos consultados a enero del 2022 existen 963 unicornios a nivel global con un valor acumulado total de \$3,140 mil millones de dólares los cuales se encuentran principalmente en economías desarrolladas (CBInsights, 2022). En el ámbito latinoamericano son pocas las empresas identificadas como unicornios, si bien, existe literatura al respecto, la mayoría de ella se ha realizado en contextos europeos, americanos y asiáticos.

En consecuencia, por medio de este trabajo se pretende llevar a cabo un análisis exploratorio desde diferentes perspectivas teóricas organizacionales, así como estimar los elementos del entorno y principales tendencias mundiales que han incidido directamente en el desarrollo, crecimiento y permanencia en el mercado de la empresa Kavak uno de los principales unicornios de América Latina.

Después de este apartado de introducción se presenta la segunda sección referente al desarrollo del trabajo para finalmente abordar las conclusiones en la tercera sección.

2. DESARROLLO

2.1 Método

El presente trabajo se llevó a cabo a través del método de estudio de casos que de acuerdo con Yin (1989) consiste en el estudio de un fenómeno en particular dada su relevancia el cual se realiza dentro de su propio contexto debido a que las características que lo componen deben ser analizadas de forma integral para su comprensión y utilizando diferentes fuentes de información. Se considera apropiada la utilización de esta metodología por la complejidad de los fenómenos empresariales y la capacidad que ofrece de recopilar todos los elementos necesarios para llevar a cabo un análisis objetivo (Villarreal y Landeta, 2010). De esta manera, para cumplir con el rigor científico y la calidad del estudio se llevó a cabo un proceso que se explica en los párrafos subsecuentes.

Primeramente, se realizó una revisión documental en diversas fuentes de información como periódicos y revistas electrónicas nacionales e internacionales, así como la base de datos estadísticos CBInsights, mediante los cuales se elaboró un listado con las principales empresas a nivel global (ver tabla 1), permitiendo seleccionar a la empresa Kavak para el estudio de caso por tratarse de un unicornio que se encuentra posicionado en primer lugar a nivel América latina y México, el cual se distingue por haber presentado un crecimiento sostenido y haber aumentado su valor en un corto periodo.

La empresa fue fundada en octubre del año 2016, se dedica al comercio electrónico contando con una plataforma para la comercialización de autos usados, actualmente ofrece un servicio de financiamiento a sus clientes y tiene por objetivo crear un producto que utilice la tecnología a su favor para que sea escalable hacia todo México y los países emergentes de América Latina (Forbes, 2021).

Tabla 1. Cinco principales empresas unicornio por región

Región	Compañía	\$B	País	Sector
Global	Bytedance	\$140	China	Inteligencia artificial
	SpaceX	\$100.30	Estados unidos	Otro
	Stripe	\$95	Estados unidos	Fintech
	Klarna	\$45.60	Suecia	Fintech
	Epic Games	\$42	Estados unidos	Otro
Latinoamérica	Kavak	\$8.70	México	E-commerce
	Rappi	\$5.25	Colombia	Cadena de suministro
	QuintoAndar	\$5.10	Brasil	E-commerce
	C6 Bank	\$5.05	Brasil	Fintech
	Nuvemshop	\$3.10	Brasil	E-commerce
México	Kavak	\$8.70	México	E-commerce
	Bitso	\$2.20	México	Fintech
	Clip	\$2	México	Fintech
	Konfio	\$1.30	México	Fintech
	Merama	\$1.20	México	E-commerce

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de CBInsights. \$B = billones de dólares.

Enseguida, se llevó a cabo una revisión de literatura en diferentes bases de datos científicas confiables entre las cuales se encuentran: Elsevier, Emerald, Springer, Redalyc y Scielo. Posteriormente, se procedió a seleccionar y clasificar la información recolectada más relevante para la explicación del fenómeno a estudiar, una vez llevada a cabo esta fase se realizaron los análisis contrastando la información obtenida con los diversos enfoques teóricos organizacionales y los principales elementos del entorno que influyen en la gestión organizacional de la empresa caso de estudio.

Finalmente, con base en la evidencia y los resultados de los análisis se emitieron conclusiones acerca de los aspectos más notables de este trabajo.

2.2 Aproximación teórica

Es de gran interés para los directivos e inversionistas de este tipo de empresas mantenerse operando en un óptimo nivel para que puedan seguir expandiéndose a un ritmo rápido de crecimiento y al mismo tiempo presentar un incremento en el valor de sus acciones, para esto es preciso analizar y comprender los fenómenos que se dan dentro y fuera de ella, motivo por el cual este apartado pretende explorar de manera analítica por medio de diversas teorías organizacionales el funcionamiento de este unicornio mexicano.

Una primera aproximación teórica es la teoría general de sistemas, de acuerdo con Bertalanffy (1989) un sistema consiste en analizar un fenómeno como un todo y a su vez cada parte que lo integra con una visión global. En el campo organizacional, esta perspectiva permite entender a la organización como un sistema abierto, el cual está inte-

grado por varios subsistemas que se mantienen interrelacionados, y además son interdependientes entre sí donde a su vez, la empresa como sistema recibe información del exterior o entorno (Arnold y Osorio, 1998; Pertuz-Bellozo, 2013). A través del enfoque de sistemas se hace notar la importancia de que cada parte integral de la empresa debe trabajar en sinergia y considerando los elementos del entorno para adaptar la estructura de tal manera que se alcance el objetivo propuesto.

Este último punto va muy relacionado con la teoría de la contingencia, la cual hace referencia a las adaptaciones que se realizan en una empresa de manera que sea más efectiva en función de los cambios del ambiente (Mora, 1983), lo cual implica, desde el punto de vista de Gunther (2006) analizar los factores internos y externos que influyen en la organización, identificar las oportunidades y amenazas, formular estrategias para resolver estos desafíos y sobrevivir. A partir de este análisis se propone modificar la estructura organizacional, ajustar el tamaño, utilizar tecnología innovadora, adaptar la cultura, contar con personal adecuado, modificar los procesos y actividades para obtener mayores rendimientos (Chenhall, 2003).

Desde el enfoque anterior se puede aplicar la perspectiva de los costos de transacción ya que parte de la formulación de estrategias está basada en minimizar estos costos (Hennart, 2010), los cuales se refieren a las erogaciones efectuadas por conceptos distintos a la producción y administración de un bien o servicio, es decir, los costos de transacción se originan por el intercambio de operaciones entre dos o más partes (Salgado, 2003). La disminución de costos de transacción en las organizaciones les da la opción de mantenerse operando con márgenes sanos de utilidad, poder ofrecer precios accesibles a los clientes, ser más competitivos, expandir el negocio y permanecer por mayor tiempo en el mercado.

Por otro lado, ser más competitivo en el mercado se ha convertido en un requisito para la sostenibilidad de las empresas. Porter (1991) define a la competitividad como la capacidad de la organización para diferenciarse en los productos o servicios que ofrece y de esta manera posicionarse por encima de sus competidores. Otro factor a considerar es el incremento del número de competidores al abrirse los mercados con los avances tecnológicos, el uso de redes sociales, plataformas de internet y los tratados de libre comercio entre los diferentes países haciendo que se compita con empresas de todo tipo, tamaño y nacionalidad.

Este incremento en la competencia obliga a las empresas a ser más estratégicas en función de las necesidades particulares de cada empresa, ya que sus requerimientos son diferentes dependiendo de sus características, así como también incluye adaptar su modelo de negocio en función de los factores externos o fuerzas a los que se encuentran expuestas (Porter, 1979). Para empresas emprendedoras de reciente creación, es difícil posicionarse en las preferencias del consumidor, por lo que requieren diseñar estrategias que contemplen sistemáticamente todas las partes de la organización (Porter, 1991).

Esto se puede lograr por medio del análisis de cinco fuerzas propuestas por Porter (1979) ya que mediante la identificación de las debilidades y fortalezas de la organización tomando en cuenta los factores del entorno que inciden en ella, se consigue el diseño de estrategias que maximicen las utilidades y se obtengan ventajas competitivas sostenibles

a largo plazo. En este sentido, las cinco fuerzas que deben ser evaluadas por la organización son:

- La amenaza de entrada: referente a la entrada de nuevos competidores al mercado disminuyendo la posición de la empresa en el mercado.
- El poder de los proveedores: influyendo en el valor de los insumos dando como consecuencia un incremento en los costos de producción, los precios de venta, entre otros, lo cual se refleja en una reducción de los márgenes de utilidad de la empresa.
- El poder de los compradores: quienes al bajar su demanda de productos o servicios ocasionan reducciones a los precios de venta provocando pérdidas para la empresa.
- Los productos sustitutos: la introducción al mercado de productos similares o que puede reemplazar al ofertado por la empresa altera los precios del mercado e incrementa el nivel de competencia.
- La rivalidad entre competidores: cuando existe un gran número de competidores en el mismo sector se da una sobreoferta del producto o servicio ocasionando una baja en el desempeño económico del sector.

Adicional a estas cinco fuerzas, las condiciones y exigencias actuales a las que se enfrentan las organizaciones a nivel global obligan a contemplar otros factores, Nyanga et al. (2019) proponen agregar tres fuerzas más:

- La digitalización debido a los avances tecnológicos.
- La globalización gracias a la apertura comercial entre los países.
- La desregularización la cual considera las tasas de arancel, acuerdos entre los países, etc.

Por otra parte, es cada vez más común en el campo empresarial que las organizaciones se preocupen por desarrollar sus actividades orientándolas para obtener buenos resultados económicos que puedan extenderse hacia un valor social, tratar de contribuir a la disminución de la desigualdad y prevenir el deterioro ambiental. A partir de esta premisa se origina la teoría de los grupos de interés, el cual se refiere a adoptar un compromiso moral y ético hacia las personas o grupos de personas que pueden ser afectados como resultado de las decisiones y acciones que realice la empresa al tratar de cumplir con sus objetivos (Freeman, 1984).

Esta perspectiva también puede ser considerada desde un enfoque estratégico ya que la empresa al interactuar con los distintos *stakeholders* (trabajadores, clientes, proveedores, accionistas, sociedad, gobierno, competencia, organismos financieros, grupos activistas, etc.) puede mejorar y fomentar estas relaciones en beneficio de la empresa y simultáneamente para estas partes (Freeman & McVea (2001).

Finalmente, con base en los postulados anteriores en la tabla 2 de manera resumida se presentan los aspectos más relevantes aplicables a Kavak.

Tabla 2. Enfoque teórico aplicable al estudio de caso

Enfoque teórico	Postulado	Análisis del modelo de negocio Kavak
Sistemas (Bertalanffy, 1989)	Un sistema es un conjunto de elementos interdependientes. Para su análisis se debe considerar que cada parte que lo integra funciona de manera sinérgica y se complementa.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un modelo de negocio para un entorno económico desfavorable, fijándose un mercado objetivo de consumidores para autos usados y ofrecer un medio de financiamiento. • Adaptación de la estructura organizacional en cuanto a personal, infraestructura, recursos financieros y tecnológicos de manera que esta sea más funcional y eficiente. • Mejorar los intereses de sus clientes al proporcionar una herramienta que complemente la vida personal y laboral (Forbes, 2021).
Costos de Transacción (Coase, 1996)	Teoría que trata de explicar el funcionamiento de la economía a través del mecanismo de los precios de los insumos, donde el costo de transacción es el costo de efectuar operaciones de compra venta.	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costos derivados del financiamiento por contar con un sistema propio. Al contar con talleres de la compañía se reducen costos por reparaciones y servicios de los automóviles para su venta. • Contar con personal calificado (4,700 trabajadores) disminuye costos de venta y mercadotecnia al desarrollar sus propios sistemas y plataformas (El Financiero, 2021). • Parte de la publicidad la conforman dos accionistas que son figuras del deporte. Se ahorran costos de venta por comercializar electrónicamente (El Financiero, 2021).
Contingencia (Crozier, 1990)	Adecuar las estructuras organizacionales en respuesta a los factores del entorno para mejorar el funcionamiento de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del modelo de negocio adecuado a una economía emergente, ofreciendo un producto consistente en la venta del automóvil usado a precio accesible, financiamiento en caso de ser necesario y para quienes ya cuentan con automóvil un sistema de préstamo con garantía tipo empeño. • Estructura física y de capital humano, con un aparato tecnológico que cuenta con desarrolladores de plataforma para la venta del auto por internet, tecnología para reparar las unidades a vender, infraestructura en dos centros del país (Guadalajara y Ciudad de México) y personal capacitado, lo cual les permitió ser de 25 a 30 veces más eficientes (El Financiero, 2021).

<p>Competitividad (Porter, 1979;1991)</p>	<p>Características que distinguen a la empresa de la competencia dándole una posición preferente y una ventaja competitiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un producto innovador que lo distingue de las agencias de autos al comercializar sus productos a través de plataformas de internet, accesibles y amigables para el consumidor. • Uso de la tecnología para la mercadotecnia del negocio a través de un catálogo de automóvil en línea. • Otorgamiento de financiamiento por la empresa sin intermediarios así como préstamos con garantía tipo empeño. • Integración de sus procesos, tecnología, conocimiento y capacidad humana para otorgar un producto y servicio novedoso.
<p>Cinco Fuerzas (Porter, 1979)</p>	<p>Existen cinco fuerzas que deben ser valoradas por la organización que proporcionan una ventaja competitiva:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) amenazas de entrada 2) poder de los proveedores 3) poder de los compradores 4) productos sustitutos 5) rivalidad entre competidores 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Su introducción al mercado aumenta el nivel de competencia con el sector de las agencias automotrices. 2) La carencia de semiconductores ha incrementado la demanda de automóviles usados, beneficiando a la compañía. 3) Diseñó su modelo de negocio de acuerdo a la demanda de vehículos usados. 4) Se distingue de las agencias de autos al ofrecer un producto en el comercio electrónico. 5) Compite con venta informal, lotes de autos usados, agencias, comercio informal que no cuentan con plataformas digitales.
<p>Grupos de interés (Freeman, 1984)</p>	<p>Adopción de un compromiso por parte de la empresa de llevar a cabo sus actividades de manera responsable para que al cumplir con sus objetivos no se afecte a otro (s) individuos, sino por el contrario, extender los beneficios obtenidos a todas las partes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La principal premisa de la empresa es otorgar una oportunidad a sus clientes de poder adquirir un activo, en este caso un automóvil y mejorar las condiciones de vida del consumidor. • Los planes de expansión generan más oportunidades laborales, lo que ocasiona que se eleve el nivel de vida de las personas, se genere un flujo en la economía local, mejorando la calidad de vida de la sociedad en la que se encuentran.

Fuente: Elaboración propia con base en autores.

2.3 Elementos del entorno organizacional y tendencias.

Si bien las perspectivas teóricas sirven de apoyo para comprender y conocer los fenómenos organizacionales, existen otros factores que también deben considerarse ya que afectan de manera indirecta a las empresas especialmente a los emprendimientos como Kavak. Mangani (2013) explica que existen diversos aspectos del entorno internos y externos, que en su conjunto inciden en la toma de decisiones, el diseño de estrategias y le permiten a la empresa adaptarse y flexibilizarse para salir adelante ante los cambios permanentes del ambiente.

Uno de estos elementos que afecta el ámbito organizacional es el entorno económico el cual genera utilidades para sus accionistas y adicional a ello cumple una función para la sociedad por lo que la supervivencia de la organización es necesaria para dar fluidez a la economía y para ello, debe comprender el mercado en el que opera para interpretar

las oportunidades que se presentan y transformarlas en estrategias que le proporcionen ventajas competitivas por sobre sus competidores (Dos Santos et al., 2017). Además, una creciente interdependencia a nivel mundial ha transformado la economía global y afectado la forma de hacer negocios, incrementando como consecuencia de ello que exista una intensa competencia (Bernal y Mungaray, 2017).

Otro aspecto del entorno que se encuentra muy relacionado a la parte económica es el factor político, Torres y Rojas (2015) lo señalan como el conjunto de normas y lineamientos para regular la dinámica económica de un país, mismos que rigen los comportamientos de las personas y empresas mediante el establecimiento de políticas fiscales, monetarias y política exterior.

Actualmente para las organizaciones, es prescindible llevar a cabo sus actividades y gestionar sus recursos de manera que se obtenga rentabilidad para el negocio y que pueda contribuir simultáneamente al bienestar social de la comunidad (El Ebrashi, 2013). Por lo que otro aspecto relevante a considerar además del político y económico es el factor social, Simon et al. (2016) reconocen que las fuerzas sociales internas y externas a las que ha sido expuesta la empresa han moldeado sus modelos de negocio y consideran que la conducta de compra del consumidor se ha modificado de acuerdo a una dependencia psicológica, procesos interactivos, tecnológicos, emocionales y cognitivos adquiridos por los miembros de una sociedad.

Como se puede observar, el aspecto social como la conducta ejerce una influencia en las organizaciones, dando origen al factor cultural, en donde la cultura se integra por símbolos, creencias, significados y emociones que son adquiridos por los miembros de una sociedad y que sigue un proceso que consta de varias etapas: adaptación, difusión, invención, desarrollo, persistencia e intercambio (Mohammadi et al. 2018). Esto impulsa a las empresas a ser flexibles y adaptarse a la cultura plasmando en los productos y servicios un factor diferenciador que lo posicione y le otorgue ventajas competitivas sustentables.

Ser sustentable es un aspecto de interés que se toma cada vez más en cuenta en la cultura de las empresas, ya que la industrialización a la par del desarrollo económico ha tenido consecuencias sociales y ecológicas, por lo que las empresas deben asumir el compromiso de conservar los recursos naturales y preservar el entorno mediante la innovación de productos y servicios sustentables, así como de crear procesos ecológicos (Bernal, 2021).

En su conjunto todos estos elementos del entorno influyen a nivel organizacional y deben tomarse en cuenta desde una perspectiva holística, es decir, contemplando la globalización, este término incorpora los factores económico, social, cultural, político y ecológico los cuales intervienen en el desarrollo mundial incidiendo de manera sistémica e interdependiente entre las personas, las empresas y los países (García y Pulgar, 2010). A la par de estos cambios generalizados, Sinkovics & Kuivalainen (2013) afirman que la globalización puede determinar ajustes en la estrategia organizacional para adaptarse a las tendencias y exigencias mundiales por lo que las empresas para sobrevivir ante estos factores deben contar con ciertas características estratégicas, de gestión, operativas, financieras, de mercadotecnia, de estructura organizacional y cultura.

Así mismo, también existen otros aspectos del entorno que son influyentes para la empresa como el desarrollo y crecimiento económico al igual que las políticas públicas. Desde el punto de vista de Galindo (2011), el crecimiento económico se caracteriza por diferentes aspectos que reflejan la prosperidad de una sociedad, entre sus indicadores se encuentra el producto interno bruto (PIB), la productividad, el volumen de importaciones y exportaciones, así como la inflación y en los últimos años se han considerado otros factores como la política fiscal, la inversión, la distribución de la renta, el capital social y el factor emprendedor que en su conjunto manifiestan el grado de crecimiento. De los anteriores indicadores, en empresas como Kavak resalta la productividad, la inversión, la tecnología y la innovación.

Hofman et al. (2017), encuentran que en países Latinoamericanos como Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México la baja productividad ha influido en un lento crecimiento económico, esto debido a la ineficiencia en la utilización de los recursos, la falta de tecnología, procesos e innovación en las empresas. Esto podría solucionarse con una inversión de capital, Rivas y Puebla (2016) señalan que la inversión extranjera directa beneficia a las empresas ya que con ella se amplía la capacidad para adquirir activos no disponibles en el país, a la vez de que se propicia el desarrollo tecnológico lo que directamente influye en una mayor eficiencia y productividad, contribuyendo así al crecimiento económico del país. Otro punto importante a destacar para el crecimiento económico es el emprendimiento, Minniti (2012) señala que el papel de las nuevas empresas consiste primeramente en descubrir nuevas oportunidades de negocios lo que implica ser más eficientes productivamente mediante el uso de nuevas tecnologías y, en segundo lugar, fomentar la innovación lo cual se traduce en un aumento de la productividad real y como resultado un crecimiento económico.

Uno de los aspectos relevantes para el crecimiento económico son las políticas públicas, las cuales constituyen una herramienta del gobierno para dar soluciones a problemas específicos de una sociedad los cuales requieren de cambios en el sistema político y en el gobierno de un país y para que estas políticas sean eficientes requieren del apoyo de la sociedad y el sector privado (Lañera, 2004). Con base en lo anterior, cobra relevancia la participación de las empresas en la medida que contribuyen con sus acciones para el cumplimiento de políticas públicas lo cual deja en claro la interdependencia existente entre las empresas y el gobierno para que se obtengan resultados positivos en conjunto.

De forma específica en la tabla 3 se describen los aspectos más relevantes que afectan el entorno organizacional del caso de estudio.

Tabla 3. Elementos del entorno organizacional

Factor	Descripción	Análisis del modelo de negocio Kavak
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Dar fluidez a la economía, generando utilidades para la empresa, extender el beneficio económico a toda la cadena de valor. • Comercio nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante sus operaciones comerciales la empresa contribuye al flujo económico local y nacional entre proveedores, clientes, trabajadores, inversionistas nacionales y extranjeros lo que incentiva la economía global. • Otorgamiento de liquidez económica a los clientes por medio de la activación de préstamos.
Político	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes y reglamentos de un país que deben seguir personas y entidades comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir las normas de cada país en donde realiza actividades: México, Brasil, Argentina.
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Conductas de la sociedad que ejercen influencia sobre la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar el modelo de negocio de acuerdo a las demandas sociales, orientar el modelo para satisfacer la necesidad de movilidad del cliente mejorando su calidad de vida. • Adaptarse al comportamiento de compra del consumidor.
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de características que representan a la sociedad y la distinguen de otra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar el modelo de negocio de acuerdo al tipo de consumidor: la cultura mexicana, argentina y brasileña. • Al expandirse a Brasil y Argentina transferir la identidad organizacional y fusionarla con los aspectos culturales. • Integrar su sistema de ventas y mercadotecnia a la cultura digital y comercio electrónico.
Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso empresarial de prevenir el daño ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y aplicación de procesos ecológicamente amigables. • Contribuir a la disminución de la contaminación mediante el acondicionamiento de vehículos prolongando su vida útil. • Se fomenta el consumo sustentable mediante la venta de automóviles usados.
Crecimiento Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos que contribuyen al crecimiento económico del país como inversión, capacidad tecnológica, productividad, emprendimiento e innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inyección de capital para ampliar la capacidad operativa y de expansión hacia Mérida, Argentina y Brasil de \$8,700 millones de dólares. • Inversión en tecnología y equipo. • Desarrollo de un modelo innovador consistente en la compra y venta de autos en plataforma digital.
Políticas Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas del gobierno orientadas a solventar aspectos sociales e impulsar el crecimiento económico del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prepararse y ser flexible ante acuerdos internacionales como el tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), el cual favorece a pequeñas y medianas empresas para desarrollar el comercio electrónico.

		<ul style="list-style-type: none">• Analizar la reforma fiscal para plataformas digitales para gravar a las empresas nacionales o extranjeras que realizan actividades de comercio, prestación de servicios y hospedaje a través de plataformas digitales.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, las adaptaciones al entorno generadas por la globalización, son considerados como Megatendencias, estos aspectos son los que dan dirección e influyen en los futuros cambios a nivel mundial, pueden observarse en las conductas de los individuos así como en las organizaciones (Choudry, 1999). Dentro de las megatendencias se pueden listar la tecnología, energías verdes, comercio móvil, aumento en la conectividad, ciudades inteligentes, innovación, desarrollo de infraestructura y nuevos modelos de negocios.

De cierta manera las megatendencias han avanzado a partir del nacimiento de la era de la información, puesto que el mundo ha evolucionado y se ha transformado conforme los factores económicos, políticos, sociales y culturales y con los avances tecnológicos se proyectó un gran dinamismo en el flujo de información a nivel mundial (Castells, 1996). La expansión del conocimiento, así como los cambios tecnológicos globales son un factor de gran impacto para la competitividad (Molina, 2015). Para las empresas es necesario diseñar nuevas estructuras organizacionales que permitan el emprendimiento, el aprendizaje continuo y la innovación promoviendo el uso efectivo del recurso humano al desarrollar estas capacidades (Miles et al., 1997).

Las tecnologías de la información y la comunicación son consideradas por Stanford (2021) como elementos básicos para procesar los datos en tiempo real y con ello facilitar la toma de decisiones minimizando costos y aumentando la rentabilidad. La existencia del big data con el objetivo de optimizar y contar con información rápida y confiable para la toma de mejores decisiones empresariales por medio de la captura, procesamiento, análisis y visualización de datos masivos (Hernández-Leal et al., 2017).

Además, la utilización cotidiana del internet ha propiciado su expansión a nivel global, su accesibilidad no se limita al uso en grandes ciudades, sino que puede ser utilizado también en pequeñas poblaciones rurales (Rueda-Sabater y Derbosa, 2011). A través de internet se han generado nuevos modelos de negocio, se promueve el cambio de la cultura de compra del consumidor, ha dado origen a nuevas empresas que se dedican a comercializar a través de plataformas digitales, así como la necesidad de nuevas formas de administración (Tao, 2021).

Es de gran relevancia para las organizaciones y en especial para Kavak atender las dinámicas del mercado, esto es, adaptarse a las nuevas modalidades comerciales que se derivan de la globalización, los avances tecnológicos y las preferencias de los consumidores. La modalidad del comercio electrónico comprende las operaciones de compra y venta de productos o servicios, tangibles o intangibles a través de medios electrónicos (Nieto, 2016). De acuerdo con Vipin et al. (2021) el comercio electrónico ofrece ventajas para las empresas como para los consumidores al agilizar la comercialización de bienes y servicios.

Las tendencias anteriores caracterizan el tipo de negocio de los startups como Kavak ya que el factor tecnológico en conjunto con la innovación y el comercio electrónico, son factores elementales para su crecimiento y productividad (Ver tabla 4).

Tabla 4. Principales megatendencias

Tendencia	Descripción	Análisis del modelo de negocio Kavak
Era de la información	Ser más competitivos gestionando el aprendizaje organizacional a través de la tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en capacitación de 4,700 empleados. • Reforzar su equipo tecnológico contratando nuevos desarrolladores para contar con tecnología y conocimiento propio.
Avances Tecnológicos	Utilizar la tecnología como factor diferenciador generador de ventajas competitivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de plataformas digitales para la comercialización y estrategias de mercado de los automóviles. • Diseño de programas tecnológicos y base de datos como apoyo a la toma de decisiones respecto al tipo de refacción a reemplazar en cada automóvil, análisis estadísticos. • Creación de catálogo de productos, clientes.
Internet	Aprovechamiento de internet como herramienta para la comercialización del producto.	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar el modelo de negocio a plataformas digitales, ampliando el mercado y aprovechando la accesibilidad al medio, desarrollando nueva tecnología para los métodos de pago, catálogos de producto para mercadotecnia y venta.
Comercio electrónico	Desarrollo del comercio electrónico como estrategia de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Las ventajas para la empresa: incrementar el nivel de ventas, disminuir costos de operación y mantenimiento, retención y lealtad de los clientes, disminuir costos de distribución, reducir tiempos de entrega, mayor fluidez de información. • Los beneficios para el cliente: flexibilidad en las operaciones, velocidad en la recepción del producto o servicio, acceso fácil y rápido a la información.

Fuente: Elaboración propia.

Adicional a lo anterior Hoe (2019) propone incluir la gestión de datos a gran escala en conjunto con otros elementos como el desarrollo del personal el cual refiere a mejorar las capacidades de los trabajadores, compartir la visión en toda la organización así como mentalizarla hacia todos los miembros de la misma, difundir el conocimiento de tal manera que los integrantes de la organización sean capaces de resolver problemas complejos lo que hace más competitivos.

Como puede notarse la gestión adecuada del elemento humano es un factor determinante para la organización al ser un factor estratégico para la obtención de mejores resultados (Zapata, 2009), al desarrollar el capital humano de la empresa se convierte en

un individuo independiente, tomador de decisiones respecto a sus recursos internos y externos en un proceso continuo de transformación (Celaya, 2015). En esencia, el desarrollo de las capacidades de las personas, los convierte en mejores líderes, se fomenta la creatividad e innovación dando como consecuencia la mejora continua de los procesos que se ve reflejado en el desempeño y la competitividad de las empresas.

3. CONCLUSIONES

Las empresas unicornio son modelos de negocio innovadores que se caracterizan por un rápido crecimiento, manejan capitales superiores a los mil millones de dólares y comercializan sus productos o servicios de manera eficiente con apoyo de la tecnología. En Latinoamérica el mayor unicornio a la fecha de esta publicación es Kavak y se encuentra en México por lo que el objetivo de este trabajo se orientó a llevar a cabo un análisis de su modelo de negocio desde diferentes enfoques teóricos, estimando los elementos del entorno y principales tendencias mundiales que han incidido en su desarrollo, crecimiento y permanencia.

Una primera observación al modelo es que la empresa utiliza el comercio electrónico como un factor diferenciador de sus competidores lo que le ha generado ventajas competitivas sostenibles, también el uso de la tecnología para el desarrollo de plataformas digitales en conjunto con la propuesta de negocio innovadora para la comercialización de los automóviles, brindar servicio de préstamos y financiamiento, así como el diseño de programas propios para hacer más eficiente la operación ha sido un factor relevante.

Además de lo anterior, un enfoque de sistemas permite que la empresa considere los elementos del entorno que pueden afectarla y poder aprovecharlos para beneficios de la misma, con ello ha sabido adaptar su infraestructura, la estructura organizacional y un eficiente manejo del recurso financiero con el cual ha podido ampliar su capacidad operativa, expandiéndose en el territorio nacional y hacia economías como Argentina y Brasil lo que lo hace más atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros. Finalmente, lo anterior se ha logrado sin perder de vista el objetivo social, del cual parte la idea del negocio proporcionar de un medio de transporte para mejorar la calidad de vida del consumidor.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnold, M. y Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la Teoría general de sistemas. *Cinta de Moebio*, 3. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10100306>
- Bernal, L. B. (2021). Sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro en N. Cedillo y Lagarda (Ed.), *Análisis logístico: un enfoque integral* (1ª ed.). ITSON. https://www.itson.mx/publicaciones/Documentos/ingytec/Libro%20AN%C3%81LISIS%20LOG%C3%8DSTICO_compressed.pdf
- Bernal, G. H., y Mungaray, A. (2017). Los índices de competitividad en México. *Gestión y Política Pública*, 16(1), 167-218. <https://www.redalyc.org/journal/133/13349779005/>

Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de los Sistemas*. (primera edición). Fondo de Cultura Económica. <https://cienciasyparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas-fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf>

Blank, S. (2010), *Why startups are agile and opportunistic – pivoting the business model*. <https://steveblank.com/2010/04/12/why-startups-are-agile-and-opportunistic-%E2%80%93-pivoting-the-business-model/>

Castells, M. (1996). La era de la información. *Economía, sociedad y cultura*, 1 <http://herzog.economia.unam.mx/lecturas/inae3/castellism.pdf>

CBInsights (2022). The complete list of Unicorn companies. Recuperado el 13 de enero 2022, de <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>

Celaya, R. F. (2015) *Cono-ciencia. La revolución necesaria en nuestras universidades para dinamizar la construcción de una sociedad mejor*. ITSON. <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/ciencias-economico/conoc.pdf>

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)

Choudhury, M. A. (1999). Global megatrends and the community. *Humanomics*, 15(2), 16-41. <https://doi.org/10.1108/eb018826>

Coase, R. (1996). La naturaleza de la empresa. En Oliver Williamson y Sidney Winter (Eds.), *La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo*. FCE, México, pp. 29-48. <http://let.iiec.unam.mx/node/684>

Crozier, M. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza editorial Mexicana. 109-133.

Curwen, P. (2019). Are these unicorns ready to fly? A regular column on the information industries. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 21(4), 438-440. <https://doi.org/10.1108/DPRG-06-2019-081>

Dos Santos, R. R., De Melo, F. J. C., Claudino, C. N. Q., & Medeiros, C. D. D. (2017). Model for formulating competitive strategy: the supplementary health sector case. *Benchmarking: An International Journal*, 24(1), 219-243. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2015-0076>

El Ebrashi, R. (2013). Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. *Social Responsibility Journal*, 9(2), 188-209. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2011-0013>

El Financiero (2021). De 'unicornio' a 'Pegaso': mexicana Kavak alcanza valor de 8,700 mdd. Recuperado 15 enero 2021. <https://www.elfinanciero.com.mx/bloomberg-businessweek/2021/09/22/de-unicornio-vuela-a-pegaso-mexicana-kavak-alcanza-valor-de-8700-mdd/>

Forbes (2021). Kavak, más que vender autos busca cambiar la vida de las personas. Recuperado el 13 enero del 2022, de <https://www.forbes.com.mx/kavak-mas-que-vender-autos-busca-cambiar-la-vida-de-las-personas/>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman.

Freeman, R.E., & Mcvea, J. F. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *SSRN electronic journal*. DOI: [10.2139/ssrn.263511](https://doi.org/10.2139/ssrn.263511)

Galindo, M. A (2011). Crecimiento económico. *Revista de Economía*, 858, 39-55. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3637976>

García y Pulgar (2010). Globalización: aspectos políticos, económicos y sociales. *Revista de ciencias sociales*, 16(4), 721-726. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000400014

Gunther, R. (2006). *Beyond contingency: from structure to structuring in the design of the contemporary organization*. En Clegg R. Stewart, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence y Walter R. Nord. *Handbook of Organizations studies*. 577-597.

Hennart, J. F. (2010). Transaction cost theory and international business. *Journal of Retailing*, 86(3), 257-269. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435910000552>

Hernández-Leal, E. J., Duque-Méndez, N. D. y Moreno-Cadavid, J. (2017). Big Data: una exploración de investigaciones, tecnologías y casos de aplicación. *Tecnológicas*, 20(39), 15-38. <https://www.redalyc.org/journal/3442/344251476001/html/>

Hoe, S. L. (2019). Digitalization in practice: the fifth discipline advantage. *The Learning Organization*, 27(1), 54-64. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2019-0137>

Hofman, A., Mas, M., Aravena, C., y Fernández de Guevara, J. (2017). Crecimiento económico y productividad en Latinoamérica. El proyecto LA-KLEMS. *El trimestre económico*, 84(334), 259-306. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-718X2017000200259&script=sci_arttext

Lahera, E. (2004). *Política y políticas públicas*. Cepal. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/6085-politica-politicas-publicas>

Mangani, F. R. (2013). Características del entorno/ambiente externo de las organizaciones. *Administración General*. <https://es.scribd.com/document/211024839/Caracteristicas-del-Entorno>

Miles, R. E., Snow, Ch. C., Mathews, J. A., Miles, G. & Coleman, H. J. (1997). Organizing in the knowledge age: anticipating the cellular form. *The Academy of Management Executive*, 11(4), 7-20

Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía Industrial*, 383, 23-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3903869>

Mohammadi, M., Eivazi, M. R., Reza, G. G., y Keshavarz, T. E. (2018). Identifying the hidden layers of cultural changes and pinpointing the contributing factors of cultural

changes using the casual layered analysis. *Foresight*, 20(2), 162-174. <https://doi.org/10.1108/FS-08-2017-0041>

Molina, N. (2015). Conocimiento, preámbulo de competitividad. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 10(2), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=423741591001>

Mora, M. (1983). La teoría contingencial en la administración. *Cuadernos de administración*, 6(7), 21-32.

Morilla, F. (2018). El parque de “empresas unicornio”. *eXtoikos*, 21, 79-80. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6867848>

Nieto, P. (2016). Nociones generales sobre el comercio electrónico. https://www.academia.edu/8042910/NOCIONES_GENERALES SOBRE_EL_COMERCIO_ELECTR%C3%93NICO

Nyanga, C., Pansiri, J. & Chatibura, D. (2019). Enhancing competitiveness in the tourism industry through the use of business intelligence: a literature review. *Journal of Tourism Futures*, 6(2), 139-151. <https://doi.org/10.1108/JTF-11-2018-0069>

Porter, M.E. (1979). *How competitiveness forces shape strategy*. *Harvard business review*, 137-145.

Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA.

Pertuz-Belloso, R. A. (2013). Integración de los Sub-Sistemas de la Estructura Organizacional de los Institutos Universitarios Venezolanos. *REICE*, 11(1), 6-19. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55125665002.pdf>

Rivas, S. y Puebla, A. D. (2015). Inversión Extranjera Directa y Crecimiento Económico. *Revista mexicana de Economía y Finanzas*, 11(2), 51-75. <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmef/v11n2/1665-5346-rmef-11-02-00051.pdf>

Rueda-Sabater, E., y Derbosy, D. (2011). The evolving Internet in 2025: four scenarios. *Strategy & Leadership*, 39(1), 32-38. <https://doi.org/10.1108/10878571111095402>

Salgado, E. (2003). Teoría de costos de transacción: una breve reseña. *Cuadernos de Administración*, 16(26), 61-78. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502604.pdf>

Simon, C., Brexendorf, T. O., y Fassnatch, M. (2016). The impact of external social and internal personal forces on consumers' brand community engagement on Facebook. *Journal of Product & Brand Management*, 25(5), 409-423. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2015-0843>

Sinkovics, R. R. & Kuivalainen, O. (2013). A reconceptualization of the degree of company globalization. *International Marketing in Rapidly Changing Environments Advances in International Marketing*, 24, 217-244. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2013\)0000024013](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2013)0000024013)

Stanford, A. (2021). Globalización: una tendencia de las organizaciones y de los negocios. <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/385/>

Tao, L. (2021). How should economics view the Internet? *Journal of Internet and Digital Economics*, 1(1), pp. 1-14. <https://doi.org/10.1108/JIDE-07-2021-0001>

Torres, F., y Rojas, A. (2015). Política económica y política social en México: desequilibrio y saldos. *Problemas del desarrollo*, 46(182), 41-66. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362015000300041

Villarreal, O., y Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52. <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274119490001.pdf>

Vipin, J., Malviya, B. y Satyendra, A. (2021). An overview of electronic commerce (e-commerce). *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3). https://www.researchgate.net/publication/351775073_An_Overview_of_Electronic_Commerce_e-Commerce

Yin, R.K. (1989). *Case Study research and applications. Design and Methods*. Londres: Sage.

Zapata, J. C. (2007). Caracterización del desarrollo humano, el crecimiento y el desarrollo organizacional en ocho compañías prestadoras de servicios en salud privadas en la ciudad de Medellín. *Revista ciencias estratégicas*, 15(18), 211-222. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022785006>

BONITINHAS, PORÉM ORDINÁRIAS: EMPRESAS LISTADAS NOS ALTOS NÍVEIS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA B3 APRESENTAM DESEMPENHO SUPERIOR?**CUTE, BUT ORDINARY: DO COMPANIES LISTED IN B3'S HIGH LEVELS OF CORPORATE GOVERNANCE SHOW SUPERIOR PERFORMANCE?****Daniel Knebel Baggio**

Professor Universitário

Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul – UNIJUI – Rua do Comércio, 3000, Bairro Universitário. IJUI – RS CEP: 98700-000

e-mail: baggiod@unijui.edu.br

Ana Luisa Borsatto

Mestranda em Desenvolvimento Regional pelo PPGDR/ UNIJUI

Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul – UNIJUI – Rua do Comércio, 3000, Bairro Universitário. IJUI – RS CEP: 98700-000

e-mail: ana.borsatto@sou.unijui.edu.br

Resumo

Este estudo busca compreender como os níveis de Governança Corporativa impactam no desempenho financeiro das empresas listadas na B3 (Bolsa, Brasil, Balcão), desta maneira, realiza-se a análise dos dados coletados durante os anos de 2012 a 2016, e assim, consegue-se relacionar tais dados, aos conceitos teóricos abordados. De modo específico, busca-se analisar os índices de endividamento e índices de rentabilidade de 60 empresas que contemplam a carteira de janeiro a abril de 2016 do IBOVESPA. Apesar das práticas de governança corporativa influenciar no comportamento e desempenho das organizações, não se pode afirmar que os níveis diferenciados de governança corporativa, afetam diretamente o desempenho financeiro destas organizações, mesmo apresentando boa rentabilidade, o grau de endividamento segue alavancado para maioria das empresas.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Níveis de Governança Corporativa; Bovespa; B3.

Clasificación JEL: G15 - Mercados Financeiros Internacionais; G30 - Finanças Corporativas e Governança em Geral.

Abstract

This study seeks to understand how the levels of Corporate Governance impact the financial performance of companies listed on the B3 (Bolsa, Brasil, Balcão), in this way, the analysis of the data collected during the years 2012 to 2016 is carried out, and thus, it is possible to relate such data to the theoretical concepts addressed. Specifically, it seeks to analyze the debt ratios and profitability ratios of 60 companies that comprise the IBOVESPA portfolio from January to April 2016. Although corporate governance practices influence the behavior and performance of organizations, it cannot be said that the different levels of corporate governance directly affect the financial performance of these organizations, even with good profitability, the degree of indebtedness remains leveraged for most companies.

Key Words: Corporate Governance; Corporate Governance level; BOVESPA; B3

JEL Classification: G15 - International Financial Markets; G30 - Corporate Finance and General Governance.

1. INTRODUÇÃO

Crises 24rincipios no século 24rinci, como a grande depressão de 1929, levaram as empresas a encararem situações como, queda de demanda, concorrência acirrada e instabilidade financeira, o que acabou exigindo diversos ajustes nos processos de produção, 24rincipios, práticas de gestão e estratégias. Turbulências ocorridas em todos os mercados exigem 24rincipios24s para desenvolver ações e tomar decisões organizacionais, com 24rinci de gestão superior e que promova a capacidade de aprendizado e seja capaz de gerenciar fluxos de recursos e de habilidades que construam e alavanquem tais 24rincipios24s. Deste modo, os estudos em relação à Governança Corporativa ganharam estímulos, onde este modelo de gestão agrega vantagens competitivas e melhora o desempenho empresarial.

A Governança Corporativa é um sistema por meio do qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo 24rinci, 24rincipios, conselho de administração, órgãos de fiscalização e demais partes 24rincipios24, onde são alinhados 24rincipio com a finalidade de preservar e otimizar o valor 24rincipio de longo prazo da organização, facilitado o acesso a recursos e colaborando para a qualidade da gestão da organização, longevidade e o bem comum. De 24rinci com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, em que 24rinci, 24rincipios, conselho de administração, órgãos fiscalizadores e demais interessados, se relacionam. A implementação deste sistema não se limita ao tipo ou porte da organização. A governança corporativa motiva empresas a serem mais efetivas e eficientes por meio da adoção de diversas ferramentas gerenciais, o que gera o melhoramento do seu desempenho.

No Brasil, a Governança Corporativa teve seu marco de 24rinci em 1995, através da criação do IBCA (Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração) que em 1999

tornou-se o IBGC, (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), mesmo que existam estudos sobre a temática em décadas anteriores. No ano 2000, a B3 (Brasil, Bolsa, Balcão), lançou os segmentos diferenciados de Governança Corporativa, que distinguem do Mercado Tradicional de capitais, pois neles são negociadas as ações de empresas que apresentam bons indicadores de governança.

Este mercado diferenciado foi dividido em níveis, Tradicional, Bovespa Mais, Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado. Estes níveis estão 25rincipios25s em escala ascendente de adoção das práticas de governança, ou seja, quanto mais próximo ao Novo Mercado, melhores e mais rigorosos serão os mecanismos de governança adotada pelas empresas, refletindo no grau de 25rincipios25s25 e 25rincipios 25rincipios25s pela B3 para as empresas que desejam 25rincipi no mercado diferenciado de capitais.

Diante do exposto, o objetivo do presente estudo é 25rincipios se as empresas listadas nos níveis elevados de governança corporativa da B3 obtém desempenho financeiro diferenciado. Para o alcance do presente objetivo do estudo, este artigo está estruturado em etapas, no qual são trabalhadas as temáticas relacionadas aos conceitos de Governança Corporativa e seus 25rincipios, os Níveis de Governança Corporativa, a Governança e os indicadores de endividamento e rentabilidade.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Entende-se por metodologia o estudo sistemático, a pesquisa e investigação, ou seja, é o estudo dos caminhos a serem seguidos, dos instrumentos usados para a realização do estudo. Deste modo, esta etapa aborda os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração do estudo.

2.1. Classificação da pesquisa

Existem diversas tipologias de pesquisa relacionadas à classificação de pesquisas, sendo que para este estudo foram adotados os conceitos propostos por Zamberlan et al. (2016), onde classifica-se o estudo quanto à natureza, à abordagem, aos objetivos.

Pesquisa quanto à Natureza, pode ser classificada como Pesquisa Básica e Pesquisa Aplicada. A pesquisa Aplicada procura gerar conhecimento para serem aplicados na prática, com vista em solucionar problemas específicos da realidade. (ZAMBERLAN et al., 2016). Desta maneira, este estudo classifica-se como Pesquisa Aplicada quanto à Natureza, pois busca compreender de maneira clara como os níveis de Governança corporativa impactam no desempenho financeiro das empresas listadas na IBOVSPA, onde busca-se responder o problema através da análise de informações coletadas destas empresas.

Quanto à Abordagem, para Zamberlan et al. (2016) a pesquisa Quantitativa leva em consideração tudo que pode ser traduzido em número, como opiniões e informações, podendo ser classificadas e analisadas, para isso são utilizadas técnicas estatísticas. Já pesquisa Qualitativa conforme explica Zamberlan (2016) leva em consideração a relação dinâmica que existe entre o mundo real e o sujeito, a subjetividade existente que

não é possível traduzir em números. É uma pesquisa descritiva, não são utilizadas técnicas estatísticas.

Deste modo, no que se refere à Abordagem, a pesquisa se classifica como quantitativa, pois são utilizados métodos estatísticos para analisar os dados financeiros coletados das empresas listadas da B3, durante o período de cinco anos. Ainda pode-se classificar como qualitativa, pois é analisado de forma descritiva os dados coletados e elaboração de gráficos para o melhor entendimento das análises. Vale ressaltar que foram utilizados métodos quantitativos para realização de cálculos e testes, para que assim fosse possível uma análise do grau de endividamento e de rentabilidade das empresas estudadas.

Segundo Zamberlan et al. (2016) a pesquisa Descritiva tem como objetivo identificar, expor e descrever os fatos que estão sendo estudados. Assim, quanto aos objetivos, este estudo trata-se de uma pesquisa descritiva, pois considerando ainda a classificação proposta por Vergara (2000) tal pesquisa expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno - neste estudo, as empresas listadas na B3 que adotem o sistema de governança corporativa – e estabelecendo relações entre as variáveis, através de método padrão na coleta e análise de dados.

2.2. Universo Amostral

O Universo Amostral refere-se ao conjunto de elementos (empresas, serviços, pessoas) que possuem características que serão objeto do estudo. A amostra é uma parcela selecionada que servirá como base para o estudo onde esta tenha representatividade (ZAMBERLAN et al., 2016). Neste estudo, estão inseridas no Universo populacional todas as empresas listadas na B3. Já amostra corresponde, a todas as empresas que fazem parte do IBOVESPA, no período de janeiro a abril de 2016, sendo que todas foram utilizadas para realização do estudo, correspondendo a um total de 60 (sessenta) empresas.

Os sujeitos da pesquisa, conforme explica Vergara (2000) “são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita”. Ou seja, as pessoas que fornecem informações, através de entrevistas e questionários. Por se tratar de um estudo que identifica as empresas que fazem parte do IBOVESPA e análise do seu desempenho conforme o nível de governança adotado, não foi realizada aplicação de entrevista ou questionário para obtenção destas informações. Tais informações foram obtidas através do site em que as mesmas estão listadas. Sendo assim, o sujeito da pesquisa são as próprias empresas estudadas. As empresas estudadas são as que contemplam a carteira de janeiro a abril de 2016 da IBOVESPA, o que totaliza 60 empresas.

O processo de coleta de dados constitui-se através do planejamento, execução e sistematização. Para a elaboração deste estudo foi utilizado uma amostra de empresas que utilizam o sistema de Governança Corporativa listadas na B3, sendo que, segundo Zamberlan et al (2016) a amostragem refere-se a um subgrupo da população, com características semelhantes, que foi selecionado para o estudo.

Para a coleta dos dados deste estudo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, com dados secundários, do site da B3, de onde foi obtido dados pertinentes a amostra utilizada para o estudo. Inicialmente foram selecionadas todas as empresas que faziam parte da B3. Em seguida foram selecionadas as 60 (sessenta) empresas que faziam parte da carteira do Ibovespa no período de janeiro à abril de 2016. Logo as empresas foram classificadas a partir do nível de governança classificada pela B3, chegando-se a seguinte composição do índice: mais da metade estão inseridas no Novo Mercado, representando 63,3%; 18,3% fazem parte do Nível 1; 10% do Nível 2; e 8,3% do Mercado Tradicional.

Após a identificação das empresas realizou-se a coleta de dados para analisar o desempenho destas empresas, no que se refere ao grau de endividamento e rentabilidade, podendo assim identificar o desempenho de performance das empresas que possuíam altos níveis de governança corporativa. Para isto foram coletadas e analisadas as informações referente ao período de 2012 a 2016.

2.3. Análise e interpretação dos dados

Na análise e interpretação, os dados necessitam de tratamento, o que leva o pesquisador à teorizar sobre eles, realizando confronto entre a teoria abordada anteriormente e a investigação realizada (ZAMBERLAN et al., 2016).

Para a realização de análise dos dados coletados, utilizou-se o software SPSS 12.00 e ainda análises do Microsoft Excel. Neste estudo foram realizadas análises descritivas e análise de cluster das medidas de endividamento e rentabilidade. Na análise descritiva buscou-se apresentar a frequência das empresas em relação aos indicadores de endividamento e rentabilidade com o auxílio de software SPSS 12.00, descrevendo os resultados apresentados. Na análise cluster, foram formados 04 grupos, para que assim fosse possível identificar o desempenho em comum das organizações e posteriormente, descrever os resultados.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico contempla o embasamento que permite a elaboração e compreensão da pesquisa, abordando conceitos relacionados à governança corporativa e desempenho financeiro das empresas listadas na B3.

3.1. Conceitos

Conforme o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2018, p.20), o IBGC define a governança corporativa como “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”.

Para Andrade e Rossetti (2006), há cerca de 20 anos a compreensão, internalização e exercícios da governança corporativa se tornam importantes desafios para a gestão. A governança corporativa constitui-se através de fundamentos sólidos, definidos por princípios éticos.

As boas práticas da governança corporativa possuem a finalidade de preservar e aperfeiçoar o valor econômico de longo prazo da organização, para facilitar o acesso aos recursos e contribuir para a qualidade da gestão. As boas práticas convertem os princípios básicos em recomendações objetivas, o que gera o alinhamento dos interesses (CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC 2015).

De acordo com Silveira (2005), a governança corporativa afeta o desempenho das organizações, pois estas utilizam às práticas recomendadas pelos agentes de mercado, assim podem obter melhores resultados e conseqüentemente serão melhores avaliadas pelo mercado em relação ao preço de suas ações, se comparadas às empresas que não possuírem uma estrutura de governança tão bem adequada.

As empresas que migraram para o mercado diferenciado, ou seja, aquelas que adotaram as melhores práticas de governança corporativa possuem índices de rentabilidade mais animadores do que empresas não adotaram e seguiram negociando no mercado tradicional (CARVALHO, 2003).

Para Shleifer e Vishny (1997) a governança corporativa garante aos fornecedores de recursos, sendo eles acionistas e investidores, que recebam o retorno sobre o investimento realizado.

3.2. Os 4 princípios de Governança Corporativa

O Código das Melhores Práticas da governança corporativa-IBGC (2015), diz que os princípios básicos estão relacionados em todas as práticas, e a se adotada de forma adequada resultará em um ambiente confiável interno e em relações com terceiros. Assim o IBGC define quatro princípios básicos para a Governança Corporativa: Transparência, Equidade, Prestação de Contas (accountability) e Responsabilidade Corporativa.

3.3. Níveis de Governança Corporativa da B3

Nos anos 70, as leis que disciplinavam o mercado de capitais não tiveram o objetivo de definir condições sólidas de governança, e por este meio, criar um mercado que estimulasse o crescimento empresarial em vista de melhorar as praticas de gestão.

A partir dos anos 90 um conjunto de fatores levou à revisão das condições das instituições e processos de governança, como exigências em virtude da abertura do mercado para participação ativa de investidores. Conforme explica Andrade e Rossetti (2006, p. 438), "a importância da boa governança corporativa para o desenvolvimento do mercado de capitais e do país... tem levado a recomendações e a mecanismos de adesão voluntária, como alternativas compensatórias".

No ano 2000 a B3 criou o Novo Mercado e os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa, onde foram inseridas novas iniciativas a fim de responder à necessidade de melhores padrões de governança das empresas no Brasil (ANDRADE E ROSSETTI, 2006).

O Novo Mercado e os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da Bovespa foram criados com o objetivo de proporcionar aos investidores e as companhias, maior interesse e valorização das negociações. O Níveis de Governança 1 e 2, são para empresas que já estão sendo negociadas no mercado Tradicional, e que queiram aderir às condições impostas para a diferenciação. O Novo mercado possui maior foco para empresas que irão abrir o capital (ANDRADE E ROSSETTI, 2006).

3.4. Indicadores financeiros

Os índices financeiros para Damodaran (2003, pg. 100) “são um subproduto dos demonstrativos financeiros e oferecem medidas padronizadas da lucratividade e grau de risco de uma empresa”. Portanto, antes de ser realizada a análise do desempenho das empresas estudadas é fundamental compreendermos os conceitos de indicadores de endividamento e de rentabilidade e quais indicadores serão olhados para realização de tais análises.

A análise dos índices de endividamento demonstra a política adotada pelas organizações para a obtenção de recursos, assim, é possível identificar o grau em que as empresa possuem o seu ativo financiado por terceiros. Os índices variam de acordo com as decisões estratégicas adotadas pelas organizações, onde relacionam-se as fontes de recursos (Lampert, Boratti, Kuhn, 2012).

Na análise endividamento, foram utilizadas medidas como Fundos Gerados pela Operação (FGO), Dívida, Lucros, Juros, Fluxo de Caixa das Operações (FCO), e Fluxo de Caixa Livre (FCL) (Edital Mantenedoras, 2017).

A análise de rentabilidade indica o retorno que o empreendimento está proporcionando. Assim, a rentabilidade pode ser medida de diversas formas, uma delas é em relação ao capital empregado na obtenção do retorno sobre investimento (DAMODARAN, 2003).

Para análise da rentabilidade, utiliza-se medidas como, Retorno sobre o Investimento (RI), Lucro Líquido (LL) e Ativo Total (AT). Outro indicador trabalhado é o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (PL) (LAMPERT, BORATTI, KUHN, 2012).

Damodaran (2003) ainda contribui com o pensamento de que a análise do retorno sobre os ativos de uma empresa possibilita medir a sua eficiência operacional para geração de lucros a partir de seus ativos, antes de serem considerados os resultados de financiamentos.

Para Neto (2001) analisar os indicadores de ações pode refletir no desempenho sobre o valor do mercado das ações. Para ele, a evolução das cotações de mercado geralmente é vista nos indicadores da análise, o que permite inclusive estabelecer tendências futuras.

4. RESULTADOS

Nesta etapa são apresentados os resultados obtidos através da coleta de dados e suas respectivas análises. A partir deste momento, será tratada a análise de endividamento, que conta com a análise descritiva e a análise cluster. Outro item tratado neste capítulo é a análise de rentabilidade. Em todas as análises, busca-se relacionar o nível de governança corporativa ao desempenho das organizações.

4.1. Análise de endividamento

Neste momento serão tratadas as análises referentes ao endividamento das empresas listadas na B3, onde constitui-se de análise descritiva e análise cluster. Para realização das análises foi utilizado o quadro de indicadores de endividamento disponibilizado pelo Ministério da Educação, através de edital publicado em 2017, como referência para os cálculos e definição da classificação do Grau de Alavancagem de endividamento.

Foram classificadas as 60 empresas estudadas de acordo com o Nível de governança corporativa que as mesmas têm adotado para realização da gestão de suas atividades durante o período de 2012 a 2016. Ao relacionar os níveis da Governança Corporativa com a frequência em que classificam-se as empresas no ano de 2012 a 2016, é possível identificar que, mais da metade das empresas que integram o IBOVESPA optam pelas práticas de Governança do mercado diferenciado, e assim 65% do total de empresas estudadas, estão inseridas no Novo Mercado (NM). No Nível 1 (N1) estão elencadas 18,3% das empresas. O Nível 2 (N2) é representado por 10% das empresas e o Mercado Tradicional (T) por 6,7% do total das empresas estudadas.

No período estudado, que compreende o ano de 2012 a 2016, o grau que se refere aos Fundos Gerados pela Operação (FGO) sobre a Dívida, para 90% das empresas listadas, era altamente alavancado, sendo que do total de empresas analisadas, 10% não possuíam classificação do nível de alavancagem, ou seja, não apresentaram informações suficientes para apuração desta medida de endividamento. Sendo assim, no índice FGO/Dívida, o grau de alavancagem não sofreu influência pelo nível de governança adotado pelas empresas. Ao relacionar os anos estudados, nota-se que a situação permanece a mesma, ou muito semelhante, o que impossibilita relacionar este desempenho ao nível de governança.

É válido lembrar que o desempenho organizacional está atrelado aos níveis de Governança Corporativa, adotado pelas empresas, mas este desempenho evidencia-se nos indicadores de rentabilidade. Assim como já citado no referencial, conforme os autores Correia e Amaral (2008), as boas práticas da governança, se tratando na análise de endividamento, refletem principalmente na obtenção de capital para realização de projetos, possibilitando que as empresas se tornem mais eficientes e competitivas.

Ao analisar os dados que referem-se ao índice da Dívida sobre o EBITDA, no ano de 2012 a frequência apresentada no grau Altamente Alavancado era de 53,3% das empresas. No ano de 2016 este número teve uma redução, encerrando com 38,3% das empresas apresentando grau altamente alavancado. Ainda, outro indicador que

demonstra o melhoramento no índice é o grau Mínimo, que teve aumento, passando de 31,7% no ano de 2012, para 43,3% no ano de 2016.

Ao relacionar o grau de alavancagem aos níveis de governança corporativa, no ano de 2012, percebe-se que das 53,3% empresas que possuíam perfil Altamente Alavancado, 41,7% das empresas adotaram as práticas de Governança Corporativa do Novo Mercado, 6,7% empresas do Nível 1, 3,3% empresas do Nível 2, e 1,7% do mercado Tradicional. As empresas que apresentam baixo risco, ou seja, grau de alavancagem Mínimo, formam 31,7% do total que foram analisadas, destas, 18,3% são empresas que estão no Novo Mercado, 5% Nível 1, 5% Nível 2, e 3,3% mercado Tradicional. No ano de 2013, as empresas mantiveram o mesmo grau de alavancagem apresentado no ano anterior, onde o grau Altamente alavancado manteve-se sendo o mais apresentado pelas organizações.

Já nos anos 2015 e 2016, o cenário no âmbito do endividamento sofreu algumas mudanças. O Nível 1 de Governança Corporativa, representa 18,3% das empresas estudadas, sendo que destas, em relação à Dívida sobre o EBITDA, 1,7% não apresentaram informações no ano de 2015, representando uma diminuição em relação ao ano anterior. 5% das empresas possuíam grau Altamente alavancado e 11,7% apresentavam grau Mínimo, ou seja, em sua maioria, as empresas apresentaram baixo risco nesta análise.

No ano de 2016, na Dívida sobre EBITDA, o nível Novo Mercado, demonstrava que 30% das empresas possuíam grau Altamente Alavancado e 25% grau mínimo, repetindo os índices do ano anterior. Neste momento percebe-se uma diferenciação no grau de endividamento apresentado pelas empresas. Sabe-se que o EBITDA é um indicador que utiliza resultado líquido, sendo assim, a análise feita por Prociandoy e Verdi (2009) que destaca que as empresas que adotam práticas do mercado diferenciado demonstram maior liquidez estão de acordo com os resultados apresentados, evidencia-se que as empresas apresentam diferentes classificações por grau de alavancagem.

A análise dos indicadores FGO sobre Juros demonstra que cerca de 90% apresentaram grau altamente alavancado, sendo que, nos anos de 2012, 2013 e 2014, quase 10% das empresas não apresentaram informações para possível análise. Apenas no ano de 2014, 1,7% das empresas conseguiram diminuir o grau de risco financeiro, sendo classificado como grau de alavancagem Mínimo, porém nos anos seguintes, estas empresas voltam a apresentar grau de alavancagem de maior risco.

Destaca-se nesta análise, empresas que apresentaram grau de endividamento melhor em relação as demais, são empresas que adotam as práticas do mercado diferenciado. Assim, como exemplo, no ano de 2014 a EMBRAER apresentou grau de alavancagem Mínimo, empresa esta, que adota as práticas do Novo Mercado. No ano de 2015, esta mesma empresa, passou a apresentar grau de alavancagem Agressivo. Já no último ano a empresa que passou a apresentar grau de alavancagem Agressivo foi a empresa Klabin S.A., sendo que esta adota as boas práticas do Nível 2 da governança.

Na análise dos indicadores EBITDA sobre os juros, percebe-se que o grau Altamente Alavancado, durante todos os anos foi o mais frequente, e mesmo com o passar dos

anos, poucas empresas conseguiram melhorar seu desempenho para que fosse possível obter grau de alavancagem de menor risco. Assim nos anos de 2012 a 2016, aproximadamente 90% das empresas apresentavam grau altamente alavancado, o que impossibilita relacionar ao nível de governança adotado por elas.

No ano de 2012 a empresa que apresentou o grau de alavancagem Agressivo foi a Eletrobrás, que adota as práticas do mercado Tradicional. No ano de 2014, a empresa Rumo S/A que adota práticas do NM também obteve o grau de endividamento Agressivo. Já no ano de 2015, a empresa Bradespar, que adota as práticas do Nível 1, também obteve o mesmo grau de Alavancagem. Por fim, a empresa a Ecorodovias, que possui práticas do Novo Mercado, alcançou o mesmo grau. A empresa Embraer atingiu o Grau Modesto, ela é uma empresa classificada com o nível Novo Mercado. Deste modo, assim como citado anteriormente, estes indicadores não permitiram relacionar seu desempenho com o nível de governança adotado pelas empresas.

Neste momento é realizada análise do nível de alavancagem das empresas, quanto ao Fluxo de Caixa das Operações sobre o índice de endividamento, o que permite identificar se o fluxo de caixa operacional tem capacidade de cumprir com suas obrigações e realizar investimentos.

Ao comparar o desempenho das organizações listadas na B3, no que se refere ao FCO sobre a Dívida, pode-se concluir que as empresas não conseguiram, no decorrer dos 5 (cinco) anos, realizar melhoramento em seus indicadores de endividamento. Assim, no ano de 2016 as mesmas empresas que em 2012 apresentavam estar com o grau de endividamento alavancado, seguem apresentando tais resultados.

A maior parte das empresas estudadas fazem parte no Novo mercado, e destas, no ano de 2012, 33,3% possuíam grau Altamente Alavancado, no que se refere a fluxo de caixa livre sobre a dívida, 26,7% das empresas apresentaram grau Agressivo, 1,7% grau Mínimo e 3,3% das empresas não apresentaram dados para realização da análise. Ainda, das empresas que adotaram as práticas do Nível 1, 8,3% possuíam perfil Agressivo, 5% Altamente alavancado e 5% não apresentaram dados para a análise. Do Nível 2, 6,7% possuíam grau Agressivo, 1,7% Altamente alavancado e 1,7% não apresentou dados. Nos anos 2013 e 2014, os resultados foram os mesmos.

Relacionando o ano de 2015 aos anos anteriores, o Novo Mercado foi o nível que demonstrou alteração mais notável, aumentando de 26,7% para 41,7% as empresas que possuíam grau Agressivo. Visivelmente estas empresas passaram a adotar práticas que modificaram o seu perfil para Altamente Alavancado, já que o índice diminuiu de 33,3% para 15% em relação ao ano anterior. No ano de 2016, as empresas apresentaram o mesmo grau de alavancagem do ano de 2015.

Os índices demonstram o grau de endividamento das empresas, e é possível afirmar que em todos os anos analisados, as empresas obtiveram um risco financeiro alto, já que em sua grande maioria, os graus enquadravam-se em Agressivo ou Altamente alavancado. A análise do grau de endividamento em relação aos níveis de governança corporativa adotada pelas organizações é de grande importância neste estudo, pois a partir dela, consegue-se identificar se estes níveis impactam no desempenho destas.

Ao realizar a análise cluster, o estudo buscou identificar por meio do software SPSS 12.00, os resultados referentes ao endividamento das organizações e relacionar aos níveis de governança corporativa. Este software realiza o cálculo da média dos resultados, enquadrando cada empresa em um grupo.

Os grupos são classificados como Grupo 1, 2, 3 e 4 e as empresas são enquadradas de acordo com seus indicadores de endividamento por ano. O Grupo que apresenta média geral do índice de endividamento mais elevado é o grupo 1, e o Grupo com a média geral mais baixa é o grupo 4, ou seja, no primeiro grupo encontram-se as empresas que possuem maior risco financeiro, e no grupo 4 empresas com menor risco.

Realizando a análise cluster do ano de 2012, identificou-se que 83,3% das empresas enquadraram-se no grupo 1, no qual o risco financeiro torna-se alto, sendo que destas, 51,7% eram empresas do Novo Mercado, apresentando assim grau altamente alavancado. No grupo encontram-se os índices de endividamento não tão elevado, apenas 1,7% das empresas apresentaram estar com a saúde financeira mais estável, e estas sendo do Novo Mercado.

No ano de 2013, os índices não sofreram alterações significativas em relação ao ano anterior e inclusive, aumentaram as empresas que apresentaram grau Altamente Alavancado, Grupo 1, totalizando 91,7% das empresas, sendo que destas 56,7% eram do Novo Mercado. O Nível 1 que no ano anterior apresentava 15% das empresas no Grupo 1 e 1,7 no Grupo 3, neste ano de 2013 apresentou aumento no Grupo 1, chegando a 18,3%, não pertencendo nenhuma empresa do Nível 1, no Grupo 2 e 3, e 1,7% das empresas no grupo 4.

Ao analisar o ano de 2014, percebe-se que segue aumentando a quantidade de empresas que apresentam o grau Altamente Alavancado, já que neste ano, 95% de empresas classificaram-se no Grupo 1. Vale lembrar que neste índice de endividamento enquadraram-se as empresas que apresentaram as maiores médias de endividamento. Do total de empresas que estavam no Grupo 1, 58,3% eram do Novo Mercado, índice este que também aumentou em relação ao ano anterior.

As empresas do Novo Mercado no ano de 2015 mantiveram os mesmos índices em relação ano anterior, ou seja, 58,3% pertencendo ao Grupo 1. No total pertencentes ao Grupo 1, além do NM, 16,7% eram do Nível 1, 8,3% do Nível 2 e 8,3% do mercado Tradicional. Em relação ao ano anterior o único nível que apresentou alteração foi o Nível 1, que passou a ter 16,7% das empresas apresentando estar no Grupo 1, o que significou uma melhora no desempenho financeiro de 3,3% das empresas.

No ano 2016, último ano a ser analisado, o total de empresas que apresentaram grau de endividamento Altamente Alavancado, ou seja, pertencentes ao Grupo 1, voltou a subir, chegando a 95% das empresas, e destas, 58,3% eram empresas do Novo Mercado, 18,3% do Nível 1, 10% do Nível 2 e 8,3% do mercado Tradicional. Do Nível 1, as empresas que se encaixavam no Grupo 2 e 3, passaram a ser do Grupo 4 e 1.

Verifica-se assim, que, em relação ao grau de endividamento e os índices de endividamento, as análises apresentaram que as empresas possuem um perfil financeiro

de alto risco. As empresas que apresentaram maior grau de alavancagem foram empresas do Novo Mercado.

Passamos agora a olhar para a rentabilidade das empresas, de acordo com os níveis de governança adotados por ela, e buscar compreender se tais níveis, impactam no desempenho da rentabilidade.

4.2. Análise de rentabilidade

A análise da rentabilidade apresentada neste momento relaciona as variáveis dos demonstrativos de resultado financeiro das empresas listadas na B3, procurando analisar a capacidade destas empresas de gerarem retorno, e assim, identificar se os níveis de governança estão atrelados ao desempenho das mesmas.

Os dados analisados referem-se aos índices de rentabilidade durante o período de 2012 a 2016. Através das análises fica visível que em todos os anos as empresas do Novo Mercado têm mostrado se destacar em seus resultados, tanto que, este é o nível mais adotado pelas 60 organizações listadas na B3. Na rentabilidade das ações, em todos os anos analisados, as empresas que obtiveram melhores resultados foram empresas que adotam as práticas do Novo Mercado.

Conforme a proposta de identificar o desempenho das organizações que adotam as práticas dos níveis de Governança Corporativa, procura-se neste momento, atrelar a rentabilidade das empresas ao Nível de Governança adotada por elas. Assim, é realizado o cálculo da média, das medidas de rentabilidade, para identificar quais destes níveis permitem maiores retornos às organizações.

Identifica-se assim que a média da rentabilidade da Ação mais alta apresentada é no Nível 2 (N2), onde calculou-se uma média de 21,94%. Tal média se justifica pelo retorno gerado no ano de 2016. O índice de retorno neste ano foi elevado resultando em uma média total de 114,75%.

O Nível 1 (N1) é o qual, apresenta melhor índice de rentabilidade no que se refere ao Lucro Líquido sobre o Patrimônio Líquido, quando assim, tratado a média geral das medidas. Este nível apresenta média total para a medida LL/PL de 12,19%. Este nível chama a atenção ainda no ano de 2016, em que a No mercado Tradicional, a medida da rentabilidade por ação, têm demonstrado bons resultados assim como as empresas que adotam práticas do mercado diferenciado. Agora, se analisadas as medidas que utilizam os resultados líquidos, LL/AT e LL/PL, os dois níveis que apresentaram melhor média de desempenho, são considerados os mais altos na Governança Corporativa.

Desta maneira, pode-se relacionar os resultados obtidos, ao referencial apresentado neste estudo e afirmar que as práticas do Mercado diferenciado trazem melhorias na rentabilidade das empresas. Conforme Martins, Silva, Nardi (2006), empresas que adotam nível diferenciado, demonstram que a organização utiliza padrões de gestão e transparência superior, afetando de forma positiva a liquidez das ações.

O Novo Mercado é o nível de Governança Corporativa, no qual as empresas apresentaram melhor média quanto à medida do Lucro Líquido sobre o Ativo Total.

Assim, a média total apresentada pelas empresas neste nível chegou a 4,83%. As empresas do Novo Mercado, também apresentaram bom índice de rentabilidade das ações, tendo alcançado média de 15,45%, sendo esta, média melhor que das empresas do Nível 1.

Na análise cluster das medidas de rentabilidade, assim, como nas medidas de endividamento, é realizada a divisão em quatro grupos. No grupo 1, os indicadores obtidos são maiores, o que indica um maior retorno, já no grupo 4, os indicadores são menores, o que representa um menor retorno.

Ao realizar a análise do Lucro Líquido sobre o ativo total, identificou-se que no ano de 2012, 61,7% das empresas possuía seus indicadores de rentabilidade no grupo 1, o que representa uma alta rentabilidade sobre o ativo total, visto que 41,7% eram empresas do Novo Mercado. No ano de 2013, o aumento de empresas que passaram a pertencer ao grupo 1 é significativo. Apenas no Novo Mercado o aumento de empresas que passaram a apresentar grau de rentabilidade superior, passando de 41,7% no ano de 2012 para 50% no ano de 2013. O Nível 1 e o Nível 2 também apresentaram aumento das empresas no Grupo 1, em relação ao ano anterior.

Já no ano de 2014, em decorrência da piora nos índices de rentabilidade, o grupo 1 que no ano anterior contava com 73,3% das empresas, neste ano, passa a ter 55%. No ano de 2015, o Grupo 1, era composto por 81,7% das empresas. Este aumento se deve principalmente às empresas que adotam as práticas de governança do Novo Mercado, sendo que, somente neste nível, 20% das empresas, apresentaram desempenho superior. No último ano de análise, o grupo 1, segue sendo o grupo em que mais se encontram as empresas devido ao índice de rentabilidade apresentado por elas.

O índice do Lucro Líquido sobre o Patrimônio Líquido demonstra a capacidade de uma empresa recompensar os sócios e acionistas. Assim como na análise da medida anterior, no LL/PL, quanto maior o indicador obtido, melhor o desempenho da organização.

No ano de 2012 as empresas do Nível 2, demonstraram obter bons resultados de rentabilidade, onde todas, encontravam-se no grupo 1, grupo este com os melhores índices de retorno. No total 85% das empresas apresentavam possuir índices pertencentes ao grupo 1, sendo destas, 50% empresas do Novo Mercado. Deve-se levar em conta ainda, que no ano de 2012, a melhor média da medida LL/PL foi do Novo Mercado, o que novamente confirma a ideia de que o mercado diferenciado traz benefícios às empresas, no que se refere a lucro líquido, mesmo que existam empresas do NM que se enquadraram nos grupos 2, 3 e 4.

Ao analisar o ano de 2013, identificou-se que, no total das empresas optantes pelas práticas do Novo Mercado, 56,7% das empresas apresentam estar no Grupo 1. Do ano 2013 para o ano 2014, as empresas conseguiram manter seus índices dentro dos grupos de indicadores, não havendo alterações.

No ano de 2015 nota-se uma grande mudança em comparação ao ano anterior. Leva-se em conta o total das empresas que enquadravam-se no grupo 1, e percebe-se que neste grupo houve uma diminuição que passou de 93,3% no ano de 2014, para 80% no

ano de 2015, conseqüentemente, há um aumento de empresas que apresentam indicadores que constam no grupo 2, ou seja, estas empresas, obtiveram um rentabilidade inferior ao ano anterior.

Apesar de nem todos os indicadores terem melhorado, o índice de retorno obtido pelas empresas, no ano de 2016 foram classificadas como grupo 1, representando alta rentabilidade.

No ano de 2012 as empresas do mercado Tradicional apresentavam bons resultados de desempenho em relação às empresas do mercado diferenciado. Neste período, 3,3% das empresas do mercado T apresentavam os piores indicadores. Já para 38,3% das empresas do Novo Mercado, os indicadores da rentabilidade enquadram-se na média apresentada para o Grupo 2, grupo este que apresenta em segundo lugar os melhores índices. Empresas do Nível 2, também apresentaram bons índices de rentabilidade, estando nos grupos 1 e 2. A rentabilidade da ação no ano de 2012, teve maior média no Nível 2, sendo que 1,7% deste nível está no grupo 1 e 3,3% no grupo 2.

Para 33,3% das empresas do Novo Mercado, o índice de rentabilidade da Ação, apresentou-se entre os mais altos no ano de 2013, estando estas empresas no grupo 1, sendo que, ainda 10% das empresas deste nível encontravam-se no grupo 2. Analisando a média do índice isoladamente, nota-se que este, apresentou-se inferior em relação ao ano anterior, representando uma diminuição na média encontrada. As empresas do N2 por sua vez, apresentaram índices encontrados na média do grupo 1, assim, a rentabilidade das ações, neste nível, são consideradas elevadas em relação aos demais níveis.

No ano de 2016, as empresas do Novo Mercado são as únicas a apresentarem indicadores que enquadram-se no grupo 4. Porém, assim como no ano anterior, em 2016, 33,3% das empresas apresentam índices aptos ao grupo 1, onde a média desta medida melhorou em relação ao anterior. Apesar de 3,3% das empresas apresentarem baixa média de rentabilidade, em sua maioria, as empresas apresentaram possuir altos índices de rentabilidade.

Ao realizar a análise conjunta das medidas de rentabilidade, das empresas analisadas no período de 2012, destacaram-se ao apresentar um melhor desempenho nos resultados de rentabilidade, às empresas do Novo Mercado, onde 3,3% classificaram-se no Grupo 1, e 33,3% no Grupo 3, grupo este que apresenta a segunda melhor média de rentabilidade. As empresas do Nível 1, representadas na totalidade de 20% nas empresas listadas na IBOVESPA, demonstra que, 15% destas empresa, possuem indicadores de rentabilidade que enquadram-se no grupo 3, sendo este, o grupo que apresenta uma das piores médias obtidas.

Apesar das empresas que têm utilizado as práticas do Nível 1, Nível 2 e mercado Tradicional da governança corporativa, apresentaram em suas totalidades, bons índices de rentabilidade, pertencendo todas, ao Grupo 1 no ano de 2014, se relacionadas aos indicadores obtidos pelas empresas do Novo Mercado, as demais apresentaram indicadores inferiores.

A análise da rentabilidade apresentou que no ano de 2015 algumas empresas obtiveram desempenho superior ao ano anterior. Empresas dos níveis N1,N2 e T, que antes todas apresentavam fazer parte do Grupo 1, agora passaram a fazer parte do Grupo 2, e do Grupo 3. Já o Novo Mercado, segue sendo o único nível que as empresas estão no grupo 4. Além disto, algumas empresas deste mercado apresentaram melhorar seu desempenho, em relação ao ano anterior, passando a apresentar médias do grupo 3.

Os indicadores do Nível 1 da governança corporativa demonstraram que no ano de 2016, a média do retorno das empresas piorou em relação ao ano anterior, já que 3,3% das empresas, que antes estavam no grupo 1, passaram a fazer parte do grupo 2. O Novo Mercado seguiu apresentando as melhores médias de rentabilidade, estando 56,7% das empresas no grupo 1.

Assim, conclui-se nesta análise, que as empresas do Novo Mercado, têm apresentado as melhores médias de rentabilidade, sendo que, sempre neste nível houveram empresas que apresentavam indicadores para o Grupo 1 e 2. Deste modo, evidenciam-se as teorias apresentadas, conforme referencial, onde apresenta-se a defesa de que os níveis de governança proporcionam às empresas melhor desempenho, mesmo que em determinados momentos algumas empresas optantes pelos níveis mais elevados de governança também obtiveram enquadramento nos grupos 3 e 4.

5. CONCLUSÃO

Após realizadas as análises, pode-se afirmar que, as empresas do mercado diferenciado, bem como as empresas do mercado Tradicional, apresentaram grau de endividamento, na maioria dos indicadores, Altamente Alavancado. Deste modo, percebe-se que quanto ao grau de endividamento, os níveis não interferem no grau de alavancagem, mas para Shleifer e Vishny (1997) a governança corporativa assegura aos fornecedores de recursos, que obtenham o retorno investido, assim, a governança prevê o cumprimento das obrigações contratas pelas organizações.

De acordo com os objetivos propostos na busca de relacionar os níveis de governança ao desempenho organizacional, na análise de rentabilidade foi possível identificar com maior clareza a influência das práticas do mercado diferenciado. Assim, conforme os objetivos estabelecidos foi possível analisar o comportamento financeiro das empresas listadas na B3 durante o período de 2012 a 2016. As empresas enquadradas nos níveis mais elevados de governança corporativa da B3, como do Novo Mercado, apresentaram neste, medidas mais elevadas de rentabilidade, assim como empresas classificadas no Nível 2. É possível identificar que dentre as empresas com maior rentabilidade nos anos estudados, as empresas do Novo Mercado sempre apresentaram rentabilidades superiores.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOVESPA. Código Brasileiro de Governança Corporativa: Companhias Abertas. Grupo de Trabalho Interagentes; coordenação Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016.

DAMODARAN, Aswath, Avaliação de Investimentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FORTUNA, EDUARDO. Mercado financeiro : produtos e serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NETO, ALEXANDRE ASSAF. Mercado financeiro. São Paulo: Atlas, 2001.

NETO, ALEXANDRE ASSAF. Finanças corporativas. São Paulo: Atlas, 2009.

PANTOJA, TERESA; ZIBORDINI, CHRISTOPHER. Os níveis diferenciados de práticas de governança Corporativa da BOVESPA.

SILVEIRA, A. M.; BARROS, L. A. B. C.; FAMÁ, R. Governança Corporativa e Valor das Companhias Abertas no Brasil. Revista Brasileira de Finanças, v. 4, n. 1, p. 1-30, 2006.

TÉLES, Cristhiane Carvalho, Análise dos Demonstrativos Contábeis Índices de Endividamento, agosto de 2003.

VERGARA, SYLVIA CONSTANT, Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: At, 2000.

ZAMBERLAN, Luciana et al. Pesquisa em ciências sociais aplicadas. Ijuí: Ed. Unijuí, 2014/2016.

ADOPCIÓN DE LA NORMA INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN FINANCIERA 16 ARRENDAMIENTOS EN EMPRESAS CHILENAS DEL SECTOR TRANSPORTE

ADOPTION OF IFRS 16 ON LEASES IN CHILEAN COMPANIES IN THE TRANSPORTATION SECTOR

Gonzalo Narciso Pino Aguilera

Contador Auditor, Universidad del Bío-Bío, Concepción (Chile)

e-mail: gonzalo.pino1602@alumnos.ubiobio.cl

Fernando Andrés Morales Parada

Doctor en Contabilidad y Finanzas, Universidad del Bío-Bío, Concepción (Chile)

e-mail: fmorales@ubiobio.cl

Resumen

El propósito de este estudio es analizar la aplicación e impactos de la Norma Internacional de Información Financiera 16 de Arrendamientos, evaluando los Estados Financieros de siete empresas chilenas de transporte y logística. Es una investigación empírica con enfoque descriptivo entre empresas cotizadas en la bolsa de valores chilenas. Se obtuvo que las empresas más afectadas son RedBus Urbano S.A., LATAM S.A. y Correos de Chile, debido al gran reconocimiento de activo y pasivo de arrendamiento operativo. Las empresas pertenecientes a este sector y que utilizan un alto arrendamiento operativo para financiar las operaciones de la empresa se ven expuestas al requerimiento de la NIIF 16 y por consecuencia a modificaciones en los estados contables y métricas financieras.

Palabras claves: Arrendamientos, Chile, NIIF 16

Clasificación JEL: M40, M49

Abstract

The purpose of this study is to analyse the application and impacts of International Financial Reporting Standard 16 on Leases, evaluating the financial statements of seven Chilean transport and logistics companies. It is empirical research with a descriptive approach among companies listed on the Chilean stock exchange. It was found that the most affected companies are RedBus Urbano S.A., LATAM S.A. and Correos de Chile, due to the high recognition of operating lease assets and liabilities. Companies belonging to this industry that use a high level of operating leases to finance their operations are exposed to the requirements of IFRS 16 and consequently to changes in their financial statements and financial metrics.

Keywords: Leasing, Chile, IFRS 16

JEL Classification: M40, M49

1. INTRODUCCIÓN

Los cambios en criterios contables habitualmente traen aparejados impactos en los estados financieros, los que dependiendo de lo modificado en las normas y a su vez en las masas patrimoniales de las empresas, pueden generar diferentes impactos en la posición financiera. El leasing es un producto maduro en el mercado internacional y ha sido utilizado por agentes económicos durante siglos (Morales y Zamora, 2018). La regulación de estas operaciones financieras bajo NIIF 16 reemplazó la anterior norma sobre arrendamiento (NIC 17) y estableció nuevos criterios contables para los arrendamientos operativos y financieros, identificando el reconocimiento, la medición, la presentación y la información que las empresas deben revelar sobre el arrendamiento según el International Accounting Standards Board (NIIF 16, 2016), publicada en enero del año 2016 y estableciendo su obligatoriedad a partir del 1 de enero del año 2019, los cambios en los criterios contables podrían tener impactos significativos en los estados financieros de empresas que cuentan con grandes operaciones de arriendo operativo. Estos cambios se ven reflejados en el reconocimiento de estos arrendamientos como un activo y un pasivo en los Estados Financieros y en el aumento de la amortización y el interés en las cuentas de pérdida y ganancia, provocando cambios en los indicadores financieros como el EBITDA, ratios, entre otros que normalmente son utilizados por empresas, inversores y analistas financieros, tal como lo describen Enríquez (2019) y Zamora y Morales (2019) y en el apalancamiento o leverage, como lo demuestran Magli et al. (2018).

Las normas internacionales tienen como objetivo crear un orden en la contabilidad para hacer más comparables las informaciones que entregan las empresas que actúan en un mismo mercado, además, para reflejar la esencia de las operaciones de un negocio y presentar la situación financiera de las empresas (Monge, 2005). En este sentido, el esfuerzo latinoamericano por armonizar entorno a la contabilidad internacional ha sido amplio, con diferentes organismos promoviendo la aplicación tras el avance europeo. En este sentido, tal como lo dejaron de manifiesto Morales y Jarne (2006), lo que da cuenta de una experiencia en el tiempo de la adopción de diversas normas y por lo tanto de una adaptación a los cambios, en cuanto a su correcto reconocimiento y revelación.

La necesidad de una normativa para la regularización del sistema de arrendamientos avanzó en 1982 con la primera aparición de la NIC 17 titulada “*Contabilización de los Arrendamientos*”, donde se estipulaba la forma en cómo se debía llevar la contabilidad de los arrendamientos en las empresas. Sin embargo, con el tiempo surgió la necesidad de mejorar esta normativa, y en diciembre del año 1997 se emitió la nueva NIC 17 “Arrendamientos” que sustituyó la antigua norma. No obstante, el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) decidió que todas las Normas e Interpretaciones emitidas bajo elaboraciones anteriores continuarán siendo aplicables a menos y hasta que fueran modificadas o retiradas (NIC 17, 2001). El 16 de enero del año 2016, con la publicación de la nueva normativa contable NIIF 16 emitida por el IASB, se reemplazó la NIC 17. Esta nueva normativa entró en vigor el 1 de enero del año 2019 y desecha, casi en su totalidad, el reconocimiento contable de los arrendamientos operativos establecidos en la NIC 17 y señala nuevas definiciones utilizadas para el desarrollo y contabilización del arriendo (PwC, 2016).

Con la entrada en vigor de la nueva normativa sobre arrendamientos, Del Campo (2018) comentó que esto trajo consigo grandes cambios en los pasivos, patrimonio y en los estados de resultados de los arrendatarios. No así en los arrendamientos por parte del arrendador, donde la contabilización, clasificación y sus derivados no presentaron grandes cambios. La NIIF 16, mejoró la calidad de la información contable, además del manejo de las cuentas en los EEFF. Estos cambios presentan gran relevancia en las empresas que tienen una gran cantidad de activos arrendados como son las empresas de aerolíneas, *retail*, logística y distribución. Sin embargo, los alquileres que no tienen un plazo de arrendamiento superior a 12 meses, o que el valor del arrendamiento sea inferior a 5 mil dólares (cuando son nuevos), la norma hace una excepción única en su aplicación (Del Campo, 2018). Cabe destacar que, si un arrendatario tiene un activo arrendado con estas características, el alquiler debe ser reconocido como un gasto lineal por el periodo establecido en el contrato.

En cuanto a la contabilidad de los arrendatarios en la promulgación de esta norma, se producen cambios significativos. Ahora, los arrendamientos operativos son reconocidos en el balance del arrendatario, y no son dejados “off-balance” como se hacía con la NIC 17. Este cambio, inevitablemente incrementó los activos y pasivos, como si fueran compras financiadas, además desecha la clasificación de arrendamientos para el arrendatario y elimina la disimilitud entre financieros y operativos (Deloitte, 2016).

Respecto a los cambios implementados por la NIIF 16 señalados anteriormente, se deduce que además pueden alterar “indicadores financieros más comúnmente utilizados, tales como el índice de apalancamiento, posición corriente, rotación de activos, costo de financiamiento, EBITDA, EBIT, utilidad operativa, resultado neto, EPS, ROCE y flujo de caja operativo” (PwC, 2016, p.4) e indica que estos cambios pueden afectar el comportamiento de los integrantes del mercado. Mientras que Öztürk y Serçemeli (2016) indican que las empresas debido a sus recursos limitados y de gran costo deciden invertir en arrendamientos antes de comprar, además comentan que la aplicación de la NIC 17 era bastante criticada por su tratamiento sobre los arrendamientos operativos, ya que resultaba que al comparar dos empresas de las mismas características fueran percibidas muy diferentes entre sí por los inversionistas y explican que es por esta razón que la NIIF 16 termina con la distinción entre los arrendamientos operativos y financieros del arrendatario. La investigación hecha por Öztürk y Serçemeli (2016) explica el impacto que la empresa Pegasus Airlines Company sufrió en la aplicación de la NIIF 16. Los pasivos de la empresa aumentaron un 52,2%, además de una disminución en su patrimonio total del 12,5%, por otro lado, sus activos se vieron incrementados en un 29,3% exponiendo así, los cambios que produce esta norma en empresas con grandes cantidades de arrendamiento operativo. Siguiendo a Núñez (2021) el impacto de la norma no es menor en los estados contables y los principales indicadores financieros, la información que se incluye en el balance es relevante y los importes son materiales en sectores como el *retail*, ofreciendo una mejora en la comparabilidad y una mayor transparencia de información tendiente a mejorar la toma de decisiones de los stakeholders.

Cabe mencionar dos conceptos fundamentales a tener en cuenta en este contexto, uno de ellos es el referido a empresas de alquiler. El alquiler es un método de financiamiento comúnmente utilizado en el mundo, que permite a las empresas incorporar un

activo sin tener que desembolsar grandes cantidades de dinero. Es por esto, que los cambios que trajo la NIIF 16 son tan relevantes en el mercado (PwC, 2016). Del Campo (2018, p.76) comenta que, un cálculo hecho por la IASB respecto a los reportes de empresas que utilizaban la NIC 17 arrojó que, dentro de 30 000 empresas que reportan en NIIF en todo el mundo, 14 000 representaban sus arrendamientos fuera del balance en sus reportes anuales. Además, expone que 1 145 empresas “contabilizan más del 80% del valor presente total de los pagos futuros por concepto de arriendos fuera del balance”. Por su parte, el segundo concepto hace mención a empresas de transporte y logística, dado que en la amplia gama de entidades afectadas por la NIIF 16, se encuentran las empresas de transporte y logística, principalmente por su gran cantidad de arrendamientos de acuerdo con lo que expone Del Campo (2018). Además, PwC (2016) señala que las entidades que se envuelven en esta área, debido a su gran cantidad de contratos de arrendamiento experimentan impactos en los aspectos de opción de renovación, identificación del contrato y en la separación de los elementos del mismo. Otros autores observan impactos positivos de la aplicación de la NIIF, especialmente tras la vigencia y uso obligatorio (no así mientras era de uso voluntario) como Zwang (2020), quien afirma que hay evidencia de que la adopción de la NIIF 16 creará una reacción positiva del mercado, que puede ser causada por una disminución de la asimetría de información entre inversores y empresas.

La llegada de la NIIF 16 cambia la estructura económica del arrendamiento operativo en los Estados de Situación Financiera y del Estado de Resultado, modificando significativamente las cuentas que los componen, todo esto con la intención de presentar el reconocimiento del arrendamiento operativo en los estados financieros y lograr que se proporcione información relevante de forma que se representen fielmente las transacciones del arrendamiento. La incorporación de las obligaciones fuera de balance en los activos ha sido algo muy comentado de acuerdo con Deloitte (2016). Además, genera cambios en los ratios y métricas del negocio por el aumento de activo y también de pasivo, por el reconocimiento de una obligación por la contraprestación de activos por derecho de uso. El valor de los activos normalmente disminuirá más rápido que el valor del pasivo, por consecuencia se reportará un menor patrimonio.

Otros cambios son el registro del gasto de forma lineal que es eliminado para los arriendos superiores a 12 meses y para los arrendamientos que superen el valor de 5000 dólares cuando son nuevos, es por esto que, ahora deben reconocer un interés y una depreciación por el arrendamiento. La eliminación del gasto único del arrendamiento reconocido fuera de balance disminuye los costos operativos de las empresas y ahora presentan un mayor EBITDA. Aumento las cuentas de depreciación, amortización y los costos financieros por el reconocimiento de intereses. Por lo tanto, se considera que la importancia del estudio de esta normativa y los cambios asociados a ella, radica en la premisa de que la incorporación de estos cambios en la contabilidad pudiera estar afectando los índices de cobertura, índices de crédito, costos de interés y la presentación de los estados financieros de empresas de transporte y logística, ocasionando la incertidumbre de saber cómo se están desarrollando dichas empresas en estos y otros aspectos, considerándose el análisis crítico de esta normativa, como la principal motivación para realizar esta investigación. Estos asuntos invitan a cuestionarse, ¿En qué medida afectó la adopción de esta nueva normativa NIIF 16 en un sector específico como el relacionado

con transportes? Por lo tanto, el objetivo del trabajo es analizar la NIIF 16 Arrendamientos con un enfoque centrado en el estudio de los estados financieros anteriores a la aplicación de la normativa y los actuales, describiendo los cambios relevantes que han experimentado algunas empresas en su información financiera.

2. DESARROLLO

2.1. Diseño y Metodología

La presente investigación fue identificada específicamente como una investigación aplicada, la cual recibe el nombre de “Investigación práctica o empírica”, esta se distingue de las otras porque busca utilizar y ejecutar los conocimientos adquiridos sobre un tema y el interés del investigador radica principalmente en las consecuencias prácticas (Murillo, 2008, como se citó en Vargas, 2009, p.159). La selección de la muestra fue de tipo no probabilístico por conveniencia, ya que se seleccionaron empresas del sector transporte y logística que cotizan en el mercado de valores chileno: Buses Metropolitana S.A. y Filiales, Correos De Chile, LATAM Airlines Group S.A. y Filiales, San Antonio Terminal Internacional S.A., Puertos y Logística S.A., RedBus Urbano S.A. y Subus Chile S.A. La industria del transporte y la logística en Chile cuenta con altos niveles de rendimiento especialmente en América, donde se encuentra en el tercer lugar, solo detrás de Estados Unidos y Canadá. La gran capacidad y desempeño de las empresas chilenas viene de la mano con el desarrollo económico del país, su política de comercio y las tecnologías adecuadas que presentan un contexto ideal para el crecimiento de la industria (Diario Financiero, 2020). Por lo que, la relevancia del trabajo es que aporta una mirada actualizada de los impactos de la implementación de la nueva norma de arrendamiento.

A continuación, se presenta Tabla 1 de información correspondiente a las empresas de la muestra con el fin de representar las cifras que mantiene la industria del transporte y logística.

Tabla 1. Cifras de información

	N° de trabajadores	Total, activos 2019	Total, pasivos 2019	Patrimonio total - déficit de patrimonio
Buses metropolitana S. A	4 294	202 617 275	147 012 180	55 605 095
Correos de Chile	2 300	116 201 503	86 991 818	29 209 685
LATAM S. A	29 087	15 847 486 209	13 495 909 694	2 351 576 516
Puertos y logística S. A	2 000	474 841 288	268 041 263	206 800 025
Terminal San Antonio S. A	1 337	170 268 107	109 580 724	60 687 383
RedBus Urbano S. A	3 200	43 402 345	37 129 909	6 272 436
Subus Chile S. A	5 575	85 894 500	137 130 232	(51 235 732)

Fuente: Elaboración propia

2.2. Resultados

A continuación, en la Tabla 2, se encuentra el reconocimiento inicial y la medición posterior del activo por derecho de uso. Se representan los impactos presentados en los estados financieros de las empresas de transporte y logística seleccionadas para la investigación.

En el análisis, se extrae que la medición posterior más utilizada por la muestra para los efectos de la norma es el modelo del costo. Paralelo al reconocimiento del derecho de uso, se reconoce inicialmente el pasivo por arrendamiento en las cuentas de pasivos, aumentando las cuentas de pasivos corrientes y no corrientes correspondientes al pago por arrendamiento.

Tabla 2. Adopción inicial del derecho de uso y pasivo por arrendamiento, cifras en Miles de pesos chilenos (M\$)

	Adopción NIIF 16 01-01-2019	Depreciación	Saldos al 31-12-2019	Pasivo corriente	Pasivo no corriente	Pasivo por arrendamiento Al 31-12-2019
Buses Metropolitana S. A	1 371	446	926	491 279	434 237	925 516
Correos de Chile	9 276	2 538	6 738	2 508	4 325	6 833
LATAM S.A.	2 491 507	334 929	2 156 578	311 141	2 072 735	2 383 876
Puertos y logística	2 596	1 081	1.515	875	706	1 581
T. San Antonio S.A.	816	136	680	168	525	694
RedBus Urbano S. A	4 568	868	3 700	5 695	237	8 068
Subus Chile S.A.	2 361	1 316	2 594	1 344	1 320	2 665

Fuente: Elaboración propia

La medición posterior de los pasivos por arrendamiento va a incrementar el valor del pasivo por incorporación de la tasa de interés y luego se disminuirá por los pagos mensuales del arriendo, en la línea de lo observado en otros estudios como Tumpach et al., (2021) que observan el uso de tasas de descuento en compañías eslovacas o bien el uso de modelos hará la proyección de tasas de descuento como lo plantean (Zamora y Morales, 2019).

Impacto de la adopción de la NIIF 16 en los estados financieros

El tratamiento contable de los arrendamientos en el año 2018 para las empresas investigadas no presentaba información detallada de los arrendamientos en los estados financieros, las que seguían un tratamiento llamado Off-Balance. Esto no permitía medir realmente el impacto que tenía el hecho económico del arrendamiento operativo. La Tabla 3 mide el porcentaje que representa el antiguo arriendo operativo dentro del total de activos no corriente, identificando así el efecto de la implementación de la NIIF 16 en los Estados Financieros.

Tabla 3. Impacto del reconocimiento de derecho de uso y pasivo por arrendamiento al total de activos y total de pasivos. Cifras en Miles de pesos chilenos (M\$)

Impacto del activo y pasivo	Buses Metropolitanos S.A.	Correos de Chile	LATAM S.A.	Puertos y logística	T. San Antonio S.A.	RedBus Urbano S.A	Subus Chile S.A.
Derecho de uso	926	6 738	2 156 578	1 515	680	3 700	2 594
Total, activo no corriente 2019	170 476	68 184	12 827 789	396 493	142 520	16 325	45 127
Porcentaje	0,54	9,88	16,81	0,38	0,48	22,66	5,75
Obligaciones por arrendamiento	926	6 833	2 383 876	1 581	694	8 068	2 665
Total, pasivo 2019	147 012	86 991 818	13 495 910	268 041	109 580	37 130	137 130
Porcentaje	0,63	7,86	17,66	0,59	0,63	21,73	1,94

Fuente: Elaboración propia

La empresa que tiene un mayor impacto en el reconocimiento de activo por arrendamiento es RedBus Urbano, con un porcentaje del 22,66% aportando poco más de una quinta parte del total activo no corriente. Además, RedBus junto con Correos de Chile y LATAM S.A debido a su alta contabilización por conceptos de arriendo pueden llegar a reconocer un mayor gasto por depreciación y cambios en los ratios financieros comparados al año 2018. Respecto a la empresa LATAM S.A el reconocimiento de aeronaves y motores como derecho de uso, aumenta en un 16,81% el impacto en las cuentas de activos no corrientes para esta empresa.

Por otra parte, los bajos porcentajes de las 4 empresas restantes resultaron ser menos significativas. El pasivo por arrendamiento reconocido por las empresas Correos de Chile, LATAM S.A y RedBus Urbano S.A, fue de alto impacto en comparación al resto de empresas de la muestra, las similitudes de altos porcentajes de activo y pasivo por arrendamiento corresponden al efecto de reconocer el activo y pasivos correspondientes a la partida doble. Por otro lado, las diferencias de valores de la cuenta de activo y pasivo por arrendamiento se deben principalmente a su medición posterior, donde las deducciones por depreciación y los pagos por arrendamiento con interés afectan los saldos finales al 31 de diciembre de 2019, se analiza además que las empresas que adoptaron grandes

cantidades de pasivo por arrendamiento como LATAM S.A, Correos de Chile y RedBus Urbano van a sufrir alteraciones en los Ratios de Apalancamiento, Razón corriente, entre otros.

Por su parte, las depreciaciones calculadas en la medición posterior del activo por derecho de uso generan un impacto en las cuentas de estado de resultado propias de las empresas de la muestra. El efecto de reconocer un alto gasto en el periodo contable al 31 de diciembre de 2019 significa disminuir los ingresos o utilidades del periodo, por consecuencia un menor valor para determinar el pago de impuestos y para la distribución de las utilidades de los socios. De acuerdo a la Tabla 4, Correos de Chile representa el mayor porcentaje de impacto de las 7 empresas, mientras que el resto de las empresas de la muestra presenta porcentajes inferiores a 5,1%.

Tabla 4. Impacto del incremento de depreciación e interés en la cuenta de gastos y costo financiero, cifras en Miles de pesos chilenos (M\$)

Im- pacto de inte- rés y depre- ciación	Bu- ses Me- tropolita- na S. A	Co- rreos de Chile	LATAM S.A.	Puer- tos y lo- gística	T. San Antonio S.A.	RedB us Ur- bano S. A	Subus Chile S.A.
De- pre- cia- ción	446	2.53 8	300.889	1.08 1	136	868	1.316
To- tal de gasto	11.3 19	15.2 29	5.975.3 79	19.5 09	3.36 2	63.57 9	142.7 51
% de im- pacto 2019	3,94	16,6 7	5,04	5,54	4,05	1,37	0,92
Inte- rés	162	233	136.633	767	30	2.912	142
Cost o finan- ciero	4.08 0	14.3 78	443.335	14.5 68	3.55 8	513	5.154
% de im- pacto 2019	3,98	16,2 4	30,82	0,53	0,84	56,90	2,77

Fuente: Elaboración propia

El impacto determinado por los cálculos de la Tabla 4, presenta que Correos de Chile, LATAM y RedBus Urbano tienen un alto impacto en el reconocimiento de intereses en la cuenta de costos financieros comparado con las otras empresas de las empresas de la muestra. Al aumentar la deuda, aumenta el gasto financiero, por consecuencia la utilidad neta se ve reducida y al disminuir la utilidad neta se produce una modificación en el ratio de rentabilidad financiera como es en el caso de RedBus Urbano cuyos costos financieros se componen por un 56,9% de intereses por arrendamiento.

Cambios en los indicadores financieros por la adopción de la NIIF 16

El incremento de activo y pasivo cambió algunos indicadores financieros que proporcionan información para la toma de decisiones a quienes están interesados en la empresa, sean estos los socios, dueños, accionistas, etc. Los índices financieros calculados son de liquidez, gestión, apalancamiento y rentabilidad. Cada uno de los indicadores financieros obtuvieron variaciones respecto al aumento o la disminución del porcentaje comparados con el año 2018, cuando la norma aún no estaba vigente. Para la siguiente representación de los cambios, se ha decidido mostrar los indicadores financieros de cada una de las empresas. Se puede identificar que Correos de Chile y RedBus Urbanos muestran las mayores diferencias de ratios financieros comparados entre los años 2018 y 2019. Esto ocurre porque el impacto de la adopción de la NIIF 16 fue mayor por la cantidad de arrendamiento operativo que reconocieron estas empresas en el año 2019. Es importante considerar que hay empresas que tuvieron grandes cambios como también algunas que su impacto fue mínimo, por lo que empresas como Terminal San Antonio y Subus Chile presentan menores fluctuaciones en los indicadores financieros a diferencia del resto de empresas de la muestra. Todo lo mencionado anteriormente es reflejado a continuación en la Tabla 5.

Tabla 5. Análisis del efecto de la NIIF 16 en los ratios comparativos años 2018 y 2019

	Liquidez General		Rotación de activos		Apalancamiento		Rentabilidad General	
B. Metropolitana S. A	1,89	3,27	0,74	1,16	2,64	1,12	0,17	0,29
Correos de Chile	1,84	2,38	0,96	1,00	2,98	2,56	0,13	0,10
LATAM S. A	0,58	0,55	0,48	0,49	5,74	4,84	0,10	0,11
Puertos y logística S. A.	2,82	3,38	0,24	0,23	1,30	1,15	0,07	0,07
Terminal San Antonio S. A.	1,53	1,63	0,42	0,39	2,81	2,79	0,09	0,09
RedBus Urbano S. A	1,09	2,09	1,81	2,86	5,92	2,11	0,35	0,58
Subus Chile S. A	0,36	0,91	2,00	2,54	- 2,68	- 2,08	0,34	0,46
Efecto adopción NIIF 16	Disminuye		Disminuye		Aumenta		Disminuye	

Fuente: Elaboración propia

Comparación de la información y políticas contables expuestas por las empresas de la muestra

El análisis de la comparabilidad de la información y políticas contables de la muestra, el primer aspecto para considerar es la representación del activo y pasivo en el estado de situación financiera, donde la tendencia más común es la de incorporar el derecho de uso dentro de la cuenta propiedad planta y equipo, siendo tan solo RedBus Urbano y Puertos y logística los únicos que presentan de forma separada el derecho de uso dentro de los activos corrientes y el pasivo por arrendamiento, desglosado en los pasivos corrientes y no corrientes, en el Estado de Situación Financiera.

La NIIF 16 permitió diferentes alternativas para la adopción de la norma, siendo el enfoque modificado de la aplicación retrospectiva el más utilizado por la muestra, que consiste en incorporar la NIIF 16 a partir de la fecha 31 de diciembre 2019, sin re expresar los saldos comparativos del año 2018. Sin embargo, LATAM S.A y Puertos y logística S.A adoptaron el enfoque retroactivo re expresando los saldos comparativos. Además, se identificó que las empresas RedBus Urbano y Subus Chile decidieron no realizar una evaluación de sus contratos de arrendamiento y determinaron que seguirán aplicando la NIC 17 y CINIIF 4 a todos los contratos anteriores a la obligatoriedad de la NIIF 16.

3. CONCLUSIONES

La investigación determina que la principal distinción, que es identificada entre la comparación de la NIIF 16 y la NIC 17, es el tratamiento contable del arrendamiento operativo para los arrendatarios. La NIIF 16 Arrendamientos promueve el reconocimiento del arrendamiento operativo dentro del balance. Este cambio afectó considerablemente algunas empresas evaluadas en la investigación, sin embargo, otras no tuvieron un impacto significativo en la adopción de la norma. Similar conclusión llega Pérez (2020) al afirmar en relación a la implementación de la NIIF 16 (transición), las empresas han optado por no afectar su patrimonio reconociendo un activo equivalente al pasivo. Sin embargo, la forma en que se reconocen o divulgan los derechos de uso y las obligaciones de arrendamiento varía de una empresa a otra a pesar de operar en la misma industria.

La Adopción de la NIIF 16 aumentó cuentas de activo y pasivo por arrendamiento en los estados financieros, estos fueron reconocidos como un activo por derecho de uso y un pasivo u obligación por arrendamiento. Además, se estimaron depreciaciones e interés correspondientes al arrendamiento que modificaron algunas cuentas en el estado de resultado. Por otro lado, el aumento de saldos en las cuentas de balance y estado de resultados, alteraron los indicadores financieros de las empresas de mayor impacto de la muestra. Como señalan Núñez y Gutiérrez (2020):

el impacto de la norma no es menor en los estados financieros y sus principales indicadores financieros, la información que se incluye en el balance es relevante y los importes son materiales en sectores como el retail. Por lo tanto, ofrece una

mejora en la comparabilidad de las empresas y una mayor transparencia de información que permite tener una imagen fiel de los EEFF y mejorar la toma de decisiones de los Stakeholders. (p.97)

Los resultados de la investigación arrojaron que las empresas más afectadas con la adopción de la NIIF 16 de la muestra son RedBus Urbano S.A, LATAM S.A y Correos de Chile. Esto ocurre por el gran reconocimiento de activo y pasivo de arrendamiento operativo que tuvieron dichas empresas. Por otro lado, si bien B. Metropolitana S.A., Subus Chile, Puertos y Logística y T. San Antonio Internacional no tuvieron un impacto significativo en la adopción de la norma, aun así, tuvieron que reconocer activos y pasivos correspondientes al arriendo operativo. Por lo que se concluye que las empresas que desarrollaban sus actividades en la industria de transporte y logística y utilizan un alto arrendamiento operativo para financiar las operaciones de la empresa, se ven expuestas al requerimiento de la NIIF 16 y por consecuencia a modificaciones en los estados financieros y métricas contables.

Cabe señalar que esta investigación está centrada en solo una industria, lo que inevitablemente hace pensar sobre qué está pasando con otras industrias que también cuentan con un alto reconocimiento de arriendo, como lo son las inmobiliarias, telecomunicaciones, empresas de entretenimiento, etc. Como ideas futuras de extender la investigación, se puede considerar cuestionar los impactos en otros sectores económicos en especial con enfoque latinoamericanos que podría tener menor análisis en la literatura, lo que podría incluir PYMEs como lo han explorado antes para el entorno económico italiano (Secinaro et al, 2020) dependiendo de cómo avanza igualmente la discusión mundial de modificaciones a dicha norma.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Del Campo, E. (2018). Análisis de la norma IFRS 16 y su impacto en el mercado de oficinas de Chile. Tesis Universidad de Chile, 2018.

Deloitte (2016). NIIF 16 Arrendamientos, lo que hay que saber sobre cómo van a cambiar los arrendamientos.

Diario financiero (2020) Logística, bodegaje y distribución. Recuperado de https://www.df.cl/noticias/site/artic/20200131/asocfile/20200131180314/suple_logistica.pdf

Enríquez, K. (2019) Diferencias relevantes en la aplicación de los arrendamientos operativos. Proyecto de Grado, Universidad del Occidente, Colombia, 2019.

International Accounting Standards Board (2001). NIC 17 Arrendamientos. Recuperado de http://nicniif.org/files/u1/NIC_17.pdf

International Accounting Standards Board (2016). NIIF 16 Arrendamiento. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIIF%2016%20-%20Arrendamientos.pdf>

Magli, F., Nobolo, A., & Ogliari, M. (2018). The effects on financial leverage and performance: The IFRS 16. *International Business Research*, 11(8), 76-89.

Monge, P. (2005). Las normas internacionales de contabilidad. *Actualidad contable FACES*, 8(10), 35-52.

Morales, F. & Jarne, J. (2006) "Los esfuerzos en Latinoamérica hacia la armonización contable internacional: Especial atención en la integración de Argentina, Brasil y Chile. *Revista Contabilidad y Auditoría* 176, 147-155.

Morales-Díaz, J., & Zamora-Ramírez, C. (2018). The impact of IFRS 16 on key financial ratios: A new methodological approach. *Accounting in Europe*, 15(1), 105-133.

Núñez, I. E. (2021). Análisis del impacto en la aplicación de la NIIF16 en empresas chilenas y peruanas. Tesis de máster, Universidad de Chile. Recuperada de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/179337>

Öztürk, M., & Serçemeli, M. (2016). Impact of New Standard IFRS 16 Leases on Statement of Financial Position and Key Ratios: A Case Study on an Airline Company in Turkey. *Business and Economics Research Journal*, 7(4), 143.

Pérez, N. O. (2020). Análisis del impacto de la adopción de NIIF 16 en la industria del gas en Chile. Tesis de máster, Universidad de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/179338>

PwC (2016). NIIF 16 arrendamientos, ¿Su empresa está preparada? Alerta – función técnica. Recuperado de https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/Publicaciones-New/Boletines/Alerta_Tecnica_NIIF16_Arrendamientos_Oct2018.pdf

Secinaro, S. F., Brescia, V., Iannaci, D., & Chmet, F. (2020). Relevance in the Application of IFRS 16 for Financial Statements: Empirical Evidence the Impact of the Financial Method in SMEs. *Chinese business review*, 19(1), 1-15.

Tumpach, M., Juhászová, Z., Kubaščíková, Z., & Krišková, P. (2021). Datasets of impact of the first-time adoption of IFRS 16 in the financial statements of Slovak compulsory IFRS adopters. *Data in Brief*, 36.

Vargas Cordero, Zoila (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33(1), 155-165. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44015082010>

Zamora-Ramírez, C., & Morales-Díaz, J. (2019). Effects of IFRS 16 on Key Financial Ratios of Spanish Companies. *Studies of Applied Economics*, 36, (2), 385-406.

Zwang, M. (2020) The Market reaction to the Adoption of IFRS 16: Lease Accounting. Tesis de master, Erasmus school of economics or Erasmuns University. Accesible en <https://thesis.eur.nl/pub/52537>

REPORTE DE CASOS

EL EJERCICIO DE LA CONSULTORIA Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO

THE CONSULTANCY PRACTICE AND THE CHANGE MANAGEMENT

Hernán Cornejo

Ingeniero-Psicólogo organizacional
Magister en Gestión y Dirección de Empresas (UC3M)
Director de Área - Profesor Asociado
Universidad Tecnológica Nacional - Universidad Abierta Interamericana Zeballos 1341 - Av. Pellegrini 1618 Rosario (Argentina)
e-mail: h_cornejo@fibertel.com.ar

Resumen

El trabajo se propone como objetivo generar una serie de consideraciones orientadoras estructurales de las prácticas de Consultoría y Capacitación realizadas en pequeñas y medianas empresas de la región pampeana de la República Argentina, encuadrada en los programas que desarrolla la Secretaría de Pequeñas y Medianas empresas de la nación.

La metodología de trabajo consiste en la administración de un Cuestionario sistematizado el WES (Work Environment Scale) y en la sistematización de la información relevada en entrevistas en profundidad con titulares, ejecutivos y colaboradores de las empresas.

Los resultados más importantes se relacionan con el ejercicio de consultoría como actividad interpretativa dinamizadora de cambios, poniendo en tensión las resistencias adaptativas de las empresas, a partir de consensos internos.

Palabras clave: Consultoría, Organizaciones, Gestión del cambio

Clasificación JEL: M14, M54

Abstract

The aim of the work is to generate a series of structural guiding considerations of the Consulting and Training practices carried out in small and medium-sized companies in the Pampas region of the Argentine Republic, framed in the programs developed by the Secretariat of Small and Medium-sized Companies of the nation.

The work methodology consists of the administration of a systematized WES (Work Environment Scale) Questionnaire and the systematization of the information collected in in-depth interviews with owners, executives and collaborators of the companies.

The most important results are related to the consulting exercise as an interpretive activity that stimulates change, stressing the adaptive resistance of companies, based on internal consensus.

Keywords: Consultancy, Organizations, Change Management

JEL Classification: M14, M54

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo surge en el marco de una práctica profesional interdisciplinaria de un Grupo que desarrolla actividades de consultoría de gestión y capacitación en organizaciones públicas y privadas de la ciudad de Rosario y su región. En particular estas son desarrolladas en pequeñas y medianas empresas de la zona, a partir de la conformación de una Red inteligente de organizaciones que operan en actividades de desarrollo productivo local en los distintos nodos de la Red de Agencias de la Secretaría Pyme de la Nación (SePyme)

En este contexto la Consultora cubre una triple función: por un lado coordina un Consultorio organizacional virtual de la Agencia, pensado como un espacio al cual titulares, gerentes, ejecutivos y colaboradores de las empresas pymes de la región y de la región –dada las características del servicio web- pueden hacer llegar sus consultas sobre aspectos particulares de sus prácticas empresariales cotidianas y aún puntos de vista, expectativas, percepciones, etc. sobre el derrotero de sus organizaciones en los distintos contextos de inserción.

Más allá de esto se desarrollan actividades de coordinación, desarrollo, implementación y dictado de los Cursos en los Programas que la Sepyme despliega en la región sintetizando en Proyectos, las demandas estructurales y coyunturales de las empresas pymes en el marco de dichos Programas nacionales (Crédito Fiscal, Fonapyme, etc.)

La Consultora se integra con profesionales, la mayoría de ellos docentes e investigadores en Universidades públicas y privadas de grado y posgrado, que suelen transferir en docencia, investigación y extensión universitaria, dichos conocimientos en la formación de los futuros profesionales de las ciencias empresariales.

En este marco en el cual el desarrollo local despliega actividades de responsabilidad social empresaria en condiciones de equidad y pleno empleo, se desarrollan las actividades de consultoría adelantadas, las cuales presentan marcadas diferencias con las condiciones de encuadre habituales en dicho tipo de prácticas tanto de tipo formal contractual, como desde el propio despliegue, desarrolladas en la relación cliente-profesional (prestación de servicios profesionales).

De acuerdo con la ONU:

los servicios profesionales comprenden un conjunto de actividades heterogéneas que presentan diferentes características. En la actualidad, esos servicios constituyen un aspecto central de la nueva economía mundial basada en los conocimientos. El suministro adecuado de tales servicios es fundamental para el desarrollo económico, ya que éstos contribuyen a crear una infraestructura comercial eficiente, incluidos sus aspectos fiscales y jurídicos, y a garantizar la competitividad de las empresas. (UNCTAD, 2004)

El problema que da sentido por lo tanto al trabajo es la forma en que ciertas determinaciones propias de las condiciones de encuadre del trabajo profesional, aquellas relacionadas con la conformación de redes de intermediación de los sectores público y privado, orientan prácticas profesionales que trastocan los modelos de prestación de servicios propias de la orientación clientelar tradicional.

Así

El problema fundamental que encierra este tipo de servicios es pues, esencialmente, el de desarrollar mecanismos de salvaguardia o aseguramiento de la calidad en unas circunstancias muy desfavorables, puesto que, no ya la verificación del cumplimiento contractual por terceros, sino incluso su observación por los propios interesados es con frecuencia imposible o bien es posible sólo a largo plazo." (Arruñada, 2000).

Este es quizás el problema de toda organización orientada a la prestación de servicios profesionales, a lo cual se suma en este por la posición que se ha asumido, el complejo análisis sistémico de las condiciones del desarrollo local y de los actores involucrados en la cadena de valor de una empresa, en condiciones sustentables, desarrollados sobre la base de valores y determinantes éticos que remiten a una continua reflexión para el cuerpo profesional y para el despliegue disciplinar en particular.

Dice Hernández Baqueiro

la ética del desarrollo establece los fines y normas del desarrollo social para hacer de él algo integral que ayude a la ascensión de los seres humanos a lo más propio en sus dimensiones sociales, económicas, psicológicas, culturales, ideológicas, etc. (Baqueiro, 2007)

Resumiendo, el problema pasa por desplegar acciones de consultoría de gestión y capacitación que desde la determinación ética propia de las condiciones sistémicas del desarrollo local en igualdad de oportunidades, posibilite el desarrollo particular de las potencialidades de las empresas en un tiempo determinado, facilitando además las condiciones de competitividad sistémica de dicho contexto.

La relevancia de este despliegue virtuoso de lo singular y lo plural en el desarrollo local de la región, permite desarrollar un conjunto de técnicas, herramientas y un modelo accional que posibilite el crecimiento de riqueza social, en las actuales condiciones críticas pos-pandemia propias del sistema socio-productivo.

Como es propio de la pertenencia disciplinar se despliega el trabajo en el marco de las relaciones instituyentes de cambio que los colaboradores de las empresas desarrollan, en un primer momento en forma reaccional a los bruscos determinantes externos y condicionamientos internos, para luego ir avanzando en el sentido del desarrollo de prácticas profesionales de consultoría de gestión y capacitación que propendan creativamente al desarrollo de prácticas adaptativas inteligentes de tipo proactiva, desarrolladas desde el propio despliegue de las prácticas individuales, grupales y organizacionales.

2. DESARROLLO

Como se situara en la Introducción el objetivo del presente trabajo es reflexionar desde lo disciplinar de la Psicología del trabajo y las organizaciones, los determinantes particulares de una práctica de consultoría de gestión y capacitación, desarrollada por un grupo interdisciplinario de profesionales, mediatizada por su pertenencia a una red de organizaciones que operan bajo la órbita de una Agencia de Desarrollo Regional, reclamando un complejo análisis del conjunto de interrelaciones en la interfase entre organizaciones públicas y privadas, previamente a la definición consensuada con la empresa en particular, de las condiciones y el encuadre del trabajo.

El cuidado por este análisis tiene sus razones al ser la consultora partícipe de un modelo de desarrollo local, que aparte de considerar los aspectos diferenciales de la demanda específica de las empresas, encarna una filosofía de trabajo en la cual el todo sistémico es analizado como partícipe de los procesos de crecimiento de cada empresa particular, la cual se la analiza como protagonista necesaria de una cadena de valor de tipo sectorial.

El correlato creativo de este enfoque es que traslada el saber experto al conjunto de interrelaciones de una red de organizaciones, con una visión en común de los impulsores fundamentales de los escenarios de crecimiento, lo cual independiza en parte a las organizaciones particulares, de la asunción de los riesgos estructurales y coyunturales en la actual situación.

Mientras tanto en las empresas en particular, la crisis ha calado hondo a partir de la visualización de que a diferencia de épocas anteriores –como la del 2001- la cual era fundamentalmente una crisis institucional política con impacto económico-financiero, en condiciones de crecimiento de los mercados favorables para los productos de nuestro país, la actual es una crisis estructural de todo el sistema capitalista, a partir de la salida de una pandemia sin precedentes en la historia mundial.

La empresa a la cual se refiere el presente caso pertenece al rubro de amoblamientos con buen posicionamiento en el mercado local y prácticas sistemáticas de exportación a Estados Unidos y Europa. Formando parte del conjunto de empresas favorecidas por el boom inmobiliario desarrollado en las más importantes ciudades del país, la empresa se esfuerza en mantenerse a la altura de las circunstancias de buen diseño, calidad y servicio post venta, en condiciones de mercados que crecen exponencialmente, generando no pocas tensiones propias de la falta de planificación sistemática, problemas de comunicación e interrelación entre áreas, promesas incumplidas hacia los franquiciados de su red comercial, etc.

Se pretende ilustrar aquí formas alternativas de propuestas de consultoría de gestión y capacitación, que establecieron las condiciones de trabajo a partir de una matriz FODA que reclama el armado particular de los proyectos de capacitación de los organismos gubernamentales. Dicha matriz se desarrolla manteniendo entrevistas en profundidad con titulares, gerentes y ejecutivos de la organización donde se marcan las líneas de acción más importantes, de acuerdo con los planes de expansión de la empresa, así

como las debilidades que se encuentran a dicho despliegue, todo esto con un horizonte o marco temporal de corto-mediano plazo (1-3 años).

Desde la Psicología organizacional es fundamental poner en situación los distintos discursos de los sujetos, que no hacen más que plantear posicionamientos implícitos, con fuerte correlato en el despliegue de las prácticas y en los posibles conflictos para el interior de la organización. No resulta fácil sintetizar en el documento las percepciones y expectativas de todos los grupos de interés con poder decisonal.

En nuestro caso el trabajo se realizó a mediados del año pasado, en condiciones de los mercados que reclamaban una actividad a pleno rendimiento de la empresa, la cual se encontraba cercana a los mínimos de producción de acuerdo con los niveles históricos.

Una vez desarrollado y consensuado con las partes el proyecto final de capacitación es presentado en el organismo gubernamental, si pasa el proceso de evaluación es aprobado y para cuando a comienzos de este año se comienza el trabajo, las condiciones del mercado son diametralmente opuestas a las definidas en el estudio que determinó el proyecto. Crisis internacional, regional, local, empresas desarrollando prácticas de supervivencia, cadenas de pago ralentizadas o suspendidas, etc. más todo el correlato subjetivo que desde lo individual hasta lo organizacional sufre las consecuencias propias de la debacle.

Estos escenarios turbulentos y de alta incertidumbre encuentran su correlato decisonal en los heurísticos tan bien definidos por el Premio Nobel Daniel Kahneman “éstos constituyen una especie de “atajos cognitivos”, estrategias no formales para resolver problemas, que permiten la emisión de juicios. Es obvio que existen ventajas adaptativas en su empleo, como es la velocidad a la hora de tomar decisiones. También es cierto que muchas veces eso los llevan a soluciones adecuadas y correctas. Sin embargo, dichos heurísticos son estrategias inexactas que pueden dar lugar a sesgos.” (Kahneman y Tvesky, 1971)

Dichos atajos están en parte determinados por los modelos mentales los cuales son un conjunto de ideas y creencias, profundamente arraigados en todo ser humano, que organizan su forma de comprender al mundo y a sí mismo. Los modelos mentales permiten que uno dé sentido a sus circunstancias y opere sobre las mismas. Ellos condicionan las inferencias e interpretaciones que hacemos sobre la realidad, aportando los programas de acción automáticos con los que funcionamos en el día a día. (Kofman, 2006)

Desde este punto de vista los titulares, ejecutivos y gerentes de las empresas pymes despliegan en situaciones de crisis sus modelos mentales, estableciendo un conjunto de heurísticos que jerarquizan las ponderaciones dadas a las distintas actividades que se desarrollan en la empresa, partiendo en general de aquellas que apuntan a minimizar la estructura de costos, con o sin sacrificio de la nómina de colaboradores. Se incluyen en estas decisiones, los pagos dirigidos a los distintos proveedores de productos y servicios que se secuencian generosamente en el tiempo, habitualmente de forma implícita, sin negociación con la parte interesada, que descubre la “maniobra” cuando sus reclamos

son evitados sistemáticamente por el deudor. Obviamente todo esto tiene un correlato inverso de parte de los propios clientes, por lo cual se genera una espiral de percepciones, expectativas y comportamientos negativos que a la manera de profecía de autocumplimiento, afecta el comportamiento sistémico de todos los actores involucrados.

Como consecuencia bastante natural de la jerarquización ya comentada, se discontinúan servicios “prescindibles” tales como algunos integrantes del staff y llegado el caso, la consultoría y la capacitación.

Aquí se encuentra creativamente una posibilidad de continuar los servicios prestados al asociarse con la empresa a la manera de un cliente interno más –práctica relativamente habitual en otras latitudes, pero aquí poco conocido- que, trabajando por objetivos desplegados a partir de la situación de crisis, posibilita en el corto plazo, un mejoramiento real en las condiciones de la empresa. Para esto, se debe operar como co-partícipes del riesgo empresarial desarrollado en estas condiciones, definiendo desde el compromiso de la alta gerencia y los titulares, una serie de políticas y procedimientos de contingencia, que morigere la crisis, de forma de no afectar el posicionamiento y la credibilidad futura de la empresa.

Es natural que a veces más que el compromiso de la alta gerencia se logre sólo un “poder estar” y acompañar la situación y es aquí donde debemos ponernos al frente, en el mejor de los casos, del proceso instituyente que, desde una sistemática gestión del cambio, trata de laminar lo turbulento y establecer líneas de acción claras en cada dimensión relevante de la gestión de la empresa.

Aquí la práctica asume características similares a la llamada investigación-acción entendida como

una forma de indagación introspectiva colectiva emprendida por participantes en las situaciones sociales con objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas, así como su comprensión de estas prácticas y de las situaciones en que esta tiene lugar. (Kemmis y Mc Tagart, 1988)

A esta definición se le suma la variable tiempo que condiciona dicha búsqueda de racionalidades, buscando simplemente la mejor solución a un acuerdo negociado internamente, coaligando las experiencias de los directivos y colaboradores. A esto hay que sumarle fuertes competencias para la comprensión del contexto y relacionales.

Como en toda gestión del cambio y más bajo condiciones de contingencia bajo crisis debemos operar en el corto plazo sobre el conjunto de resistencias que ejecutivos y colaboradores desarrollan en el despliegue bajo presión de sus prácticas. Los márgenes de movimiento se acotan y los viejos hábitos ocultos bajo los flujos de pedidos propios de la dinámica de los buenos tiempos, afloran a la superficie como lastres de difícil tratamiento.

Aquí operan el conjunto de determinantes subjetivos propios de los procesos de liderazgo y de aprendizaje colectivo. Así personas con fuerte determinación, hiperactivas y maníacas en condiciones de presión por trabajar bajo exceso de capacidad, posibles

líderes informales o formales de la organización en tiempos de bonanza, no pocas veces atraviesan la contrapartida depresiva del proceso, generando conflictos que no tienen que ver con el alineamiento y el compromiso, sino más bien con una inhibición en la tarea ante la baja en los niveles de producción.

Por otro lado, surgen personas y grupos de características opuestas, con condiciones para operar en los momentos de baja producción, reflexivos, optimistas con fuerte capacidad negociadora, adelantados de los procesos de desarrollo contingente.

Se puede situar así el caso de personas y grupos cuyo rendimiento acompaña casi punto por punto las etapas propias del ciclo de actividad.

Es importante destacar otro componente creativo del proceso de consultoría en gestión y capacitación que se propone y que pone fuerte peso en el desarrollo contingente, es decir aquel generado bajo condiciones de crisis e incertidumbre, pero que se lo naturaliza como propio de las condiciones emergentes de los mercados actuales.

Partimos de las condiciones particulares de un trabajo que estuvo a punto de frustrarse por las expectativas negativas de la situación socio-económica y de la empresa, que se plasmó en el hecho que en el listado de las prioridades del titular, gerentes y ejecutivos no se le daban cabida a las prácticas de consultoría de gestión y capacitación, tomadas como no prioritarias; a un consenso sobre definir objetivos propios de un desarrollo contingente donde se compartían los riesgos de las prácticas que se desarrollaban para el logro de resultados en el corto plazo.

Esto es importante tomarlo en cuenta. Las condiciones de encuadre de trabajo, en los aspectos que, por ejemplo, hacen a las condiciones de pago de los servicios profesionales que se desarrollan se trabaja, a la manera que lo hace el analista en la práctica clínica, como modo de intervención que desde el compromiso con la tarea genera la propia demanda puesta en suspenso. Este es un modo creativo de operar cuando la inhibición en la acción de los responsables de la empresa, que se encuentran bajo las condiciones de la crisis tienden, bajo la entendible razón de la reducción de costos, a discontinuar la actividad de los profesionales en la empresa.

Esto no tiene poco correlato en la propia tarea profesional que se desarrolla, ya que se debe delinear –y esto en el seno de un grupo interdisciplinario no cuesta poco- una línea de acción clara que involucra el esfuerzo, el tiempo, el poner el cuerpo, etc. en condiciones enmarcadas por no pocas tensiones, de profesionales con distintas formas de pensar este tipo de situaciones emergentes de la crisis.

Esto último se entiende, si se parte de la consideración que el Grupo interdisciplinario no tiene una estructura uniforme de profesionales, sino que el mismo funciona coaligando voluntades a partir de un grupo inteligente central de base, el cual convoca a una red de profesionales, el cual ha desarrollado satisfactoriamente tareas previas con el Grupo, de acuerdo con las características y demandas particulares de cada proyecto. El alinear y comprometer a dichos profesionales free lance en las condiciones de encuadre particular

enunciadas anteriormente no es tarea sencilla y reclama procesos de liderazgo y negociación desde el grupo central hacia los mismos.

La situación como se adelantara estaba en las antípodas de las condiciones socio-económico-financieras y organizacionales que habían definido el conjunto de prácticas y con las cuales se habían delineado los consensos con la empresa y con los profesionales que desarrollarían los servicios.

Desde el punto de vista de los profesionales se consensuaron ciertas pautas a trabajar con la empresa, entre las cuales se incluía una reprogramación del cronograma de pagos, de acuerdo con cuando el organismo gubernamental habilitaba la contraprestación en certificados de crédito fiscal –los cuales le sirven a la empresa para pagar deudas fiscales y salen contra documentación de pago a la unidad capacitadora-. Esto permitió tener un panorama de los pagos a los profesionales de acuerdo con los aranceles horarios definidos. Se sensibilizó a los profesionales con un horizonte relativamente claro y se los comprometió con la tarea. Se piensa que la pertenencia y el compromiso de muchos de ellos a organizaciones educativas públicas, con sus viejas determinaciones y limitaciones estructurales, posibilitaron la tarea, lo mismo que el desafío profesional que la misma reclamaba.

A partir de contar con el plantel profesional integrado por Ingenieros, Psicólogos, profesores de taller de control numérico, neumática, etc. se pudieron repensar los abordajes específicos en la nueva situación. Recordemos que las características estructurales de los cursos –objetivos, docentes a cargo, temarios, etc.- son auditados por el organismo gubernamental, no pudiendo cambiarse radicalmente los objetivos presentados, lo cual era un condicionante en las nuevas condiciones contextuales.

Resumiendo, se llevaron adelante fuertes negociaciones con la propia empresa por la permanencia de las actividades predefinidas, pese a no formar parte de las prioridades fundamentales de la misma, otro conjunto de negociaciones con el propio cuerpo profesional en red del Grupo para la aceptación y el compromiso con la reformulación del encuadre –en especial tiempo y modo de pago- y todo esto enmarcado por una propuesta de Cursos de capacitación definidos en condiciones totalmente disímiles de las presentes y que son auditadas de acuerdo a la propuesta original. ¿Futuro conflicto en potencia?

Se comienzan las actividades con el conjunto de colaboradores que la empresa define bajo recomendación expresa de que participen mandos ejecutivos y medios con poder de decisión en Cursos relacionados por ejemplo con Planificación de Recursos Humanos. ¿Quiénes aparecen?. Personal operativo que denominan team leader con cierta antigüedad en el puesto y con personas a cargo que se rotan desde otros sectores a partir de la coyuntura. Se plantea esto a la alta gerencia y la negación propia de los mismos en reformular la integración de los cursos, alcanzándose el compromiso de participación de mandos medios de ciertas áreas clave.

Esto determinó en parte el desarrollo de los cursos, que se centraron a partir de las quejas de estos sectores –partícipes necesarios de la gestión de cambio sistemático que refiriéramos anteriormente- en propuestas de acción específicas que evitaran el carácter

culturalmente invasivo que estas quejas reflejaban. Nos focalizamos en cuestiones vivenciales, experienciales, motivacionales, etc. encuadradas en esta vertiente del desarrollo contingente en situación de crisis. Se definieron objetivos de contingencia, se puso hincapié en procesos de interrelación entre las áreas, se fomentaron las reuniones con agenda focalizada en los problemas contingentes –falta de materias primas, ralentización de procesos, quejas de clientes por incumplimiento de la propuesta de valor diferencial de la empresa, etc.

Este trabajo no encontró pocos inconvenientes y recidivas hacia el desánimo por no encontrar muchas veces respuestas en los altos niveles de la empresa, pero fueron re-encauzadas, a partir del desarrollo de un proceso de negociación política que los mismos mandos medios –como líderes del cambio contingente- asumieron como responsabilidad prioritaria. Se desarrolló un proceso instituyente que desde las reuniones y los acuerdos acordados con la base operativa, fueron puestas a consideración por los mandos medios y elevadas a los ejecutivos de mayor nivel. Si bien esto generó no pocas suspicacias desde lo instituido se lo logró interpretar –no sin trabajo del Grupo profesional- como una puesta en valor del compromiso para con la empresa.

Se trabajo sobre los mecanismos de defensa de los ejecutivos y sobre su modelo mental que los llevaban a comportamientos de base persecutorios, acerca de la posibilidad de un cambio en las condiciones de poder implícitas, propia del sentido de cosificación con que habitualmente se plantean las relaciones de poder en las empresas.

Recordemos la consideración de la cosificación del poder como “lugar, cosa que se conquista, se retiene y administra mediante “una política” que se aleja de su consideración como acto, como capacidad humana en el ejercicio de la transformación” (Bergel, 2001).

El sentido paradójico de las nuevas “modas” que se postulan en la definición de los puestos y roles del trabajo como es el caso del empowerment, la descentralización, la delegación, etc. promovidas como ideales del compromiso y el alineamiento con la empresa, de los colaboradores por parte de los ejecutivos de las mismas –adalides del cambio desde el discurso, pero en general artífices de lo establecido- y a los cuales se les teme cuando son asumidos con todo el potencial de cambio que los mismo provocan. Recordemos que el empowerment “es el proceso a través del cual un sujeto (persona, grupo, organización) adquiere control y dominio sobre su entorno vital sociolaboral” (Blanch Ribas, 2003:144). Este posible control y dominio es el que hace temer a los ejecutivos, ya que puede desequilibrar el juego de fuerzas dinámico y las formaciones negociadas de compromiso propias del rol y la jerarquía.

Si se parte de la base que:

la intervención capacitadora no termina, pues, en la puesta en marcha del proceso de control del ambiente por la persona, sino en el fortalecimiento de recursos personales, grupales y organizacionales que garantizan la eficacia y la continuidad del proceso activado” (Blanch Ribas, 2003),

Se hace relevante sincerar los comportamientos y la utilización que se hace de los mismos, desde aquellos que deben ser referentes de las prácticas de sus colaboradores. Es habitual el sentimiento de que todo lo bueno que se aprendió, lo bien que se sintió en el curso, lo importante de escuchar al otro, etc. fue un momento, pero se tiene el convencimiento de que ahora el curso terminó y volvemos a la vida real. Ese autoengaño individual o colectivo asume formas críticas en los momentos de crisis estructural como los que se atraviesan.

Así se acompaña el proceso instituyente que desde la queja, pasando por el despliegue experiencial del discurso compartido, hasta el logro de consensos sobre actividades específicas a implementar y finalizando en el proceso de negociación política con las jerarquías de la empresa, fueron delineando cambios positivos, no sólo en las percepciones y expectativas individuales y grupales, sino en las prácticas relacionales concretas, elevando la eficiencia operativa de los procesos fundamentales del negocio.

2.1 Resultados

Desde el primer momento en que se definieron las prácticas a desarrollar en la empresa, se planteó que uno de los factores críticos de éxito del proceso de consultoría de gestión y capacitación, se relacionaba con la obtención de resultados consensuados con los actores en el corto plazo, definido por sus características en no más de 3 (tres) meses desde el comienzo de las actividades. Ese corto horizonte temporal se definió en coincidencia con la primera rendición de cuentas al organismo gubernamental, el cual reclamaba el pago de la empresa a la unidad capacitadora.

A partir de la relevancia asumida por este efecto de impacto positivo temprano en las prácticas de la organización, se definieron un conjunto de instrumentos para verificar empíricamente los logros obtenidos, de forma de darles visibilidad para el interior de la empresa. Esto tiene el múltiple sentido de elevar el compromiso, la motivación, la credibilidad en la tarea, el compromiso de la alta gerencia, etc.

Se utilizaron indicadores orientados a la tarea (sistemas, procedimientos, procesos, encuestas a clientes internos y externos, etc.) y otros indicadores orientados a las personas (medición de clima laboral, análisis de expectativas, niveles de involucramiento y compromiso, etc.)

Para evaluar el clima laboral se utilizó la adaptación realizada en España del Cuestionario WES (Work Environment Scale) los cuales forman las Escalas de clima social de R. Moos, B. Moos y E. Tricket.

Participantes: Se eligieron los sujetos de la muestra a partir de un análisis del proceso de trabajo -definidos previamente en los documentos realizados durante el proceso de gestión de calidad que atravesó la empresa, a lo que se sumó una actualización por cambios tecnológicos y propios de los cambios adaptativos al contexto- y la importancia de la tarea desarrollada. Se tomaron las subescalas grupales de obreros, team leader y

supervisores Se tuvo en cuenta como referencia la antigüedad media de los colaboradores por subescala grupal. En el caso de los obreros la antigüedad media era de 2.5 años, los team leader 5.64 y en los supervisores 8.4 años.

Procedimientos: Los tipos de análisis realizados son los sistematizados por la adaptación del Cuestionario WES realizado en España por TEA-CEGOS para medición de clima laboral, denominado CLA. El mismo consta de 93 elementos consistentes en frases cortas que definen comportamientos o conductas que los trabajadores pueden percibir en el trabajo. En el eje empresa del mismo se analizan las dimensiones organización, innovación, información y condiciones materiales de trabajo. En el eje Personas se analizan la implicación, la autorrealización, las relaciones y la dirección.

En nuestro caso en particular se trabajaron en las dimensiones de relaciones (compromiso, cohesión y apoyo del superior), desarrollo (autonomía, orientación a la tarea y presión en el trabajo), y finalmente mantenimiento del sistema (claridad, control, innovación y ambiente físico). Esta elección se realizó en base al momento particular que atravesaba la empresa en función de la coyuntura de crisis económica-financiera que se vivía. Se consideró que estas dimensiones eran las más relevantes en pos del objetivo de cambio en el corto plazo que nos proponíamos.

TABLA 1 Análisis de resultado

ANÁLISIS DE RESULTADOS (EMPRESA DE AMOBLAMIENTO)				
SUBESCALAS	OBREROS	TEAM LEADER	SUPERV.	PROM DE PROM
DIMENSION DE RELACIONES				
COMPRO-MISO	5.2	6.2	6.5	5.97
COHESION	5.6	5.4	5.0	5.33
APOYO AL SUPERIOR	4.8	5.1	5.4	5.1
DIMENSION DE DESARROLLO				
AUTONOMIA	4.6	5.4	6.0	5.33
ORIENT. A LA TAREA	6.1	5.8	5.9	5.93
PRESION EN EL TRABAJO	5.0	5.6	6.0	5.53
MANTENIMIENTO DEL SISTEMA				
INNOVACION	4.4 (4.8)	4.7 (5.0)	4.7 (5.4)	4.6 (5.06)

() POSTERIOR A LA INTERVENCION.

Fuente: Datos propios de interpretación de datos Cuestionario.

Por ejemplo, en los obreros la subescala de orientación a la tarea con 6.1 fue la más relevante. En el caso de los supervisores primó la subescala de compromiso con 6.5. En ambos casos se mostraron bajos niveles en innovación en promedio 4.6

Entre los indicadores orientados a la tarea se analizaron tiempos de procesamiento de pedidos, plazos de entrega de productos, nivel de reclamos, Encuestas de satisfacción de clientes.

Se realizaron los distintos estudios sobre los indicadores de tarea y personas y se obtuvieron buenos resultados en promedio ya que en el caso de la innovación mejoró un 11% (promedio 5,06).

En el caso de los indicadores orientados a la tarea el nivel de reclamos disminuyó en un 17% y la satisfacción del cliente un nada despreciable 13% (cliente directo) y un 11,5% (franquiciado).

2.2. Discusión

Los distintos autores que desarrollan trabajos de investigación sobre la problemática de la consultoría y capacitación en empresas pymes sostienen que las empresas requieren permanentemente actualizar el *stock* de sus capacidades y competencias a través de un doble proceso integrado de aprendizaje, interno y externo. La calidad y magnitud de este flujo de nuevos conocimientos incorporados activamente en el proceso productivo y de gestión determinan las posibilidades reales de acción en el mercado. (Angelelli, Yoquel & Gatto, 1999)

Se piensa que dicho proceso es estructural y una de los principales generadores de ventajas competitivas dinámicas, siempre y cuando la definición del proceso responda a una interpretación correcta, acorde a los fines de una visión y objetivos predefinidos, que determinan los impulsores fundamentales de dichas prácticas.

Si bien sabemos que la mayoría de las empresas pymes no acceden a los servicios de consultoría, pese a los esfuerzos de los profesionales y al relativo empeño gubernamental, los que si lo hacen son muchas veces sometidas a condiciones relacionadas con la aplicación de paquetes predefinidos, de mínima adecuación a las condiciones particulares de la organización y coyuntural de los mercados. La lógica es que de esta forma se minimizan los costos de agencia relacionados con la contratación de los expertos adecuados, se distribuyen los costos de desarrollo entre mayor cantidad de empresas, etc., es decir en general, se recuperan las inversiones en la definición de los productos y servicios brindados por las Consultoras.

En contrapartida al enfoque mecanicista de la capacitación, como ejercicio de lo mismo útil para todos, se propone un trabajo del análisis e interpretación caso por caso, que desde el despliegue del discurso de los actores y apoyados por el saber interdisciplinario y sistémico experto, sinteticen propuestas creativas que, brindando resultados de pequeño o moderado impacto sobre problemas percibidos como importantes, en el corto plazo, sea la mecha que avive el potencial organizacional.

Este planteo tiene semejanzas y diferencias con otros modelos pregonados por la bibliografía tal como el coaching ontológico, entendido como un enfoque que estudia las formas que tienen personas, grupos y organizaciones de "ver las cosas" e interpretar sus

problemas, la relación entre el ser de cada uno social e individual y la acción en la que el mismo despliega situacionalmente su potencial.

Entre las semejanzas situamos el enfoque hermenéutico de interpretación de las formas de ver y actuar sobre la realidad. Entre las diferencias, nuestro enfoque asume características más pragmáticas, ya que, si bien opera sobre aspectos causales, las coyunturas de acción lo propenden a un ejercicio de consenso, negociación e implementación en el caso de sectores con poder de decisión, o de consenso, definición de indicadores, negociación política e implementación, en el caso de procesos instituyentes de bajo o mediano impacto desde la base de la estructura de la empresa.

Por otro lado, nos diferenciamos de aquellos planteos de la Psicología de las organizaciones que postulan que el cambio real en las formas de pensar y hacer en la empresa, solo parte de un cambio en el modelo mental que regula las prácticas, fundamentalmente de los titulares, ejecutivos y gerentes de las empresas. Sin dejar de adscribir a la importancia que asumen dichos modelos mentales y hasta el hecho de lo revolucionario y estructural de dicho enfoque, creemos que el mismo es un ejercicio de comprensión más propia de una investigación discursiva y conductual profunda, que de prácticas signadas por el cambio emergente en el corto plazo de acuerdo con demandas específicas que ponen en juego la sobrevivencia de la empresa.

3. CONCLUSIONES

El trabajo de consultoría de gestión y capacitación, práctica compleja y expuesta a diferentes vaivenes en el caso por caso de las organizaciones en momentos de crisis, encuentra un fuerte núcleo resistencial en los titulares, ejecutivos y gerentes que desde un modelo mental propenso a la definición de estructuras heurísticas, reduccionistas del abordaje sistémico, reducen cualquier práctica que no tenga resultados inmediatos y la subordinan a los recortes de plantilla y operativos que son moneda corriente.

El entender estos determinantes permiten negociar para la consultoría y la gestión, la posibilidad de asociarse a riesgo con la empresa, demostrando la posibilidad de generar mejoras en el corto plazo en factores críticos de rendimiento de la organización.

A partir de allí comienza una creativa tarea de involucramiento no sólo de los colaboradores de la empresa, sino de los mismos colegas que despliegan sus actividades profesionales en el Grupo interdisciplinario, pensado como una red inteligente virtual que coaliga a un núcleo central mínimo de socios, una estructura de socios de proyecto, a partir de la demanda específica de las empresas.

El operar en situación de crisis estructural como la que se atraviesa, reclama un cambio de perspectiva en las prácticas de supervivencia tradicionales, convirtiéndolas en prácticas orientadas al desarrollo contingente, es decir un desarrollo edificado sobre condiciones basales, pero potenciado por una gestión del cambio que amplifica los procesos instituyentes naturales de los colaboradores, los cuales reemplazan paulatinamente las ansiedades, miedos y quejas en estructuras sociales colaborativas que encauzan las

ideas y su implementación por canales de negociación política, facilitado por líderes naturales formales o informales.

El despliegue del derrotero instituyente opera sobre las prácticas habituales, negociando con clientes internos y externos, socios de interés, comunidad, etc., generando importantes sinergias que mejoran en el corto plazo indicadores de gestión operativa y del capital humano. En nuestro caso eso se ha analizado mediante la aplicación de un modelo de medición de clima laboral –basado en el Cuestionario WES- que opera sobre los dos ejes fundamentales del mismo que definen Blake y Mouton, es decir la organización y las personas. Se piensa que establecer mediciones de impacto de las intervenciones de consultoría es un reaseguro para que la organización comprenda que se va por el buen camino, más allá de posibles expectativas y percepciones positivas o negativas, que diferentes sujetos o grupos puedan tener de las acciones emprendidas.

El mantenimiento de los procesos sólo se logra si se posibilitan verdaderos procesos de empowerment que proyectan las potencialidades individuales y grupales, cambiando el sentido a estructuras cognitivas conservadoras y conformistas de la realidad.

La creatividad así se convierte en el mejor motor del cambio, al desplegar estructuras de circulación discursiva que metaforizando los sentidos comunes –quizás ocultos desde hace tiempo- hacen cadena metonímica de articulación virtuosa de prácticas.

Las futuras líneas de investigación se propondrán una articulación entre las prácticas de Consultoría y el desarrollo sustentable de procesos de gestión de conocimiento y aprendizaje que profundicen los procesos adaptativos en las empresas en contextos complejos.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Angelelli, P., Yoguel, G & Gatto, F. (1999), Consultoría y capacitación en las pymes: El caso argentino, Recuperado el 15 de junio de 2020 en <http://lanic.utexas.edu/pyme/esp/publicaciones/biblioteca/pdf/angelelli.pdf>

Alcover de la Hera, C. M. (2003) Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales. *En: Gil Rodríguez, F. – Alcover, C. M. (coordinadores) – Introducción a la psicología de las organizaciones*. Cap. 7. Madrid: Alianza, 201-228

Alcover de la Hera, C. M. (2003) – Cultura y clima organizacional. *En: Gil Rodríguez, F. – Alcover, de la Hera C.. (coordinadores) – Introducción a la psicología de las organizaciones*. Cap. 13. Madrid: Alianza,.

Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1992) Teorías sobre la cultura organizacional. *En: Abravanel, Y, Allaire Y. Cultura organizacional*. Bogotá: LEGIS:. 3 –37.

Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1992) Un modelo multifactorial para el estudio de las organizaciones, *V En: Abravanel, Y, Allaire Y. Cultura organizacional*, 91-115.

Arruñada, B. (2004) La regulación de los servicios profesionales: Una guía para las decisiones públicas en tiempos de cambio., Madrid: IUDEM, 12

Bergel, P (2001) Renta básica de ciudadanía en las empresas, Buenos Aires: Iniciativa Iris, 23

Blanch Rivas y otros (2003), Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos, Madrid:UOC, 144

García Saiz, M. (2003) Toma de decisiones en las organizaciones. *En: Gil Rodríguez, F. – Alcover, C. M. (coordinadores) – Introducción a la psicología de las organizaciones*. Cap. 12. Ed. Alianza, Madrid,.

Gil Rodríguez, F. (2003) Aprendizaje organizacional. *En: Gil Rodríguez, F., Alcover de la Hera, C. Introducción a la psicología de las organizaciones*. Cap. 14. Madrid: Alianza, , 415-446

Gil Rodríguez, F. (2003) Dirección y liderazgo. *En: Gil Rodríguez, F. – Alcover de la Hera, C.. (coordinadores) – Introducción a la psicología de las organizaciones*. Cap. 10. Ed. Alianza, Madrid,

Hernández Baqueiro (2007), *Ética actual y profesional*, Mexico: Cengage Learning, pag. 123

Kahneman, D. & Tversky, A. (1971). Subjective probability: A judgment of representativeness. *Cognitive Psychology*, 3, 430-454.

Kemmis, S., Mc Taggart, R. (1988). *Cómo planificar la investigación-acción*, Barcelona: Laertes, pag. 88

Kofman, F (2006) *Metamanagement: principios: la nueva conciencia de los negocios*, Buenos Aires: Granica, 254

Martínez Iñigo, D. (2003) *Conflicto y negociación en las organizaciones*. En: Gil Rodríguez, Francisco – Alcover de la Hera, C.. (coordinadores) – *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Cap. 15. Ed. Alianza, Madrid,.

Peiró Silla, J. M. (1991) *Psicología de la organización*. UNED, Madrid,

UNCTAD (ONU) (2004). *Aspectos de los servicios profesionales y los marcos normativos relacionados con el comercio y el desarrollo*. Recuperado el 15 de junio de 2020 desde http://www.unctad.org/sp/docs/c1em25d2_sp.

NOTA LITERARIA

SUBSISTENCIA ECONÓMICA MAPUCHE EN LA NOVELA *EL VADO DE LA NOCHE DE LAUTARO YANKAS*

Dr. Juan Bahamonde Cantín

Depto. de Estudios Generales
Facultad de Educación y Humanidades
Universidad del Bío-Bío
e-mail: jbahamon@ubiobio.cl

A MANERA DE INTRODUCCIÓN

En esta nota literaria, centrada en la obra *El vado de la noche. Novela de la raza* (1954) de Lautaro Yankas, escrita a mediados del siglo XX, se pretende demostrar que la ficción literaria visualiza y adelanta acciones y sucesos sociales, que ocurrirán posteriormente, como acontece actualmente con los hechos de violencia ligados al conflicto mapuche en la denominada “Zona Roja de la Araucanía”. En otras palabras, este artículo aborda una temática de plena actualidad y permanente discusión pública, lo que constituye un acierto en la reflexión y preocupación de la revista Horizontes Empresariales, con nuevas lecturas y análisis del texto literario en estudio. En ese contexto, coincido con el planteamiento de Carlos Fuentes, quien señala: “El arte da vida a lo que la historia ha asesinado. El arte da voz a lo que la historia ha negado, silenciado o perseguido. El arte rescata la verdad de las mentiras de la historia” (1976, p. 82).

1. A PROPÓSITO DEL AUTOR

Lautaro Yankas¹, seudónimo de Manuel Soto Morales, nació en Talca el 06 de mayo de 1902. Es considerado el escritor más representativo del indigenismo en Chile. Hijo de almaceneros, regocijó una infancia tranquila junto a sus hermanos, Teresa dos años mayor que él, y Ernesto, el menor.

La Enseñanza Primaria la cursó en la Escuela Superior de Hombres de la misma ciudad, y la Enseñanza Secundaria en la Escuela Normal de Curicó. Precisamente, los cinco años del internado normalista originaron en el escritor el camino por el verso, colaborando con poemas en la revista de la Escuela Normal. En 1917, se titula como Profesor de Educación Básica, con especialidad en Dibujo y Caligrafía.

¹ En ese contexto, es interesante la elección tanto del nombre como del apellido del seudónimo escogido por nuestro autor en estudio. ‘*Lautaro*’ significa: osado y emprendedor, pero, culturalmente, asume una carga significativa, ya que ‘*Lautaro*’, o ‘*lef traru*’ en lengua mapuche, es una de las figuras más representativas de la lucha de los nativos contra los españoles. Por su parte, el apellido ‘*Yankas*’ da la idea de un personaje cercano a la cultura indígena.

El año 1918, inició su carrera docente en el Liceo de Hombres de Talca, ocupando a su corta edad el cargo de Inspector. En 1919, se trasladó a Santiago, y encontró empleo en una oficina que nunca supo a qué se dedicaba; escapó de ahí a los tres meses. Por primera vez se da cuenta que Santiago le cierra las puertas con su egoísmo y su voracidad.

Posteriormente, para ganarse la vida, ejerció en el Liceo Valentín Letelier los cargos de profesor e inspector. Paralelamente, ingresó a estudiar en el Instituto Pedagógico de la Universidad de Chile, egresando como profesor de Artes Plásticas, en 1924. Ese mismo año, su labor literaria se hizo intensa y comenzó a publicar sus cuentos en el diario "Las Últimas Noticias" y en algunas revistas. De esta manera, obtuvo grandes reconocimientos, tales como: Premio "Tema Libre" por su poema "Arsenio", en el diario "La Nación" (1924); Premio de Cuento obtenido con su relato "Ángel Gabriel", en un concurso organizado por revista "Zig-Zag" y diario "La Nación" (1925). En 1928, la soledad e incomunicación santiaguina le obligó a sondear la geografía chilena y decide irse a vivir al sur, optando por dictar clases en el Liceo de Hombres de Traiguén. Allí conoció de cerca y se empapó en la cultura rural mapuche, dando comienzo a la creación de sus novelas.

2. LAS NOVELAS INDIGENISTAS

En su producción literaria percibe la temática, centrada especialmente en la eterna lucha del pueblo mapuche con el blanco (*huinca*)², por la usurpación de sus territorios. De esta manera, la novela en estudio, *El vado de la noche. Novela de la raza* (1954) forma parte de una trilogía, integrada por *Flor Lumao* (1931) y *El último toqui* (1962). En estas tres narraciones predominan, a nivel temático, el estilo de vida, las injusticias, el abuso y la desigualdad del mundo mapuche. En este contexto, Yankas manifiesta: "He debido trabajar en medio de la incompreensión de parte del público y de las reacciones de los medios intelectuales. Mis libros, basados en la observación de la realidad nacional, agudizada a veces por los rudos contrastes de nuestra sociedad" (Yankas, 1985, p.19).

3. ACCIONES AGRÍCOLAS Y COMERCIALES DE LOS PROTAGONISTAS DE LA OBRA LIGADAS A LA SUBSISTENCIA ECONÓMICA

El protagonista de la novela es José Quitral, quien vive en una ruca, asentada en una hijuela, de puras lomas, sobreexplotadas, sin vegas fértiles y productivas ('tierra pobre'), circunscrita a una reducción mapuche, que pertenece al sector rural de Galvarino. Quitral vive junto a su esposa, Carmela, sus dos 'güñis' (chiquillos) y dos hermanos solteros, Segundo y Juana (Llama la atención que Yankas nombra "china" a las mujeres e "indios", a los personajes varones, de la reducción).

² a) Lautaro Yankas, en las notas a pie de página de la novela, define huinca, como extranjero, intruso.

b) Huinca o wingka (pronunciado ['uwiŋ.ka] o ['wiŋ.ka], AFI) es un término proveniente del idioma mapudungún, en referencia a las personas de raza blanca, y más específicamente, a los conquistadores españoles del siglo XVI. La causa de este término se debe al estrecho vínculo que los mapuche generaron entre el concepto de Inca y el de "Conquistador", "Invasor" o "Extranjero". Esto es consecuencia de que entre la invasión incaica y la europea transcurrieron no más de dos siglos.¹ Por extensión, se aplica actualmente a sus descendientes, es decir, a los chilenos y argentinos blancos (criollos) o mestizos. (Wikipedia)

La obra se inicia con la finalización de la faena de la trilla, mediante una trilladora artesanal, arrendada por José Quitral. La cosecha ha proporcionado escasos 23 sacos de trigo. De esta insuficiente producción, solo cuatro sacos quedarán para la subsistencia de la familia Quitral, y para todo el año. Los demás quintales deberá entregarlos a sus numerosos acreedores, que hacen posible esta siembra. Así, los que aportaron con la máquina trilladora recibirán dos costales, por concepto de maquila. A 'On Carlos', antagonista de la obra y explotador, quien facilitó la semilla, "vieja y mala", deben cancelarles tres por uno, es decir, le corresponde nueve. A don Pedro, comerciante usurero, quien les quita el hambre y les fía el vino, deben entregarle su parte. En fin, la familia del protagonista deberá pedir el apoyo de Curinao, otro vecino mapuche, con mejores vegas y recursos, para acudir al pueblo, en la carreta de bueyes de éste, a vender las dos bolsas de trigo rescatadas, y contar con mercadería y vino, para el invierno.

No obstante, después de la trilla, es tradicional en la cultura mapuche -costumbre muy bien rescatada por Yankas, en los primeros capítulos-, que todos los participantes de esta actividad campesina (colaboradores y acreedores) participen del muday y de la cazuela de cordero, preparado por las chinas: Carmela y Juana, culminando con la borrachera de todos los participantes, hombres y mujeres.

Días posteriores, con el apoyo de Curinao, quien aporta la carreta de bueyes, el matrimonio Quitral acude a Galvarino a vender la cosecha. Ahora bien, como, los comerciantes del pueblo manejan el monopolio del trigo y pagan un precio insignificante a los pobres indígenas, quienes deben invertir el fruto de la cosecha en abarrotes y vino. José vende los escasos sacos de trigo a un comerciante (descendiente español, de apellido Méndez). Este negociante, llamado con respeto 'patrón' por los indígenas, con un trato social un tanto despreciativo ("indio flojo y borracho"), como maneja el monopolio de esta mercadería, tasa el trigo con un precio miserable y cancela al indígena con dinero en sencillo (puros billetes de cinco). Complacido, Quitral, con la cantidad de plata en efectivo, recibida, adquiere las provisiones necesarias para el sustento familiar, por eso manifiesta contento a Carmela: "Tendremos harina blanca, yerba, azúcar, cotona y percala" (ver Yankas, 1985, p. 26). Posterior a la transacción, y con la plata en el bolsillo, el camino habitual es la taberna, donde hombres y mujeres se embriagan, junto a los demás indígenas campesinos de la reducción, que, de igual forma, acudieron a Galvarino impulsados por las mismas diligencias comerciales.

4. ACCIONES DELICTUALES DEL PROTAGONISTA COMO MEDIO DE SUBSISTENCIA FAMILIAR VS 'ON CARLOS', QUIEN ENCARNA LOS ABUSOS DE PODER

A partir de la lectura y del análisis de *El vado de la noche* (Biblioteca Zig- Zag, 1985)³ se evidencia el uso de la dicotomía conceptual de civilización - barbarie. Este término sitúa sus orígenes en el siglo XVIII, en el momento en que los líderes políticos de Estados Unidos inician una estrategia destinada a sacar a más de cien grupos de indígenas norteamericanos para traer colonos europeos a la zona. Así, esta pareja conceptual sustenta la principal argumentación filosófica ocupada para justificar esta política racista. (De la Barra, 2000).

³ Las citas posteriores, extraídas de las páginas de la novela en estudio, corresponden a esta edición.

Ahora bien, en América, este término lo acuña el argentino Domingo Faustino Sarmiento, figura sobresaliente del movimiento romántico-liberal latinoamericano, en su ensayo ***Facundo o Civilización y barbarie en las pampas argentinas*** (1845). Sarmiento promueve el uso de esta dicotomía cuando es enviado por el Estado de Chile (en uno de sus tantos exilios en nuestro país), para viajar a Estados Unidos y poder empaparse de las políticas indígenas del país del norte. De esta manera el recurso logra formar dos grandes familias de palabras completamente opuestas para calificar gentes y situaciones a las cuales se logra estigmatizar (De la Barra, 2000). Así es cómo el término “civilización” logra hacer alusión a expresiones positivas en este contexto, tales como: Europa, ciudad, espíritu, luz, racionalidad, sabiduría, amor, días, belleza, cristianismo, blanco, bueno, sano, limpio, progreso, etc. Mientras que, de lo contrario, “barbarie” logra definirse como: América, campo, oscuridad, instinto, ignorancia, odio, muerte, noche, tinieblas, pagano, sucio, enfermo, etc., lo que logra reflejar que durante los siglos XVIII y XIX, América solo lograría tener un valor importante, siempre y cuando se adoptasen los valores y modos europeos a sus políticas indígenas (de la Barra, 2000).

De esta forma, en el contexto de la novela en estudio, el término civilización y barbarie logra denotar un sentido negativo estigmatizador y es el propio Lautaro Yankas quien refuerza el concepto de siglos anteriores a él, consiguiendo fusionar ambos términos en la obra en estudio. De esta manera, la dicotomía se viene a materializar con los protagonistas de esta obra: ‘On Carlos’ (huinca) poseedor de la tierra, del sustento y del trabajo, personificando el lado cruel o perverso de la civilización; mientras que por otro lado tenemos a Quitral y su familia mapuche y demás personajes de la reducción, que encarnan al bárbaro, es decir, la ignorancia, la pobreza, lo oscuro de la vida (el cuatrero) los vicios como el alcoholismo, etc.

4.1. José Quitral, campesino representativo de la cultura mapuche.

Como manifestamos más arriba, definiremos al protagonista de esta novela, cómo un indígena representativo del campesino agrícola de la zona rural de Galvarino, propietario de una pequeña propiedad (minifundio) sobreexplotado, difícil de trabajar, donde la tierra no logra ofrecer una buena cosecha. Pues bien, ante la carencia de alimentos y necesidades propias para la subsistencia de su familia, el horizonte económico o alternativo que visualiza José es el siguiente:

a) En primer lugar, aceptar la proposición de ‘On Carlos’, que consiste en arrendarle la finca, incluyéndose él mismo como trabajador (peón). Así, el patrón proporcionará mejores semillas y abonos, para conseguir, el próximo año, un cultivo productivo. No obstante, son indiscutible las veces en las que tuvo que pedir ayuda al mismo arrendatario, para poder alimentar a su familia:

- Ah si quiere ayudarme con un poco de azúcar, harina, y unas velitas que me encargó la Carmela...
- Dame la plata – gruñó el jinete, mirándolo avieso.
- No, On Carlos, pero ráyelo en sus papeles. Después arreglamos.
- Eso es, nunca tienes plata y no quieres trabajar. Luego vienen las lamentaciones; acuérdate. Mejor es que me des la plata para los encargos (Yankas, 1955, p. 99).

Todas las condiciones hacen que el indígena lleve esta vida de tanta miseria, donde el trabajo honesto no logra ser suficiente. Por eso opta por la segunda opción:

b) Unirse a “On Carmona” y participar en los arreos de ganado hacia la ciudad de Temuco. Si bien es cierto esta actividad nocturna es más lucrativa; no obstante, está circunscrita al abigeato (robo de animales) y por lo tanto reñida con la justicia. Pues bien, el protagonista también logra encarnar a este personaje bárbaro, acudiendo de esta forma de cuatrерismo; al mismo tiempo, estas acciones confusas le obligan a vivir como un forajido, descuidando la protección de su núcleo familiar.

Así, después de asistir al velorio y funeral de su tío Epumán (Yankas rescata muy bien en la novela diversas celebraciones y/o ceremonias propias de la cosmovisión mapuche, como el ritual funerario), José desaparece de la reducción, pero como mapuche, respetuoso de las costumbres ancestrales, regresa sorpresivamente a su comunidad en la celebración del gran guillatún. Este ritual se realiza conforme a las tradiciones aprendidas de los antepasados para alabar, pedir o rogar a los cuatro dioses del *wenu mapu* (tierra de arriba) y mantener o restituir el bienestar y el equilibrio de los habitantes del *mapu* (tierra) (Al respecto, ver Catrileo, 1995: 204).

José participa en el juego de la chueca y capitanea a su equipo “Tranquillem” (p. 176), repitiendo el triunfo de años anteriores. Pero al término de partido, como un “fugitivo de la luz” (p. 177), coge su caballo y desaparece por las sombras.

Ahora bien, por otro lado, de un modo más técnico, Quitral es un personaje que evoluciona dentro del relato. Si bien es un actante (aquel que cumple el acto, según Greimás, 1979) protagonista, de carácter ficticio, es importante establecer la relación que existe entre esta ficción y la realidad, donde el autor no está lejos de la realidad objetiva que vive o vivió durante el siglo XX el pueblo mapuche.

4.2. “On Carlos”, antagonista y personaje representativo del ricachón. Encarna los prejuicios, abusos de poder y justicia social (apropiación de la propiedad privada).

Personaje de buena situación económica. Se presenta, en el relato como un huinca terrateniente de la zona, el cual quiere disponer de las tierras del mapuche para ir en su supuesta ayuda. El personaje representa la civilización dentro del relato, posee tierras, dinero, fama de buenas y prósperas cosechas. Este hombre demuestra todo su poder no solo a través de lo económico, sino que también por el hecho de contar con el apoyo de las autoridades del pueblo.

-Bueno, bueno, indio mañoso; te estás volviendo tinterillo...

-Algo tiene que sacar uno, que es dueño de la tierra....

-Las deudas hay que pagarlas, y si no, la justicia se encarga de eso.

-Te repito la oferta –dijo el jinete-. Te tomo el campo a medias. Yo pongo la semilla, el abono, y te pago tu trabajo...

Se debe hacer hincapié en lo abusivo que este personaje llega a ser con la familia Quitral, no solo saca provecho de las necesidades económicas de éstas (campo poco productivo), sino también este patrón resulta ser abusivo, se aprovecha sexualmente de Juana, hermana de José y Segundo, dejándola embarazada.

En sus relaciones con la policía, entrega antecedentes a estos de las fechorías y padadero de Quitral.

En las páginas de la novela se evidencia la etnia mapuche consumida por los vicios, la rapiña, la indolencia, el odio y la abulia. Todo eso acelerado en las páginas por la acción del huinca que le facilita el alcoholismo, la roba, la engaña, la humilla y mata impunemente a sus miembros, en supuesto cumplimiento de la ley natural

5. ACCIONES REIVINDICATIVAS LIDERADAS POR EL WEUPIFU Y EL HÉROE CONTRA LAS FUERZA HEGEMÓNICAS ⁴

5.1. En la novela indigenista de Yankas, la figura del Trarilonco (*weupifu* o autoridad local) ocupa un rol importante en el contexto de la cosmovisión mapuche.

La primera aparición del *weupifu*⁵ ocurre en tiempos de invierno, cuando están las ruca hambrientas e intentando apaciguar el frío. Yankas menciona:

Para muchos viejos mapuches, Trarilonco venía del país de los héroes muertos y traía de aquellos la voluntad y el aliento. Su cojera arraigaba en el pasado siglo, cuando la raza combatía en sus baluartes – la loma, el llano, la quebrada – al invasor armado con todos los poderes de la muerte: la pólvora, el hierro, el vino, la traición (p. 119).

Su figura profética se encargaba de transmitir las historias y hechos victoriosos del pasado, para así motivar al pueblo mapuche a enfrentar las adversidades y, sobre todo, al hacendado, explotador. Cada vez que el *weupifu* llegaba a una ruca o rancho, las demás personas de la reducción se acercaban a saludarlo, llenos de esperanza pues devanaba la madeja de los hechos heroicos que embelesan a la indiada sufriente:

Primero, nuestra raza viene del país de los héroes y allá vuelven todos los que se mueren como dignos mapuches. Los cobardes viven y se pudren en la tierra, los bravos tienen su gloria. Eso es nuestra vida, con sus penas y risas. Cuando nació esta tierra con su sol, nació el mapuche, y la tierra fue nuestra, hasta que otros hombres nos combatieron y entonces el país se dividió, porque había mucha gente (p. 121).

⁴ Hoy en día a estas acciones se les denomina fenómenos delictuales, por cuanto se encasillan como comportamientos punibles, que aluden a la violencia generada en un entorno cultural, económico y social.

⁵ “Se encarga de recoger toda la información que se ha ido transmitiendo de generación en generación. Va transmitiendo la memoria del pueblo a través del relato oral; así mantiene vivos los cuentos, las costumbres, la religiosidad y la historia. es una autoridad cercana al historiador occidental, En sus palabras siempre está presente el pasado y el futuro, de estos dos elementos se reflexiona como se proyectará el pueblo mapuche a futuro. El acto donde habla el *weupifu* es denominado *weupin*. Cuando se realizan los *trawun* (reuniones o congresos) se dan los grandes *weupines*, pero también este existe en las visitas de familia a familia...” (Las autoridades sociopolíticas del pueblo mapuche).

Así comienza a relatar la historia de su pueblo y como fue cayendo en decadencia, abriendo barreras en un mismo país:

... en eso llegaron los huincas que venían del mar, y sólo venían a robar. Partimos la tierra con otros pueblos, pero el huinca que llegó del mar era el intruso. Debíamos matarlo, acabarlo. Sueño en mis noches con esas batallas en que murieron piños de huincas y muchos héroes nuestros. Pero los cobardes, que siempre se pudrirán en vida, hicieron la traición, la sucia traición que nos tiene vencidos (p. 125).

De esta manera, el viejo Trarilonco busca sacar valentía en la reducción para cambiar el rumbo de los sucesos. Ya que el indio no posee la bravura suficiente para enfrentar al huinca, se ha vuelto una raza floja, las mujeres son las que se “muelen” trabajando mientras el hombre duerme y descansa. El indio se rindió ante su destino y se dedicó solo a cuidar su propia vida de forma individual, junto con la tierra que les dejaron.

5.2. La marcha hacia Galvarino: primera acción reivindicativa de protesta social.⁶

Al parecer Lautaro Yankas respiró algunos aires de la “Cuestión Social”, pero no de la forma como lo hicieron sus contemporáneos, me refiero a los escritores vinculados a la narrativa del carbón de mediados del siglo XX, como Juan Sánchez Guerrero, con la novela Hijo de las piedras (1963); los cuentistas, José Chesta, con “Ratonera” (1962.63), Alfonso Alcalde, con “El ratón de cada uno” (1962), por nombrar los más importantes.

La “cuestión social” ha sido estudiada a nivel nacional por reconocidos historiadores como Gonzalo Vial (1987), Sergio Grez (1995), James Morris (2000), Mario Garcés (2004). Precisamente este último define la “cuestión social” de la siguiente manera:

“Una categoría europea con la cual se buscaba nombrar “el problema obrero” [...]. Se trató de un doble fenómeno: por una parte, el deterioro de las condiciones de sobrevivencia de la clase popular, y por otra, de la emergencia de la protesta social obrera encaminada a modificar esa situación de deterioro” (p. 17).

En ese contexto y como un resultado colectivo, surge en la novela en estudio la marcha hacia Galvarino, o la “marcha por el hambre”, por el desamparo, dirigida por el viejo Trarilonco, como figura y líder.

Esta jornada comenzó muy temprano. Todos se reunieron en los contornos de la ruca de José Quital. Los viejos mapuches, reliquias de la raza, fueron los primeros en participar, y entusiasmó a los más jóvenes. Trarilonco, apoyado en su bastón de luma, era el más entusiasta y motivaba el aliento juvenil. Cuarenta familias caminaron por el sendero pedregoso, a orillas del cerro, hasta salir de la reducción. Más adelante, caminan sobre tierras extrañas y productivas, con chalets con anchos corredores. Pasaron por las in-

⁶ Hoy en día esta acción se le denomina fenómeno social, por cuanto se trata de un evento que tiene lugar dentro de un grupo humano que representa a una comunidad. Participan, en este caso, la totalidad de los miembros de la *reducción mapuche*, urgidos por la misma causa: el hambre.

mediaciones de “Santa Elvira” y “El Avellano”, hasta que muy fatigados divisaron el pueblo de Galvarino. Allí estaban los boliches y bodegones “donde el cuerpo se sacia y el alma flota sobre la áspera y odiosa vida” (p.154).

Llegaron al mediodía. Hombres, mujeres y niños acamparon en un potrero, al ingreso del pueblo. Decidieron que los más representativos, de los viejos, entre ellos Trarilonco, fueran a dialogar con la autoridad. Allí, esperaron y esperaron, hasta que un piquete de carabineros, de súbito, cabalgando ingresó al potrero. Detrás venía una carreta con provisiones. El oficial ordenó el reparto de un puñado de trigo y chicharrones y manifestó que se vayan a sus casas, pues, la autoridad ha sido generosa con ustedes. Sin embargo, no querían retirarse sin antes aguardar a los emisarios enviados, pero fueron acorralados:

El piño de indios fue rodeado y empujado hacia el camino. Nadie hizo resistencia. El sufrimiento de la dura marcha desde la reducción era brumosa pesadilla. ¿Dónde estaban los compañeros? Todos ahora se preguntaban lo mismo ante la brutalidad de la tropa uniformada que los obligaba a correr, ¿Qué hacer? Ahí estaban los pechos de los caballos y las culatas de las carabinas que se movían sobre sus cabezas buscando una protesta, un empaque de resistencia. (p. 166)

Fueron sacados a la fuerza, demostrando que la marcha por el desamparo no fue ventajosa, pues solo consiguieron limosnas y no una ayuda verdadera como era necesaria. Se puede deducir que las autoridades políticas del pueblo de Galvarino no estaban dispuestas a contribuir con el indígena, aun cuando este bajara la guardia y actuara pacíficamente.

5.3. Incendio forestal intencional con resultado trágico.

En esta acción intencional asociada a un delito, como venganza ante la carencia de justicia social (molestos por los abusos recibidos por parte del hacendado) participa el viejo Trarilonco y un grupo de indígenas. El anciano, una vez que se encuentra en los contornos del bosque, prende unos matorrales secos de la “tierra enemiga”, y rápidamente comienza el incendio (Se queman puras especies nativas). Ante los ladridos de perros, todos arrancan, pero Trarilonco, aunque apoyado por su bastón de luma, por su impedimento físico se queda atrás. Entre dos de los hombres debieron coger al anciano y arrastrarlo, ya que el humo los sofocaba, casi quedando ahogados. Weupifu les ordena que corran pues ya se sentían los ladridos de los perros de la hacienda.

Después de cruzar el deslinde con el viejo a rastras, lo dejaron allí, creyéndolo a salvo, emprendieron una carrera loca sobre la huella que los trajera. Habían ganado la inmediata loma cuando sonaron dos balazos, precisamente por el lado de la quebrada. ¡Allí había quedado el viejo! Siguieron corriendo y no pararon hasta avistar la primera ruca (p. 181).

Con la muerte del viejo Trarilonco la gente perdía su sentido y aliento, pues ahora no llegaría nadie a iluminarlos con sabiduría y experiencia. En la tierra enemiga, el incendio seguía con mayor fuerza y bravura a medida que la noche avanzaba; el viento norte que

corría hizo quemar gran parte de la montaña. Por otro lado, los peones del predio siniestrado intentaron controlar el siniestro; no obstante, quedaron atrapados por el humo. De esta forma, "el castigo ordenado por el supremo y fiero *Ñechén* se cumplía sobre la tierra enemiga [...] Trarilonco regresaba al país de los héroes, pues nadie lo había vuelto a ver" (p.183).

5.4. Enfrentamiento trágico del héroe con la fuerza hegemónica (policías) en el contexto de la noche.

José Quitral es el héroe de la novela, quien desde el principio hasta el final del relato demuestra su insatisfacción con el patrón (hacendado), porque le ha tocado palpar una vida de desigualdad social, para él y su raza. Es por ello que busca mejorar su situación a través del cuatrero, robándole ganado a los ricos para su sustento familiar.

El incendio causado por el viejo weupifu había acabado con la montaña de la hacienda; sin embargo, no dañó las escasas siembras de las reducciones. No obstante, esa acción delictual del siniestro en contra del patrón hizo que los carabineros estuvieran más atentos y vigilantes en los alrededores de la reducción. Esto hacía, para Quitral, más dificultoso los movimientos de piños o cabezas de ganado, programados durante la noche, junto a Carmona. Por lo tanto, José decide irse a su hogar; así anduvo más de una hora, mientras en sus pensamientos daba cuenta de que su ser vivía en constante alerta, siempre estando entre la vida y la muerte. Ya cercano a su rancho, suavizó el tranco de su pingo, pues se abrían tajos peligrosos debido a la tormenta. En su cabeza seguía el pensamiento de su tierra, de la pobreza, de las injusticias, del olvido de las autoridades con su raza.

Torció la vista hacia la falda que subía detrás del rancho y oyó los ladridos lastimeros de los quiltros. ¿Qué sucedía? Sus perros no acostumbraban a recibirlo de ese modo. Una sombra se movió pegada a la pared trasera de la ruca. El hombre se desmontó de un salto escudándose en la bestia que anduvo todavía unos pasos (p.188).

Sus perros con sus ladridos le dieron aviso de que algo malo ocurría; eran los carabineros en una operación policial destinada a su captura:

¡Alto ahí! - ordenó una voz ronca y dos sombras se aproximaron rozando la quincha -. ¡Date preso!

José disparó su choco por debajo del cuello de su bestia. Dos, tres veces. De la quincha salió un disparo y otro. El indio huyó falda abajo, mientras la bestia soltaba un relincho terrible, se alzaba sobre sus patas negras y corría enloquecida (p. 189)

Finalmente, en el contexto del relato de esta novela trágica, ésta finaliza en la madrugada de una noche, lluviosa y cerrada, cuando el protagonista, en los contornos de su ruca, es emboscado por dos carabineros que lo aguardaban. En el intercambio de disparos fallecen los dos policías, mientras el cuerpo inerte del cuatrero es levantado desde el vado (símbolo de la muerte), cercano a la ruca, por Carmen y Juana, y en una escena de dolor y lamentos, es conducido al interior del rancho.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

En la novela, el personaje mapuche está ligado a un estereotipo que fue fundado culturalmente, manteniéndose con cargas negativas. De esta manera, predominan la ignorancia, el alcoholismo, el cuatrерismo y ritos ancestrales (machitún y el guillatún), que se evidencian como rasgos propios de los nativos. En la actualidad se han añadido más rasgos como terrorismo y anarquismo.

Del mismo modo, *El Vado de la Noche*, novela publicada a mediados del siglo XX, nos adelanta en el escenario actual de nuestro país, fenómenos delictuales y fenómenos sociales, que acontecen en la región de la Araucanía de nuestro país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Catrileo, María. 1995. *Diccionario Lingüístico-Etnográfico de la Lengua Mapuche*. Santiago de Chile: Andrés Bello

De la Barra, Luis. 2010. La pareja conceptual Civilización- Barbarie: La Novela Indigenista de Lautaro Yankas. *Cyber Humanitatis*, N° 14. Recuperado de <http://www.revis-tas.uchile.cl/index.php/RCH/article/view/9092/9068>.

Fuentes C. (1976). *Cervantes o la crítica de la lectura*. México: Joaquín Mortiz.

Garcés, Mario. 2004. "Los movimientos sociales populares en el siglo XX: Balance y perspectivas". *Política* 43: 13-30.

Las autoridades sociopolíticas del pueblo mapuche. Recuperado de <https://www.futawillimapu.org/pub/autoridades.pdf>

Yankas, Lautaro. 1985. *El vado de la noche. Novela de la raza*. Santiago: Biblioteca Zig-Zag.

_____. 1985. *¿Quién es quién en las letras chilenas?* Santiago: Nascimento.

Wikipedia. Huinca. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Huinca>.

Curriculum de los miembros del Comité Editorial

Arcadio Cerda Urrutia

Ph.D. in Agricultural & Resource Economics, Oregon State University

MBA Master of Business Administration, Oregon State University

M.Sc. in Agricultural and Resource Economics, OSU

Ingeniero Comercial, Universidad de Concepcion

Licenciado en Ciencias Económicas, Universidad de Concepción

Profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Talca, Chile

Áreas de interés

Economía Ambiental, Economía de Recursos Naturales, Economía aplicada, Economía Agraria

Samuel Mongrut Montalván

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, con especialidad en Economía

Financiera, de la Universidad de Barcelona (España), Magíster en Economía de la

Universidad de Maastricht (Holanda) y Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico.

Profesor de Finanzas en la Escuela de Graduados del Tecnológico de Monterrey, México

Jorge Pérez Barbeito

Master en Administración y Gestión de Empresas, Universidad Católica de Lovaina, Bélgica.

Ingeniero Comercial, Universidad del Norte.

Área de Conocimiento: Finanzas.

Profesor Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile

Oswaldo Pino Arriagada

Profesor del Departamento de Economía y Finanzas,

Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile

M.S. in Economics

Ph.D. in Economics

Áreas de Especialización

Insumo-Producto, Empleo

Claudio Rojas Miño

Ingeniero Comercial, Pontificia Universidad Católica de Chile

Diplomado en Gestión del Desarrollo Regional en el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)

Doctor en Sociología, Universidad Complutense de Madrid, España

Ignacio Vélez Pareja

Ingeniero Industrial, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia (1962-1966).

M. Sc. en Ingeniería Industrial University of Missouri Columbia, Missouri, U.S.A. (1967-1968).

Profesor en Finanzas y Director de Relaciones Internacionales e Inter Institucionales en el Politécnico Grancolombiano, Bogotá (Colombia)

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

HORIZONTES
EMPRESARIALES

Normas para autores/as

Horizontes Empresariales es una revista enfocada en las áreas temáticas de la Economía y las Finanzas, en todas las ramas, cuyo objetivo es la difusión del conocimiento entre la comunidad académica y profesional, través de la publicación de artículos inéditos, relevantes, de alta calidad.

Se privilegia la publicación de la producción intelectual con origen en investigaciones científicas o tecnológicas y que susciten artículos de investigación, reportes de casos, ensayos, revisiones bibliográficas, y otros que sigan una rigurosa metodología investigativa con aportes significativos a una determinada área de conocimiento.

- El Comité Editorial se reserva el derecho de publicar los artículos que cumplen con los criterios de publicación de la revista.
- Previamente a la publicación, los artículos serán sometidos a la valoración de pares anónimos, el concepto que estos emitan se les dará a conocer a los autores.
- Los autores son responsables de obtener los permisos para reproducción de material con derechos de autor (imágenes, fotos, etc.), los cuales serán anexados dentro de los documentos enviados para postulación.
- Se recibirán artículos en español y en inglés

Los artículos deben contener:

1. **Hoja de presentación del artículo.** Primera página del documento debe separarse del resto del manuscrito. Incluye:

TÍTULO EN ESPAÑOL

(Arial, tamaño 10, mayúscula, centrado, negrita, no debe exceder las 20 palabras)

TÍTULO EN INGLÉS

(Arial, tamaño 10, mayúscula, centrado, negrita, no debe exceder las 20 palabras)

Nombre Autor 1 (Arial, tamaño 9, izquierda, negrita sólo nombre autor)

Cargo – Profesión

Universidad o institución/empresa (dirección de correspondencia)

e-mail: Autor1@institución (quitar hipervínculo)

Nombre Autor 2 (Arial, tamaño 9, izquierda, negrita sólo nombre autor)

Actividad – Profesión

Universidad o institución/empresa

e-mail: Autor2@institución (quitar hipervínculo)

Resumen en español

(Título: Arial, tamaño 10, minúscula, centrado, negrita)

El resumen no debe exceder las 120 palabras e incluirá: objetivo del trabajo, metodología, y el resultado o recomendación más importante que surge del trabajo. (Texto: Arial, tamaño 10, justificado)

Palabras Claves: mínimo 3, máximo 5 (Arial, tamaño 10, justificado)

Clasificación JEL: para todos los artículos.

Abstract in English

(Título: Arial, tamaño 10, minúscula, centrado, negrita)

El abstract debe escribirse en inglés (traducción fiel al inglés del resumen), no debe exceder las 120 palabras. (Texto: Arial, tamaño 10, justificado)

Keywords: mínimo 3, máximo 5 (Arial, tamaño 10, justificado).

JEL Classification: para todos los artículos.

*Si es el caso, se debe anexar la información básica de las investigaciones que dan origen al artículo, fuentes de financiación y agradecimientos a los que se dé lugar (opcional).

2. Cuerpo del artículo. Empieza en la segunda página del archivo con un orden similar al siguiente:

1. INTRODUCCIÓN

(Título: Arial, tamaño 10, mayúscula, centrado, negrita, título enumerado)

Da cuentas de los antecedentes y el objetivo de investigación. Plantea el hilo conductor del artículo. (Texto: Arial, tamaño 10, justificado, interlineado 1,0).

2. DESARROLLO

(Título: Cada ítem debe ir enumerado, Arial, tamaño 10, mayúscula, centrado, negrita)

Se presenta y justifica la metodología escogida; para luego pasar a desarrollarla y mostrar los resultados de la aplicación de la misma, como su discusión. (Texto: Arial, tamaño 10, justificado interlineado 1,0).

2.1. Subítem 1

2.2. Subítem 2

(Título de cada subítem debe ir enumerado según corresponda al ítem principal - Arial, tamaño 10, minúscula, izquierda, negrita)

3. CONCLUSIONES

(Título: Arial, tamaño 10, mayúscula, centrado, negrita interlineado 1,0)

Se resaltan los principales aspectos del artículo mas no representa un resumen del mismo. Se resaltan las recomendaciones, limitaciones del artículo y se plantean futuras líneas de investigación. (Texto: Arial, tamaño 10, justificado).

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(Título: Arial, tamaño 10, mayúscula, centrado, negrita interlineado 1,0)

Se presentarán de acuerdo al estilo APA. Se incluirán en el cuerpo del texto de dos formas: (Texto: Arial, tamaño 10, justificado).

- Como narrativa (se encierra entre paréntesis sólo el año de publicación, ejemplo: Apellido (año)).
- Como referencia (se encierra entre paréntesis el apellido del autor y el año, ejemplo: (Apellido, año)). En el caso de ser más de dos autores cite el apellido de todos la primera vez y luego sólo el primero seguido de "et al."

EJEMPLOS:

a) Revista: Apellido, inicial(es) del nombre (año). Título artículo. Nombre de la revista, Volumen (Número), rango de páginas citadas.

1. Jensen, M. y Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360..

b) Libro: Apellido, inicial(es) del nombre (año). Título (# ed., rango de páginas). Ciudad: Editorial.

c) Ponencia o comunicado en congreso: Apellido, inicial(es) del nombre (año). Título de ponencia o comunicado. Editado por (Ed.). Título del congreso (rango de páginas citadas). Ciudad. Editorial.

d) Internet: Apellido, inicial(es) del nombre (año). Título. Recuperado el día del mes del año, de dirección electrónica.

5. ANEXOS

(Título: Arial, tamaño 10, mayúscula, centrado, negrita)

3. Tablas y gráficos.

TABLAS, GRÁFICOS, FIGURAS

- Las tablas, gráficos y figuras se insertarán en texto y además deben enviarse en un archivo aparte al del artículo.
- En el texto se deben mencionar todas las tablas, gráficos y figuras antes de ser presentados.
- Todos los gráficos, fotografías y tablas se deben centrar en el texto.
- Cada una de estas categorías llevará numeración en el título (continúa de acuerdo con su aparición en el texto).
- Las imágenes que sean copiadas de otro texto, deben ser de buena calidad, en blanco y negro de preferencia, en formato jpg o gif.
- La ubicación que les corresponde dentro del texto.
- Las tablas, gráficos y figuras deben tener fuente, las que sean copiados reproducidos de otras fuentes, deben agregar el número de página del que fueron tomados, en caso de no ser de “elaboración propia”.
- Las tablas, gráficos y figuras no deben tener líneas horizontales y en general, deben diseñarse en escala de grises o en blanco y negro; en las figuras puede haber excepciones de color.

EJEMPLOS:

Tabla 1. xxx

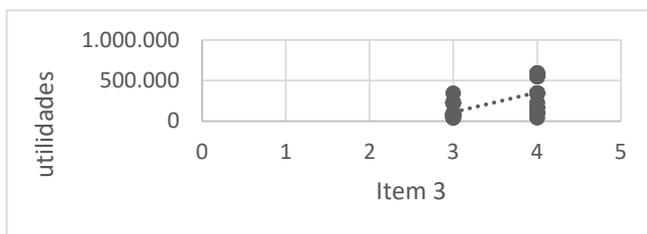
(Título arriba de tabla: Arial, tamaño 10, centrado, negrita)

Nombre	ítem	ítem	ítem

Fuente: xxx (Arial, tamaño 8, centrada)

Gráfico 1. xxx

(Título arriba de gráfico: Arial, tamaño 10, centrado, negrita)



Fuente: xxx (Arial, tamaño 8, centrada)



Figura 1. Ejemplo de Figura

(Título debajo de figura: Arial, tamaño 10, centrado, negrita)

Fuente: xxx (Arial, tamaño 8, centrada)

4. Ecuaciones. Las ecuaciones se realizarán únicamente con el editor de ecuaciones.

- Las ecuaciones deberán estar numeradas con el número entre paréntesis y al margen derecho del texto. (Texto: Arial, tamaño 10)
- Todas las ecuaciones deben enumerarse en orden de aparición.
- Para su mención utilice la abreviatura: Ec. (n°)

EJEMPLO:

$$V_{GS} = V_{GG} - I_D R_S \quad \text{Ec. (1)}$$

5. Notas de pie de página: Se mostrará solo información aclaratoria, cada nota irá en numeración consecutiva y sin gráficos.

EJEMPLO:

OCDE, 2014. Oficina europea de lucha contra el fraude (OLAF). *“Detección de conflictos de intereses en los procedimientos de contratación pública en el marco de las acciones estructurales”*.

² Término que procede del griego "monos", que significa etimológicamente uno. El monismo es la doctrina filosófica que defiende que todas las cosas son uno.

(Texto: Arial, tamaño 8, justificado, sangría francesa 0,25 cm.)

6. Citas textuales. Corresponde a material citado original de otra fuente. Una cita textual corta (con menos de 40 palabras) se incorpora en texto y se encierra entre comillas dobles (“ ”).

7. Consideraciones generales:

- a) **Extensión:** No exceder de 20 páginas en total (incluye bibliografía, gráficos, tablas y anexos).

- b) **Márgenes:** Márgenes superior e inferior 2,5 cm y márgenes izquierdo y derecho 3 cm
- c) **Formato texto y páginas:** Fuente Arial, tamaño 10, 9 u 8 según corresponda (ver en cada ítem anterior), tamaño de página carta, interlineado 1.0, márgenes simétricos de 3 cm.
- d) Los artículos se deben redactar en **tercera persona del singular (impersonal)**, contar con adecuada puntuación y redacción, carecer de errores ortográficos.
- e) **Abreviaturas y Acrónimos**, defínalos la primera vez que sean utilizadas en el texto. Evite emplear abreviaturas en el título, salvo que resulte imprescindible.

Recepción de artículos, arbitraje y evaluación

Los artículos deben ser totalmente inéditos y, por tanto, se incorporan a los registros de base de trabajos para evaluación, y los autores ceden a HORIZONTES EMPRESARIALES los derechos sobre los mismos.

Los escritos se evalúan inicialmente por el Consejo Editor y el Comité Editorial, quienes determinan la pertinencia de su publicación. De acuerdo con el interés temático de la Revista, los artículos son enviados anónimamente a árbitros especialistas en temas de Economía y Finanzas. Cada trabajo es enviado a la evaluación de dos árbitros, los que podrán recomendar: (i) su publicación original; (ii) su publicación sujeta a modificaciones; (iii) su no publicación. En caso de discrepancia, ésta se resuelve enviando el artículo a un tercer árbitro. La decisión final sobre la publicación del artículo, es competencia exclusiva del Comité Editorial de la Revista. En caso de no publicación, HORIZONTES EMPRESARIALES, fundamentará a los autores las razones aducidas para ello.

Para postular un artículo se deberá enviar un correo a la dirección hempresa@ubiobio.cl con los siguientes archivos:

- a) Artículo en archivo en Word ajustándose a todas las normas para autores(as)
- b) Formulario de postulación de artículos
- c) Archivo de gráficos, tablas, de preferencia en Excel

Al cabo de dos a tres días deberá recibir un acuso de recibo de los documentos. En caso contrario podrán comunicarse con los editores de la Revista a los teléfonos (56-41-2731715 o 56-41-2731272) o a los correos hempresa@ubiobio.cl, lmendez@ubiobio.cl

H O R I Z O N T E S E M P R E S A R I A L E S

ISSN 0717-9901

21-1



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO